

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО – НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

МЕХАНІЗМ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ
ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Спеціальність «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студент спеціальності «Менеджмент
закладів охорони здоров'я»

Кушнір Я.Д.

(підпис)

Науковий керівник,
д.е.н., проф. Шкільняк М.М.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«___» _____ 2023 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЙОГО АТЕСТАЦІЄЮ	
1.1. Медичний персонал закладів охорони здоров'я і його атестація як об'єкти управління.....	5
1.2. Правові засади управління атестацією медичного персоналу закладів охорони здоров'я.....	10
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
2.1. Організаційно-функціональний супровід атестації медичного персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	17
2.2. Оцінка впливу факторів на діяльність і управління медичним персоналом закладу охорони здоров'я як організації публічної сфери.....	21
2.3. Аналіз існуючої практики атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я.....	29
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
3.1. Системність підходів до управління медичним персоналом як передумова для вдосконалення атестації працівників.....	35
3.2. Вдосконалення механізму атестації медичного персоналу як результат інноватизації управління закладом охорони здоров'я	39
Висновки до розділу 3.....	44
Висновки.....	46
Список використаних джерел.....	48
Додатки.....	53

Вступ

Актуальність теми. Реформування галузі охорони здоров'я; спрямованість діяльності її закладів на максимальне задоволення потреб споживача, що відповідає вимогам сучасної медицини; тенденція професіоналізації кадрів організацій публічної сфери обумовлюють значимість питання атестації медичного персоналу. Вона розкривається через процедури оцінки кваліфікації, а також професійної придатності цього персоналу до виконання тих завдань, які поставила перед ними держава.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання атестування і підвищення кваліфікації медичного персоналу здравооохоронних закладів досліджуються у працях багатьох науковців (Т.Желюк, А.Жуковська, В.Ільніцький, Н.Кривокульська, Л.Круп'як, О.Литвинова, Л.Ліштаба, С.Лукаш, Н.Маслак, О.Мельник, В.Радіонова-Водяницька, Т.Савіна, О.Сміянова, Л.Черчик, М.Шкільняк, А.Шомнікова та інші). Разом з тим, з огляду на значимість проведення подальших трансформаційних і модернізаційно-коригуючих процесів процеси оцінки, атестації і підвищення професійного рівня медичних кадрів повинні вдосконалюватись, а механізми мотивації, оцінки роботи, професійного і кар'єрного розвитку – оновлюватись. Це обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я (ЗОЗ).

Основними завданнями роботи є:

- довести, що медичний персонал закладів охорони здоров'я і його атестація є об'єктами управління;
- вивчити правові засади управління атестацією медичного персоналу закладів охорони здоров'я;
- проаналізувати організаційно-функціональний супровід атестації медичного персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- провести оцінку впливу факторів на діяльність і управління медичним

персоналом закладу охорони здоров'я як організації публічної сфери;

- здійснити аналіз існуючої практики атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я;
- аргументувати необхідність застосування системного підходу до управління медичним персоналом як передумова для вдосконалення їх атестації;
- визначити вектори вдосконалення механізму атестації медичного персоналу як результат інноватизації управління закладом охорони здоров'я.

Об'єктом роботи є процес атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я (ЗОЗ).

Предметом роботи є питання теоретичного характеру і практичного спрямування щодо вдосконалення механізму атестації медичного персоналу ЗОЗ.

Досягнення мети роботи уможливило застосування таких **методів дослідження**: системного аналізу (для доведення важливості атестації персоналу ЗОЗ – розділ 1); факторного аналізу (для виявлення і демонстрації того як чинники середовища впливають на доцільність чи недоцільність вдосконалення механізму атестації медичного персоналу ЗОЗ – розділи 2, 3); структурного аналізу (для представлення структури механізму атестації медичного персоналу досліджуваного ЗОЗ – розділ 3).

Теоретична новизна роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо вдосконалення механізму атестації медичного персоналу в ЗОЗ.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи розкривається у розвитку теоретичних положень і формуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму атестації медичного персоналу досліджуваного ЗОЗ, які застосовні у практичній роботі КНП «Козлівська районна лікарня».

Апробація. За результатами проведеного автором дослідження опубліковано тези доповідей у збірниках тез конференцій [6-7].

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 52 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 37 позицій, 25 рисунків, 16 таблиць, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЙОГО АТЕСТАЦІЄЮ

1.1. Медичний персонал закладів охорони здоров'я і його атестація як об'єкти управління

Пацієнтоорієнтованість сфери охорони здоров'я обумовлює виключну значимість питань розвитку професійних і особистісних якостей медичних працівників, які дозволять їм розуміти і усвідомлювати множину завдань, які перед ними ставляться, і вирішувати ці завдання з урахуванням вимог і тенденцій розвитку здравооохоронної сфери, ефективно і дієво.

З позиції системного підходу заклад охорони здоров'я (ЗОЗ) є системою, яка презентована множиною підсистем, зокрема, таких як: організаційна, функціональна, інформаційно-комунікативна, аналітична, кадрова, маркетингова тощо. Саме кадрова підсистема, є і маркером, і передумовою для того, щоб система управління ЗОЗ працювала, спрямовуючись на забезпечення потреб споживача медичних послуг, а також була результативною за економічним і соціальним напрямками роботи.

Ефективну роботу кадрової підсистеми ЗОЗ уможливлює використання множини методів та інструментів. Одним із дієвих методів є оцінка персоналу, інструментом якої виступає атестація (рис. 1.1).

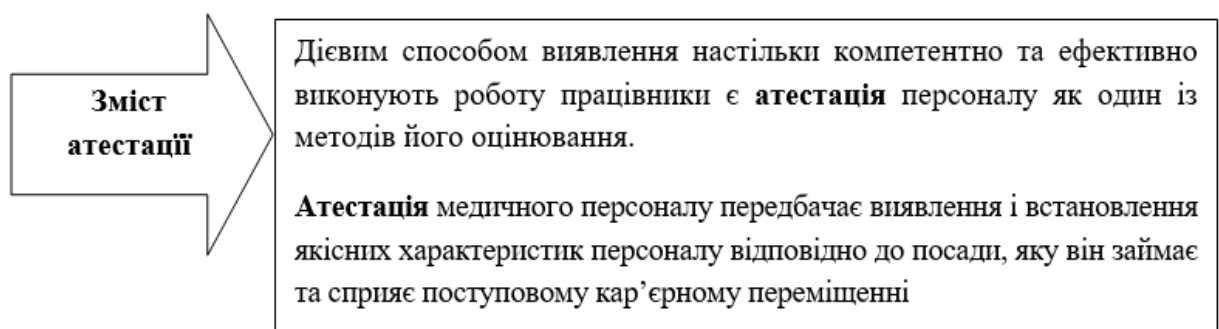


Рис. 1.1. Зміст атестації медичного персоналу

Примітка. Сформовано за [25]

Переваги процесу атестації медичного персоналу відображає рис. 1.2.

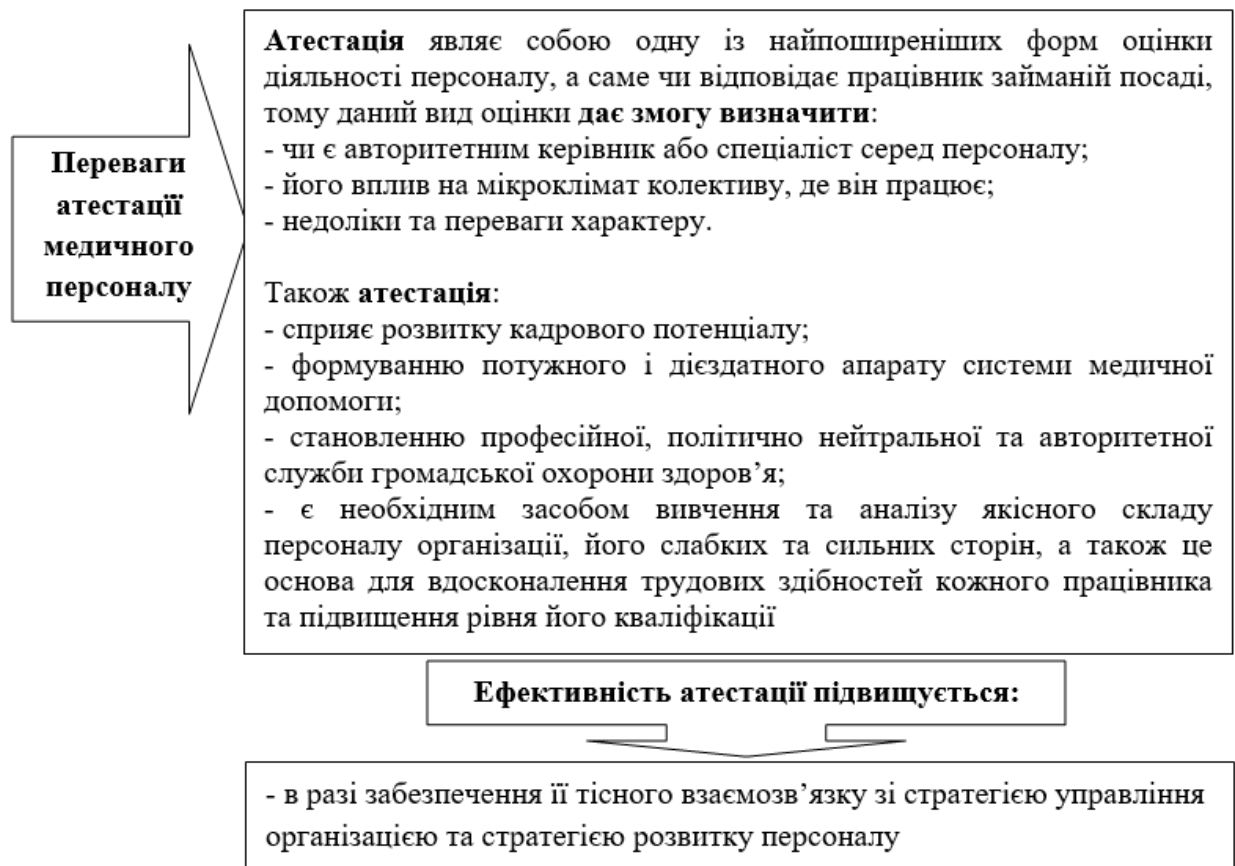


Рис. 1.2. Переваги атестації медичного персоналу

Примітка. Сформовано з використанням джерела [25]

Оскільки головним суб'єктом управління сферою охорони здоров'я і регулювання роботи її закладів є держава, доцільно представити трактування поняття «атестація» за критерієм участі держави у процесі атестації (рис. 1.3).

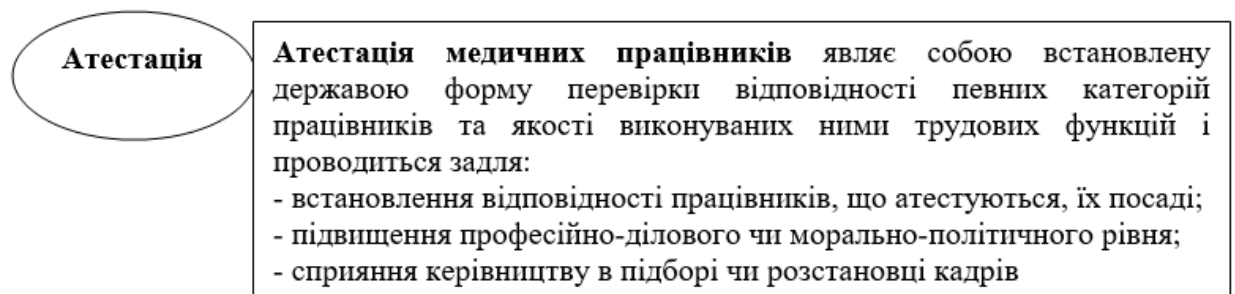


Рис. 1.3. Зміст атестації через призму впливу держави

Примітка. Сформовано автором

Суб'єктами управління здравооохоронної сфери є заклади охорони здоров'я (рис. 1.4).

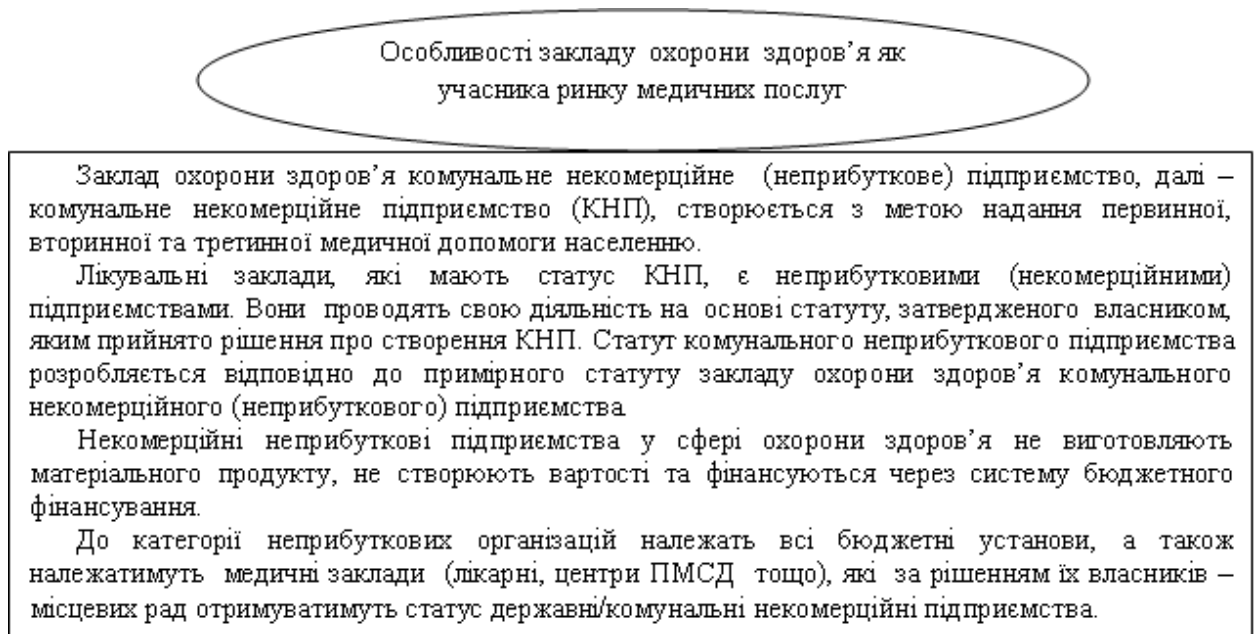


Рис. 1.4. Особливості ЗОЗ як суб'єктів управління
Примітка. Сформовано за [34]

Зклади охорони здоров'я здійснюють управління через утворення і забезпечення узгодженої роботи організаційних підсистем, однією з яких є кадрова. Це обумовлює виключну значимість управління персоналом (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Причини, які обумовлюють значимість управління персоналом

№ з/п	Причини
1	2
1	- оптимізація трудового процесу. Ефективне управління персоналом дозволяє оптимізувати робочі процеси (лікувальні, управлінські, маркетингові), раціональніше використовувати кадрові та інші ресурси та забезпечити більш ефективну роботу всієї організації;
2	- забезпечення якості медичних послуг. Управління персоналом в сфері охорони здоров'я окрім усього іншого (організування його роботи, здійснення командної роботи тощо) має на меті забезпечити високий рівень професійної компетентності медичного персоналу, що в свою чергу впливає на якість медичних послуг, наданих пацієнтам;
3	- мотивація та задоволеність працівників. Ефективне управління персоналом охоплює множину засобів, спрямованих на створення мотиваційних систем, розвиток кар'єрних можливостей та створення умов для задоволеності працівників, що чинить значний вплив на продуктивність їх роботи та лояльність;

1	2
4	- забезпечення диверсифікації та включеності. Дієве й ефективне управління медичним персоналом вимагає утворення робочого середовища на принципі «включеності», що враховує різноманітність працівників, їх потреби до самовираження тощо;
5	- розвиток та навчання. Професіоналізація публічного управління, в тому числі, публічних організацій, частиною яких є медичний персонал, націлена на розвиток кадрового складу закладів охорони здоров'я та підвищення його кваліфікації через навчання, розвиток професійних і комунікативних навичок, а також лідерських рис адміністративного персоналу. Це, власне і забезпечує управління персоналом здравоохоронної сфери;
5	- управління конфліктами та міжособистісними відносинами у колективі. Управління персоналом допомагає ефективно вирішувати конфліктні і стресові ситуації, будувати і підтримувати позитивні міжособистісні взаємодії у трудовому колективі;
6	- адаптування до змін. Зміни інституційного супроводу діяльності закладів охорони здоров'я і їх персоналу, потреб споживачів медичних послуг вимагають гнучкості у діяльності закладів та адаптації до цих змін персоналу. Саме управління персоналом допомагає впроваджувати зміни у практичну роботу працівників з меншими опором з їх боку та стресом для співробітників.
Резюмування: Управління персоналом закладів охорони здоров'я є безперервним і динамічним процесом роботи з кадровим ресурсом, який реалізується з метою оптимального використання потенціалу цього ресурсу на основі його планування, підбору, організації праці, координації роботи, мотивації, регулярного об'єктивного контролю, а також оцінки праці.	

Примітка. Сформовано автором

Атестація медичного персоналу є елементом оцінки працівників і, разом з тим, способом такої оцінки, що дозволяє робити висновки про дієвість чи недієвість процесу і системи управління персоналом ЗОЗ (рис. 1.5).

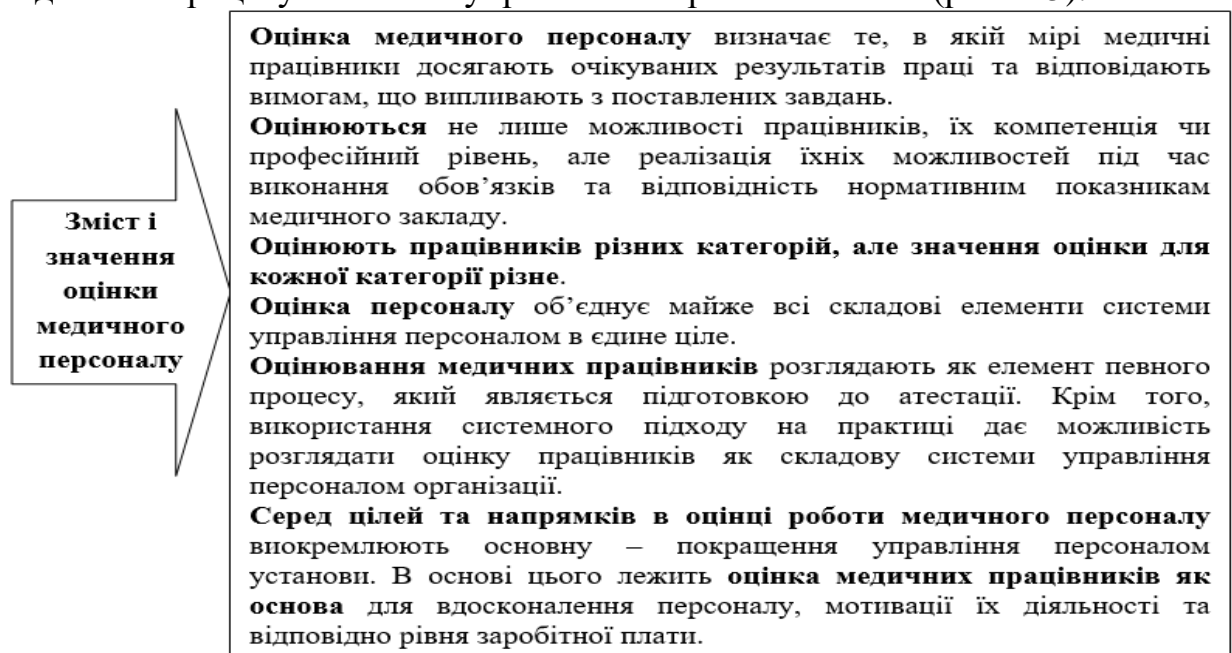


Рис. 1.5. Зміст і значення оцінки роботи медичного персоналу

Примітка. Сформовано з використанням [25]

Особливості оцінки роботи персоналу ЗОЗ розкриває табл.1.2.

Таблиця 1.2

Особливості оцінки роботи персоналу ЗОЗ

№ з/п	Зміст, значення і особливості оцінки роботи персоналу закладів охорони здоров'я
1	2
1	Оцінювання роботи медичного персоналу є процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам. Вона є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я, його сильних і слабких сторін, та основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.
2	Ефективне управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань: планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині закладу охорони здоров'я; звільнення працівників; підвищення їх кваліфікації і планування професійної кар'єри; визначення і диференціації винагородження; підвищення ефективності мотивування праці персоналу та її якості; оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглими; здійснення організаційних змін. Тому, оцінювання персоналу розглядається і як елемент управління, і як система атестації кадрів, що застосовується в закладі охорони здоров'я в певній модифікації.
3	Особливості. Підґрунтям системи оцінки діяльності кадрів охорони здоров'я є взаємозв'язок трьох узгоджених груп основних показників: ділових, трудової поведінки і результатів діяльності. Водночас, зміни у системі охорони здоров'я, пов'язані з підвищенням її ефективності, вимагають використання статистичних оцінок кількісних і якісних показників роботи медичного персоналу. Відтак, оцінювання медичного персоналу передбачає порівняння окремих елементів їх роботи з відповідними стандартами, вимогами, параметрами.

Примітка. Сформовано з використанням джерела [5]

Атестація лікарів має наступні видові характеристики (рис. 1.6).

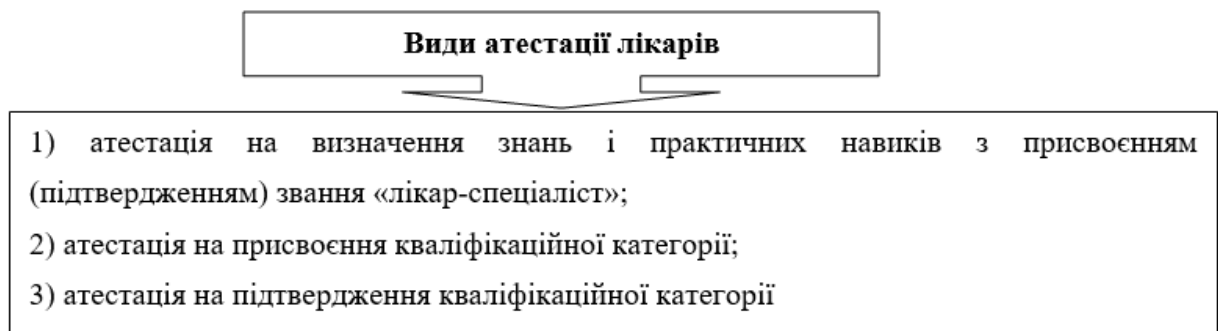


Рис. 1.6. Видові характеристики атестації лікарів

Примітка. Сформовано за джерелом [25]

Отже, атестація медичного персоналу ЗОЗ є процесом, який враховує організаційний, інформаційний, компетентнісний, маркетинговий та інші аспекти роботи персоналу як його здатності до виконання професійних завдань.

1.2. Правові засади управління атестацією медичного персоналу закладів охорони здоров'я

Правові засади управління атестацією медичного персоналу базуються на таких принципах: законодавчого контексту; суб'єктності; стандартизації (в професійному, етичному, комунікативному та інших аспектах); прозорості й справедливості; якості.

Нормативно-правові акти, які врегульовують питання атестації кадрів здравооохоронної сфери, систематизовані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Нормативно-правові аспекти щодо врегулювання питання атестації кадрів сфери охорони здоров'я

№	Нормативно-правові акти
1	2
1	<p style="text-align: center;">Загальні</p> <ul style="list-style-type: none"> • ДОВІДНИК кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 "Охорона здоров'я". Затв. Наказом МОЗ України від 29.03.2002р. N 117 довідник • Перелік вищих і середніх спеціальних навчальних закладів, підготовка і отримання звання в яких дають право займатися медичною і фармацевтичною діяльністю. Затв. Наказом МОЗ України N 195 від 25.12.92 м. Київ перелік • Класифікатор професій ДК 003: 2010 • ДКХПП. Випуск 1 Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності. Затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики 29.12.2004 N 336 • Постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» від 14 липня 2021 р. № 725 • Постанова КМУ «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» • Наказ МОНУ «Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266» 06.11.2015 № 1151
2	<p style="text-align: center;">Лікарський персонал</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» від 14 липня 2021 р. № 725 • Перелік лікарських посад у закладах охорони здоров'я. Затв. Наказом МОЗ України від 28.10.2002 N 385 • ПОРЯДОК проведення атестації лікарів. Затв. наказом МОЗ України від 22.02.2019 №446 • НОМЕНКЛАТУРА лікарських спеціальностей. Затв. наказом МОЗ України від 22.02.2019 №446 • Наказ МОЗ від 22.02.2019 № 446 "Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів" • Наказ МОЗ України 25.11.2022 № 2136 «Про затвердження Переліку циклів спеціалізації та тематичного удосконалення за лікарськими та фармацевтичними (провізорськими) спеціальностями» • Наказ МОЗ України від 22.07.1993 № 166 «Про подальше удосконалення системи післядипломної освіти та безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» • Положення про деякі заходи безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників, затв. Наказом МОЗ від 22.07.1993 № 166 • Положення про професійне медичне стажування за межами закладу охорони здоров'я, де працює медичний працівник, затв. Наказом МОЗ від 22.07.1993 № 166 • ПОРЯДОК надання права на професійну діяльність в Україні особам, які пройшли медичну або фармацевтичну підготовку в навчальних закладах іноземних країн. Затв. Наказом МОЗ України від 19.08.1994 №118-С порядок

	<ul style="list-style-type: none"> Лист Мінфіну 15.10.2020 № 07010-03-2/31720 «Щодо оплати роботодавцем курсів підвищення кваліфікації» ПОЛОЖЕННЯ про порядок направлення на стажування лікарів, які не працювали за спеціальністю більше трьох років, і про порядок їх наступного допуску до лікарської діяльності. Затв. наказом МОЗ України від 17.03.1993р. N48 положення Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я. Затв. постановою КМУ від 28.03.2018 №302
3	<p align="center">Середній медичний персонал</p> <ul style="list-style-type: none"> ПОЛОЖЕННЯ про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою. Затв. Наказом МОЗ України від 23.11.2007 N 742 положення Номенклатура спеціальностей молодших спеціалістів з медичною освітою. Додаток №1 до Положення, затв. Наказом МОЗ України від 23.11.2007 N 742 номенклатура Про підвищення кваліфікації молодших спеціалістів з медичною та фармацевтичною освітою. Наказ МОЗ України № 198 від 7.09.93р. наказ Положення "Про Свідоцтво про проходження підвищення кваліфікації та перепідготовки молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів". Затв. Наказом МОЗ України № 198 від 7.09.93р. положення Положення "Про постійно діючі курси підвищення кваліфікації та перепідготовки молодших медичних і фармацевтичних спеціалістів. Затв. Наказом МОЗ України № 198 від 7.09.93р. положення Наказ МОЗ України від 10.11.2022 №2016 «Про подальше удосконалення системи післядипломної освіти та безперервного професійного розвитку фахівців з фаховою передвищою, початковим рівнем (короткий цикл) та першим (бакалаврським) рівнем вищої медичної і фармацевтичної освіти та магістрів з медсестринства»
4	<p align="center">Провізори</p> <ul style="list-style-type: none"> ПЕРЕЛІК провізорських посад у закладах охорони здоров'я. Затв. наказом МОЗ України від 28.10.2002р. N 385 перелік ПОЛОЖЕННЯ про порядок проведення атестації провізорів. Затв. Наказом МОЗ України від 12.12.2006 N 818 положення НОМЕНКЛАТУРА провізорських спеціальностей. Затв. Наказом МОЗ України від 12.12.2006 N 818 номенклатура
5	<p align="center">Фармацевти</p> <ul style="list-style-type: none"> ПЕРЕЛІК посад молодших спеціалістів з фармацевтичною освітою (фармацевтів) у закладах охорони здоров'я. Затв. наказом МОЗ України від 28.10.2002р. N 385 перелік ПОЛОЖЕННЯ про порядок проведення атестації фармацевтів. Затв. Наказом МОЗ України від 12.12.2006 N 818 положення Про підвищення кваліфікації молодших спеціалістів з медичною та фармацевтичною освітою. Наказ МОЗ України № 198 від 7.09.93р. наказ Положення "Про Свідоцтво про проходження підвищення кваліфікації та перепідготовки молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів". Затв. Наказом МОЗ України № 198 від 7.09.93р. положення
6	<p align="center">Лікарі-інтерни</p> <ul style="list-style-type: none"> Положення про спеціалізацію (інтернатуру) випускників вищих медичних і фармацевтичних закладів освіти III-IV рівнів акредитації медичних факультетів університетів. Затв. Наказом МОЗ України від 19 вересня 1996 р. N 291 положення
7	<p align="center">Професіонали з вищою немедичною освітою</p> <ul style="list-style-type: none"> ПОЛОЖЕННЯ про проведення атестації професіоналів з вищою немедичною освітою, які працюють в системі охорони здоров'я. Затв. Наказом МОЗ України від 12.08.2009р. N 588 положення НОМЕНКЛАТУРА СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ професіоналів з вищою немедичною освітою, які працюють в системі охорони здоров'я. Затв. Наказом МОЗ України від 12.08.2009р. №588 положення
8	<p align="center">Післядипломна освіта</p> <ul style="list-style-type: none"> Наказ МОЗ України від 22.07.1993 № 166 «Про подальше удосконалення системи післядипломної освіти та безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» Положення про деякі заходи безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників, затв. Наказом МОЗ від 22.07.1993 № 166 Положення про професійне медичне стажування за межами закладу охорони здоров'я, де працює медичний працівник, затв. Наказом МОЗ від 22.07.1993 № 166
9	<p align="center">Лікарі-стажисти</p> <p>Роз'яснення щодо правильного використання посад «лікар (провізор)-стажист». Лист МОЗ України від 11 січня 2011р. №11-02-09/10-1</p>

Примітка. Сформовано на основі вивчення нормативно-правових актів

У відповідності до законодавства кваліфікація лікарів-спеціалістів визначається атестаційною комісією за трьома кваліфікаційними категоріями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Кваліфікаційні категорії

№з/п	Кваліфікаційні категорії
1	2
1	- друга кваліфікаційна категорія присвоюється лікарям □ спеціалістам зі стажем роботи за певною спеціальністю понад п'ять років, які мають необхідну кількість балів безперервного професійного розвитку.
2	- перша кваліфікаційна категорія присвоюється лікарям □ спеціалістам зі стажем роботи за певною спеціальністю понад сім років, які мають необхідну кількість балів безперервного професійного розвитку.
3	- вища кваліфікаційна категорія присвоюється лікарям □ спеціалістам, які мають стаж роботи за певною спеціальністю понад десять років та необхідну кількість балів безперервного професійного розвитку.

Примітка. Сформовано на основі вивчення нормативно-правових актів

Особливості атестації молодших спеціалістів з медичною освітою ілюструє табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Особливості атестації молодших спеціалістів з медичною освітою

№з/п	Особливості атестації молодших спеціалістів з медичною освітою
1	2
1	Атестація молодших спеціалістів з медичною освітою проводиться з метою підвищення їх кваліфікації, професійного рівня, вона спрямована на вдосконалення та поліпшення якості медичного обслуговування населення.
2	Основним завданням атестації молодших спеціалістів з медичною освітою є визначення обсягу знань, практичних навиків, ступеня володіння ними, застосування в професійній діяльності, своєчасного підвищення кваліфікації фахівців та вирішення питань щодо подальшого їх використання.
3	Право на атестацію мають: - молодші спеціалісти з медичною освітою всіх спеціальностей, що отримали освітньо-кваліфікаційний рівень «молодший спеціаліст» або «бакалавр» у вищих навчальних закладах I-IV рівнів акредитації; - особи, що мають незакінчену вищу освіту та в установленому порядку допущені до медичної діяльності на посадах, які вони обіймають; - особи, що не мають відповідної освіти, але допущені Міністерством охорони здоров'я України до роботи на посадах молодших спеціалістів з медичною освітою (середніх медичних працівників).
4	Встановлюються два види атестації молодших спеціалістів з медичною освітою: - атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії; - атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії.

Примітка. Сформовано на основі вивчення нормативно-правових актів

Можливі кваліфікаційні категорії молодших спеціалістів з медичною освітою ілюструє рис. 1.7.

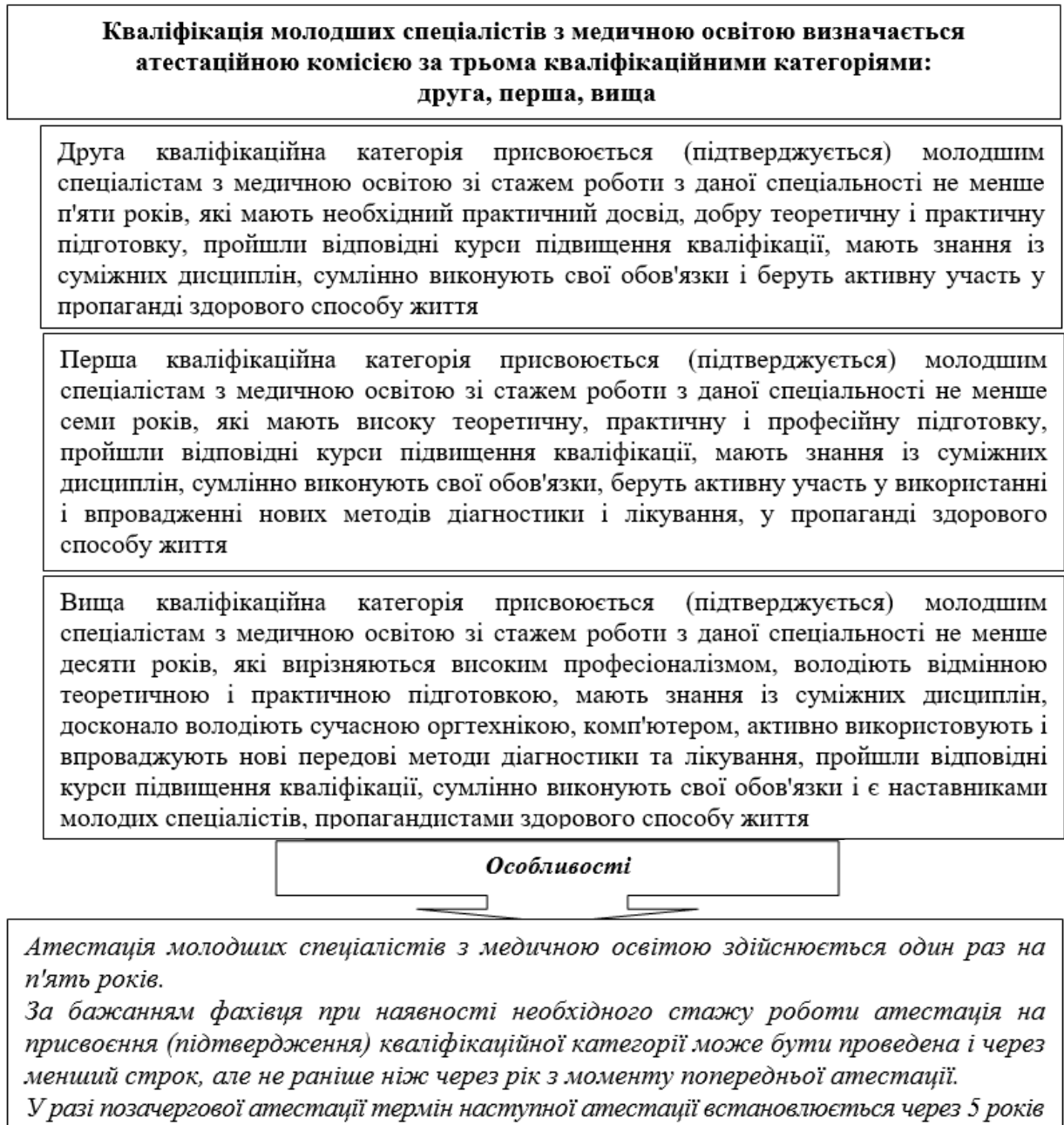


Рис. 1.7. Можливі кваліфікаційні категорії молодших спеціалістів з медичною освітою

Примітка. Сформовано на основі вивчення нормативно-правових актів

Слід вказати на те, що сьогодні відбулися зміни щодо здійснення процесу атестації (рис. 1.8).

ЗМІНИ
<p>МОЗ наказом від 31.08.2023 р. № 1555, який набрав чинності 17 листопада, вніс зміни до низки власних наказів, які стосуються проведення атестації відповідних працівників. Наказом встановлено, що на період дії воєнного стану в Україні не проводять атестації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на підтвердження звання лікаря (провізора)-спеціаліста; - присвоєння (підтвердження) кваліфікаційних категорій лікарям (провізорам); - підтвердження звання спеціаліста та на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційних категорій професіоналам з вищою немедичною освітою, які працюють у сфері охорони здоров'я; - присвоєння (підтвердження) кваліфікаційних категорій молодшим спеціалістам з медичною освітою та фармацевтам. <p>Також МОЗ вирішив встановити на період дії воєнного стану та протягом трьох місяців з дня його припинення або скасування термін дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - посвідчень про кваліфікаційну категорію та сертифікатів провізора-спеціаліста; - посвідчень про кваліфікаційну категорію для молодших спеціалістів з медичною освітою; - посвідчень про кваліфікаційну категорію та сертифікатів спеціаліста для професіоналів з вищою немедичною освітою, які працюють у сфері охорони здоров'я; - посвідчень про кваліфікаційну категорію та сертифікатів лікаря-спеціаліста. <p>Після відновлення атестації, тобто вже після війни, до атестаційної комісії потрібно буде надати копію документа, що засвідчує рівень володіння державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної».</p>

Рис. 1.8. Зміни щодо здійснення процесу атестації
Примітка. Наведено за [12]

Таким чином процес атестації медичних працівників зазнає змін (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Зміни у процесі атестації медичних працівників (лікарів)

Показник	Атестація за попередніми вимогами	Атестація за оновленими вимогами
Документ, що регламентує процес атестації	Наказ МОЗ «Про подальше удосконалення атестації лікарів» № 359 від 19.12.1997 р.	Наказ МОЗ «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» № 446 від 22.02.2019 р.
Періодичність проходження атестації	1 раз на 5 років	1 раз на 5 років
Звітний документ	Атестаційна робота за останні 3 роки до проходження атестації за встановленим планом із розрахунком показників роботи (30–50 сторінок)	Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку – 1 сторінка, куди у встановленому нормативними документами порядку вносить нараховані бали окремо за кожним видом діяльності (формальна, неформальна та інформальна освіта)
Процедура атестації	Співбесіда з атестаційною комісією	Надсилання заповненого особистого освітнього портфоліо за період, за який обліковуються бали, до відповідної атестаційної комісії
Оцінка в балах	Проходження передатестаційного циклу (ПАЦ) та циклу тематичного удосконалення (ТЕУ)	Мінімально необхідно набирати по 50 балів щороку. Якщо лікар атестується за кількома спеціальностями, від нього не вимагатимуть щороку отримувати по 50 балів із кожної спеціальності

Корпоративна культура	Хитрування під час відвідування обов'язкових циклів підвищення кваліфікації, подання недостовірної інформації у звітах	Прозорість і неупередженість. Особу, яка подала недостовірні дані про результати безперервного професійного розвитку або яка має недостатню мінімальну річну кількість балів, а також її роботодавця комісія повідомить листом, зокрема електронним. Атестаційна комісія не атестуватиме особу, яка подала недостовірні дані про результати проходження безперервного професійного розвитку.
Провайдер освітніх послуг	Чітко визначений перелік провайдерів облігатних курсів	Вільний вибір навчання- лікарем без прив'язування до спеціальності: формальна, неформальна чи інформальна освіта
Відповідальність	Персональна – лікаря	Персональна – лікаря

Примітка. Представлено за джерелом [10]

В основу проведення атестації медичних працівників покладено множину принципів, тобто положень щодо завданневого і функціонального наповнення здійснення атестації. На думку В.Радіонової-Водяницької ця система повинна бути доповнена задля підвищення її дієвості і представлена наступним чином (рис. 1.9).

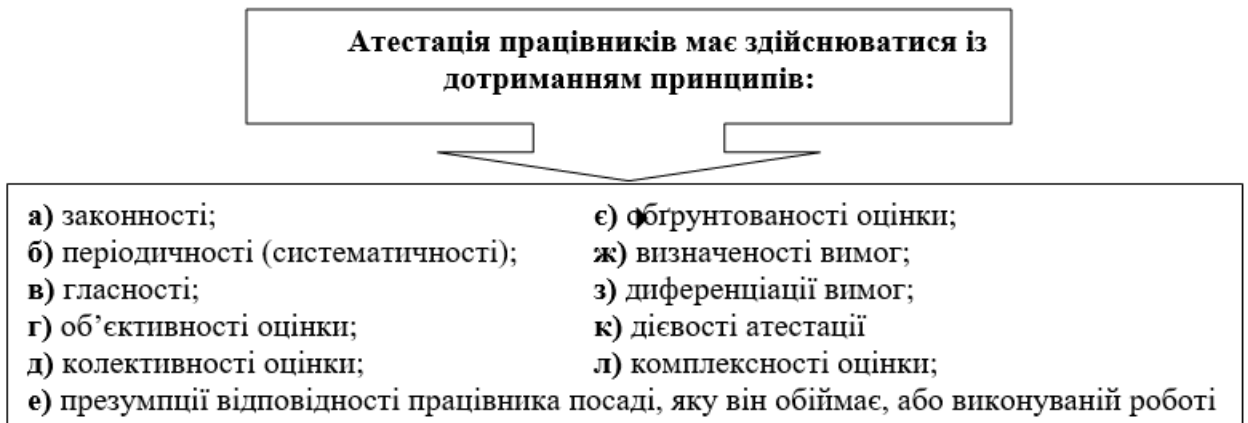


Рис. 1.9. Множина принципів здійснення атестації медичних працівників
Примітка. Сформовано на основі [22]

Правове забезпечення є частиною чинного механізму атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я, яку ми проведемо у розділі 2 кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 1

1. Система управління персоналом є важливим компонентом системи управління ЗОЗ загалом. Остання повинна бути адекватною вимогам

зовнішнього середовища, тенденціям і викликам здравоохоронної сфери. Відповідно, атестація медичного персоналу має орієнтуватись на виявлення кадрових невідповідностей (щодо професійного рівня тощо) з метою підвищення дієвості системи управління ЗОЗ в цілому.

2. Правовий супровід атестації медичного персоналу утворює системна множина актів законодавства. Вони є зводом правил, принципів, механізмів, використовуваних в процесі здійснення атестації. Сьогодні важливим є посилення атестації в контексті забезпечення її прозорості, конфіденційності, інструментів оскарження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційно-функціональний супровід атестації медичного персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я

Організаційно-функціональний супровід атестації медичного персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я є:

- цілеспрямованою, системно структурованою, впорядкованою в організаційному аспекті функціональною діяльністю. Частиною такої діяльності є організація роботи кадрової підсистеми підприємства. Медичний персонал і його атестація є об'єктом управління в цій підсистемі;
- множиною регламентів щодо управління кадровим складом закладу і атестацією його медичного персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аспекти (підходи) дослідження організаційно-функціональних основ управління закладом охорони здоров'я і його персоналом

№ з/п	Назва підходу	Зміст підходу
1	2	3
1	Структурний	- організаційна структура управління підприємством як системою, її риси, а також функції і завдання відповідних структурних підрозділів в межах цієї структури; - сукупність документів, що регламентують побудову і роботу системи управління підприємством, права та обов'язки її персоналу, мотивацію і оцінку його роботи;
2	Нормативний	узгодження за часовим фактором і метою спільного функціонування організаційних підсистем досліджуваного підприємства, колективів його працівників і окремих виконавців, яке забезпечується відповідними регламентами;
3	Процесний	- система заходів, що реалізуються керівництвом підприємства як суб'єктом управління у відповідності до його цілей, завдань і функцій, і які організовані у відповідності до діючого законодавства та враховують сформовану ситуацію; - створення всіх необхідних умов для нормального функціонування підприємства як системи, її кадрового забезпечення, в тому числі, щодо мотивації і оплати праці персоналу.

Примітка. Сформовано автором

Досліджуваним закладом охорони здоров'я є комунальне некомерційне підприємство «Козлівська районна лікарня» Козлівської селищної ради (КНП «Козлівська районна лікарня»). Його діяльність врегульовує Статут (див.

додаток А). Статут є інструментом організаційно-розпорядчого впливу на діяльність досліджуваного підприємства.

Підприємство є лікарняним закладом охорони здоров'я, що надає послуги первинної й вторинної медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, які встановлені законодавством України та статутом, а також вживає заходи щодо профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я.

Інформація про нього подана на рис. 2.1.

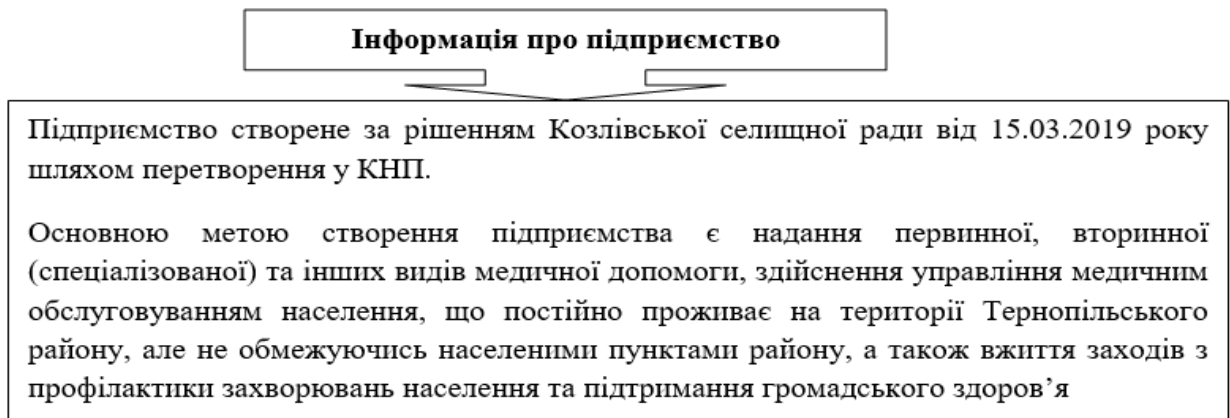


Рис. 2.1. Інформація про КНП «Козлівська районна лікарня»

Примітка. Сформовано за інформацією підприємства

Роботу підприємства уможливорює організаційна структура (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура КНП «Козлівська районна лікарня»

Примітка. Сформовано за інформацією підприємства

У структурі КНП «Козлівська районна лікарня» функціонують:

- стаціонарне терапевтичне відділення на 20 ліжок;
- поліклінічне відділення на 120 відвідувань в зміну, в тому числі: денний стаціонар поліклініки на 10 ліжок, відділення лікарів ЗПСМ, неврологічний, хірургічний, офтальмологічний, ЛОР, дерматовенерологічний, акушерсько-гінекологічний, фтизіатричний, стоматологічний, педіатричний кабінети;
- допоміжні кабінети: рентгенологічний, фізіотерапевтичний, функціональної діагностики, маніпуляційний, медичної статистики, інспектора з кадрів, реєстратура, архів, морг;
- господарська частина: харчоблок, пральня, склад, гараж, підсобні приміщення.

Штатна чисельність працюючих у Козлівській лікарні представлена 54 посадами, з яких лікарських – 11,75; фахівців з базовою й неповною вищою медичною освітою – 23; молодші медичні сестри – 5,5; інший персонал – 11,25.

У відповідності до розділу 6 статуту (див. додаток А) підприємство має право самостійно планувати, організовувати і здійснювати свою статутну діяльність, визначати власні вектори розвитку у відповідності до цільового і завданнєвого навантаження. Це право акумулюється у регламенті – Плані основних організаційних заходів КНП «Козлівська районна лікарня» (див. додаток Б).

Цей план є системним документом, який представлений множиною заходів і дій, що узгоджені між собою, і включають:

- загальнооріганізаційні заходи;
- заходи щодо розвитку матеріально-технічної бази закладу;
- заходи щодо вдосконалення санітарно-епідеміологічного забезпечення населення;
- заходи по удосконаленню амбулаторно-поліклінічної служби;

- дії й заходи щодо вдосконалення первинної медико-санітарної допомоги;

- заходи по вдосконаленню охорони здоров'я материнства і дитинства;

- заходи щодо вдосконалення організаційної роботи по наданню медичної допомоги ветеранам війни та учасникам бойових дій та інші.

Складовими заходів Плану основних організаційних заходів КНП «Козлівська районна лікарня», що важливо розглянути в контексті нашого об'єкту і предмету дослідження, є заходи щодо:

- вдосконалення роботи лікарів загальної практики сімейної медицини.

Вони реалізуються шляхом здійснення функцій планування, організування роботи лікарів ЗПСМ, регламентування й нормування їх праці, документування, інформування та ін.;

- заходи по роботі з кадрами лікарні через: забезпечення виконання планів підвищення кваліфікації й проходження атестації лікарів та середнього медичного персоналу; прийом на роботу медпрацівників на конкурсній основі;

- заходи щодо вдосконалення медичної статистики (оскільки оцінка і атестація медперсоналу є взаємопов'язаними процедурами).

Такий перелік заходів, в цілому, відповідає загальноприйнятим умовам управління кадровими ресурсами, а саме:

- взаємозалежному функціонуванню таких складових як: планування кадрового потенціалу за кількісними і якісними ознаками, розвиток кадрів за якісними характеристиками;

- концептуальній реалізації інтегрованого управління й розвитку медичних працівників.

Організаційно-функціональний супровід атестації медичного персоналу підприємства розкриває розділ 3 його Статуту. У відповідності до цього розділу предмет діяльності КНП «Козлівська районна лікарня» реалізується у практичній площині за такими напрямками роботи: адміністративно-

господарською, організаційно-правовою; лікувально-діагностичною; консультативною.

Аналіз Статуту КНП «Козлівська районна лікарня» показує, що функції щодо управління кадровою підсистемою підприємства охоплюють:

- професійну складову такого управління;
- компетентнісну компоненту;
- інформаційно-методичну складову супроводу і реалізації такого управління;
- дисциплінарну компоненту управління персоналом підприємства.

Організаційно-функціональний супровід атестації медичного персоналу підприємства формує основу для: відбору, добору, планування й розподілу кадрового ресурсу; побудови і організації роботи працівників за вертикальним і горизонтальним напрямками; посилення знаннєвого і досвідового потенціалу кадрів; розподілу між працівниками прав, повноважень і відповідальності.

2.2. Оцінка впливу факторів на діяльність і управління медичним персоналом закладу охорони здоров'я як організації публічної сфери

КНП «Козлівська районна лікарня» є організацією публічної сфери, а тому одним із факторів впливу на роботу медичного персоналу і механізм його атестації є механізми публічного управління діяльністю організацій здоровоохороної сфери, загалом (організаційний, економічний, мотиваційний, політико-правовий, інформаційний та інші) (рис. 2.3).

Так, організаційний механізм публічного управління організаціями здоровоохороної є цілісним конструктом, який охоплює суб'єктів публічного адміністрування, їх цілі, завдання та й функціональне навантаження, методи впливу на заклади охорони здоров'я і результати функціонування як цих закладів, так і їх персоналу. Організаційний механізм тісно пов'язаний із політичним і правовим механізмами, які створюють правовий базис як для

організації роботи закладів охорони здоров'я, в тому числі, досліджуваного підприємства, так і його персоналу.

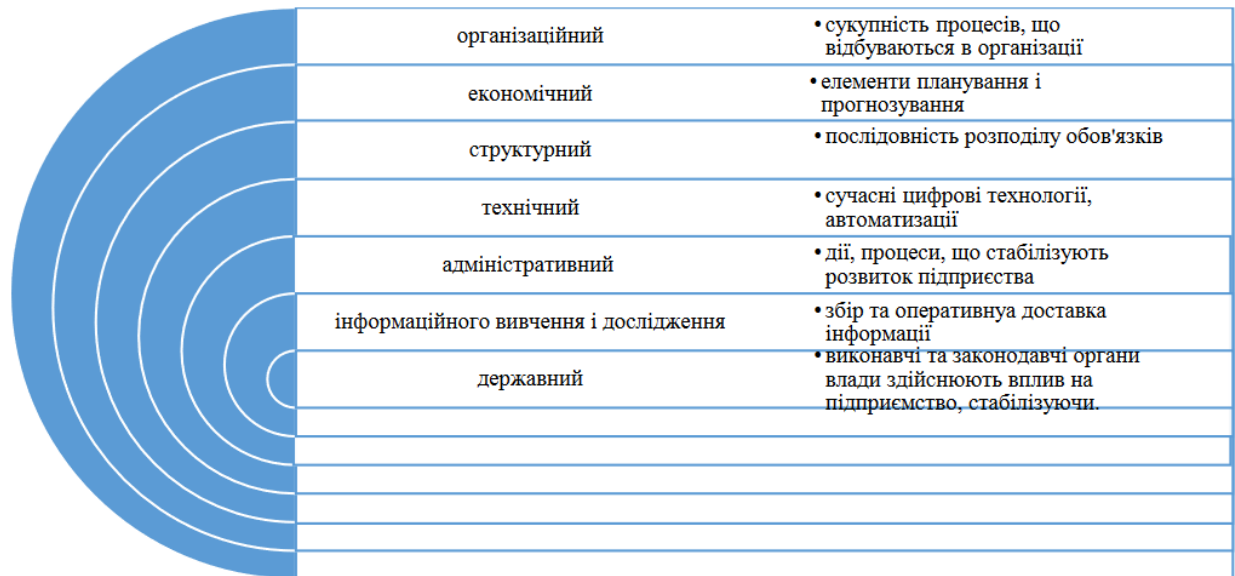


Рис. 2.3. Коротка видова характеристика механізмів публічного управління організаціями здравооохорони

Примітка. Взято із [3]

Адміністративний механізм управління КНП «Козлівська районна лікарня», його персоналом і атестацією його медичних працівників реалізується у практичній площині через організаційні і розпорядчі дії, а саме через організаційні: регламентування, нормування й інструктування (табл.2.2).

Приміром, організаційне регламентування здійснюється опираючись на такі нормативні акти управлінського впливу як:

- Статут КНП «Козлівська районна лікарня»;
- План роботи досліджуваного підприємства на 2023рік;
- План розвитку КНП «Козлівська районна лікарня» на 2023 рік;
- План фінансової підтримки підприємства на 2023рік;
- посадові інструкції його працівників та ін.

Таблиця 2.2

**Змістове наповнення діяльності КНП «Козлівська районна лікарня»
щодо організаційного регламентування, нормування й інструктування**

№ з/п	Зміст діяльності КНП «Козлівська районна лікарня» щодо здійснення організаційного регламентування, нормування й інструктування
1	2
1	Організаційне регламентування визначає правила, зміст і порядок управління підприємством і його персоналом згідно із правовими нормами та інструктивними матеріалами. Організаційне регламентування здійснюється за допомогою таких нормативних актів управління, як: Статут КНП «Козлівська районна лікарня», посадові інструкції його працівників, План роботи підприємства на 2023 рік, План розвитку підприємства на 2023 рік, План фінансової підтримки підприємства на 2023 рік та ін.
2	Нормування передбачає розробку норм і нормативів чисельності управлінського персоналу, тривалості управлінських операцій та процедур тощо (штатний розпис підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, норма тривалості робочого дня працівників тощо).
3	Організаційно-методичне інструктування є засобом інформаційного впливу на трудовий колектив або на окремого працівника. Інструктування може здійснюватися з використанням документів (посадових інструкцій), телефону, через безпосередній контакт керівника з підлеглими тощо. Організаційно-методичне інструктування визначає порядок виконання будь-яких робіт, використання технічних засобів. КНП «Козлівська районна лікарня» як організація публічної сфери за допомогою методичних вказівок, інструктивних документів визначає особливості регулювання різних аспектів її діяльності, а також роботи її структурних підрозділів й кадрового складу.

Примітка. Складено автором

Отже, ми констатували, що адміністративний механізм впливу на роботу КНП «Козлівська районна лікарня», його персоналу і атестацію медичних працівників реалізується через формування планових, програмних та інших документів.

Планування роботи є важливою функцією адміністративного управління організаціями публічної сфери, до яких належить і досліджувана лікарня. Планування сприяє визначенню чітких напрямів роботи цієї лікарні й спрямування адміністративно-управлінських впливів і, як наслідок, дозволяє отримати відповідний результат. На офіційному сайті Козлівської громади розміщено документ [21], який відображає результати діяльності здравоохоронної сфери територіальної громади (рис. 2.4).

Як би Ви оцінили рівень нинішнього стану окремих показників стану громади?

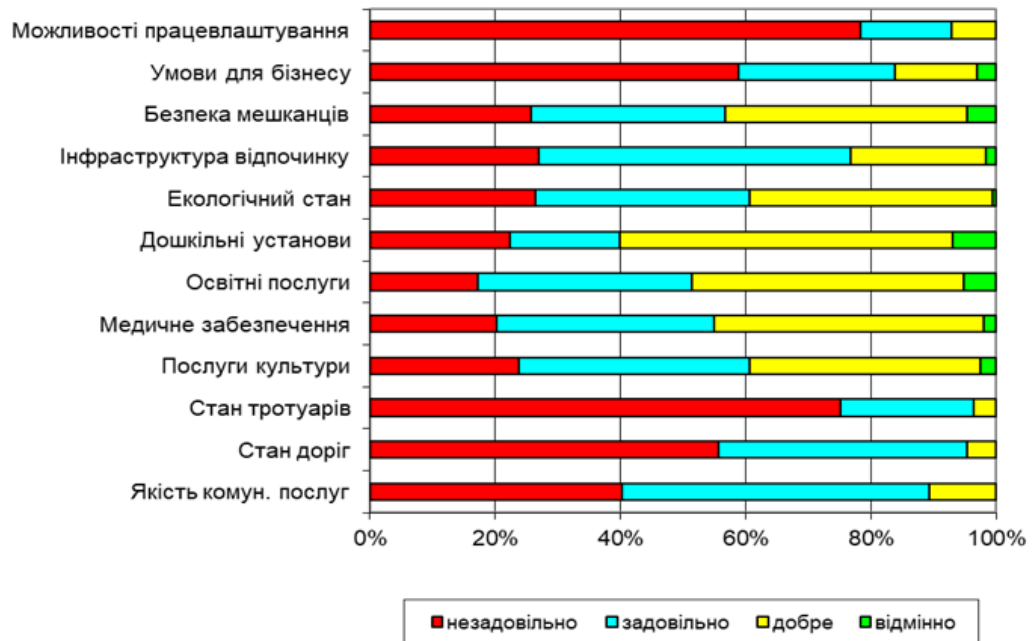


Рис. 2.4. Результати діяльності здравоохранної сфери територіальної громади у відповідності до документу [21]

Примітка. Взято із [21]

Такі результати діяльності сфери охорони здоров'я в Козлівській територіальній громаді обумовлені причинами, які констатовані у документі [26] (табл. 2.3).

Звернемось до Плану роботи КНП «Козлівська районна лікарня» на 2023 рік (див. додаток В) і виокремимо заходи, направлені на впорядкування роботи персоналу, його оцінку і атестацію. Як показує аналіз цього планового документу такими заходами визначено:

- провести аналіз показників діяльності КНП «Козлівська районна лікарня» та виконання контрольних цифр кінцевих результатів роботи за 2022 рік;

- проаналізувати роботу медустанови за перше півріччя 2023 року згідно моделі кінцевих результатів;

Таблиця 2.3

Мережа закладів охорони здоров'я Козлівської територіальної громади та їх основна проблема

Назва закладу	Кількість лікарів	Кількість середнього медичного персоналу	Технічних працівників	Основна проблема
КНП Козлівська районна лікарня Козлівської селищної ради	9	21 (медсестри)	27	відсутність лікарів (УЗД та анестезіолога), оновлення медичного обладнання (рентген апарату, флюорографа, біохімічного аналізатора крові)
Фельдшерсь- акушерський пункт с. Таурів		1 (фельдшер)	1	
Фельдшерський пункт с. Покропивна		1 (фельдшер)		Капітальний ремонт приміщення
Фельдшерський пункт с. Слобідка		1 (фельдшер)		
Фельдшерський пункт с. Дмухівці		1 (фельдшер)		

Примітка. Взято із [26]

- провести заняття з прийняттям заходів по підготовці медичного персоналу щодо проведення туберкуліно-діагностики та вакцинації і ревакцинації БЦЖ;
- провести аналіз якості надання медичної допомоги лікарями ЗПСМ в розрізі приписних дільниць;
- розробити і затвердити плани роботи спеціалістів КНП «Козлівська районна лікарня» на друге півріччя 2023 року;
- проаналізувати роботу денних і домашніх стаціонарів, визначити шляхи для покращення ефективності їх роботи;
- провести аналіз та вивчити ефективність надання виїзної медичної допомоги населенню сіл;
- забезпечити виконання планів підвищення кваліфікації та проходження атестації лікарями й середнім медперсоналом.

Як бачимо із наведеного переліку запланованих заходів, в цілому вони орієнтовані на впорядкування роботи персоналу, забезпечення його результативної роботи і його атестацію. Однак, заходи, які б прямо вказували на процедурну роботу підприємства щодо оцінювання працівників, у досліджуваному плановому документі – відсутні.

Програмним документом, який врегульовує діяльність підприємства, його персоналу є Програма фінансової підтримки КНП «Козлівська районна лікарня» на 2023 рік (див. додаток Д) (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Мета Програми фінансової підтримки КНП «Козлівська районна лікарня» на 2023 рік та її основні акценти

Примітка. Сформовано за інформацією додатка Д

Важливим плановим документом у діяльності є План розвитку КНП «Козлівська районна лікарня» на 2023 рік (див. додаток Ж).

Важливою частиною цього документу є модернізація оргструктури підприємства (рис.2.6) шляхом об'єднання первинної і вторинної медичної допомоги, що дозволяє оптимізувати видатки підприємства на управлінський, медичний і господарський персонал. Це важливо, оскільки належне організування роботи кадрового складу, його мотивація, здійснення видатків персонал є позитивним фактором впливу на розвиток і навчання медичних працівників.

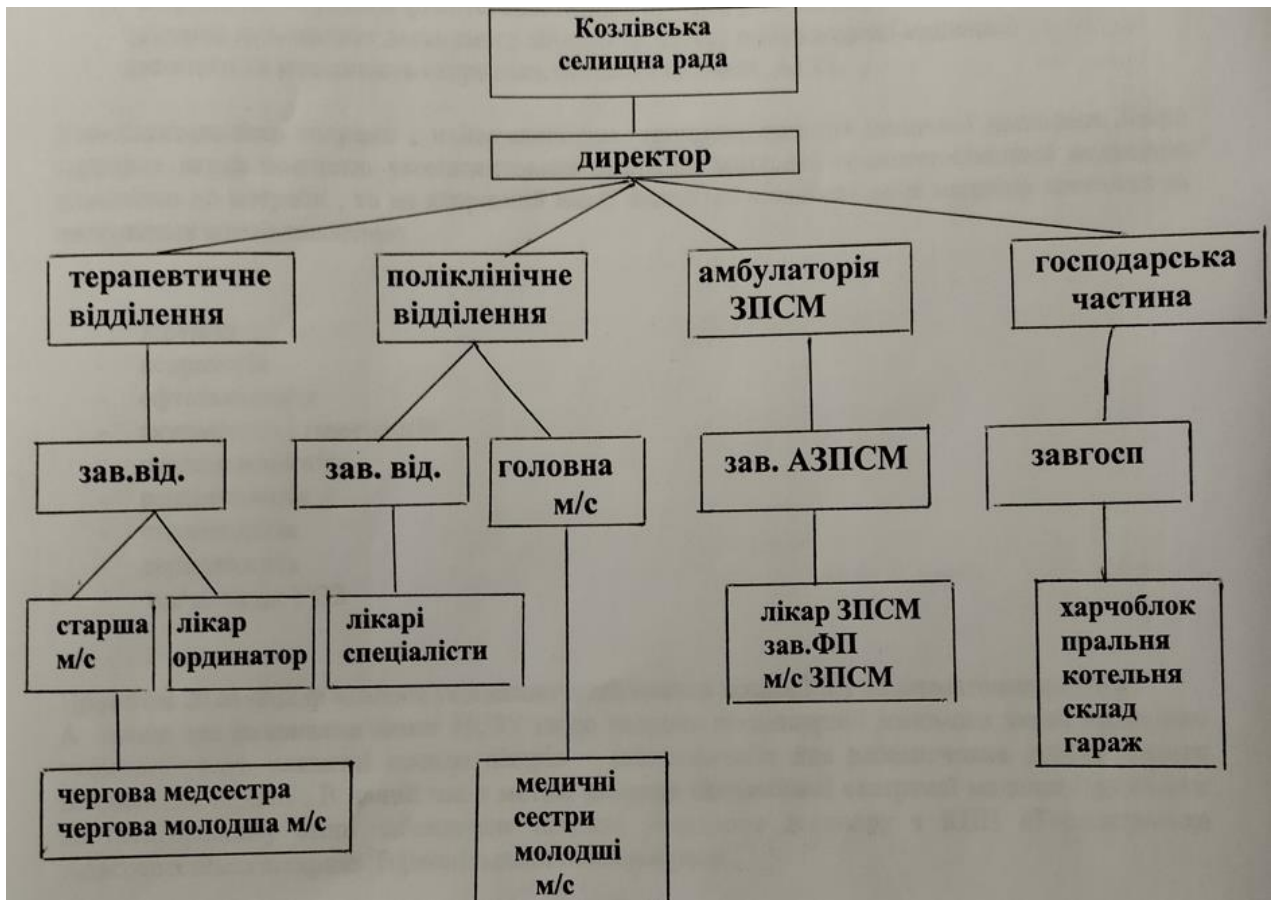


Рис. 2.6. Схематичне представлення модернізованої організаційної структури КНП «Козлівська районна лікарня»

Примітка. Наведено за інформацією підприємства

Значимість і потреба модернізації оргструктури підприємства (див. рис. 2.6) обумовлюється визначенням ролі і місця КНП «Козлівська районна лікарня» і спроможній мережі закладів охорони здоров'я Тернопільської області.

У Плані розвитку КНП «Козлівська районна лікарня» на 2023 рік обґрунтовано доцільність і необхідність не зміни назви КНП «Козлівська районна лікарня» на КНП «Козлівський центр первинної медико-санітарної допомоги», а й впорядкування його фінансового супроводу (рис. 2.7).

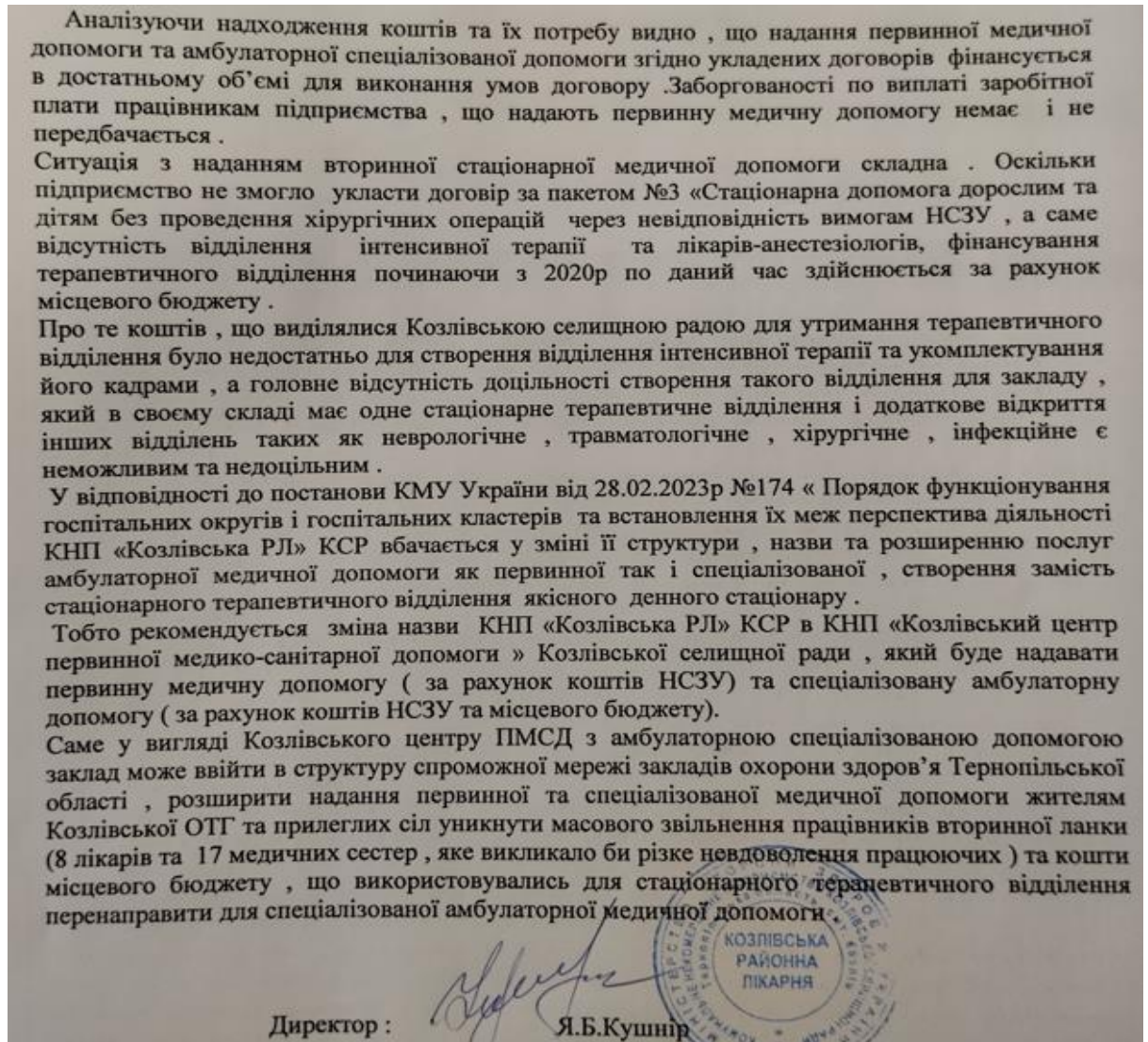


Рис. 2.7. Обґрунтування проведення різноаспектних змін у діяльності
КНП «Козлівська районна лікарня»

Примітка. Сформовано за інформацією додатка Ж

Отже, оцінка впливу факторів на діяльність і управління медичним персоналом закладу охорони здоров'я як організації публічної сфери показала, що найголовнішим із них є адміністративний механізм, який чинить значний організаційний і розпорядчий вплив.

2.3. Аналіз існуючої практики атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я

Об'єктом атестації на підприємстві є медичний персонал, його професійний рівень, відповідність працівника обійманій посаді.

Штатний розпис КНП «Козлівська районна лікарня» представлено в додатку К.

Практику роботу медичних працівників повинні оцінювати різні стейкхолдери: безпосередньо підприємство, засновник, громадськість, партнери, постачальники та інші контактні аудиторії. Результати всеукраїнського дослідження «Опитування населення щодо звернень до медичних закладів первинної допомоги» наведено у додатку Л.

Атестація медичного персоналу КНП «Козлівська районна лікарня» є частиною його кадрової політики (рис. 2.8 і табл. 2.4).

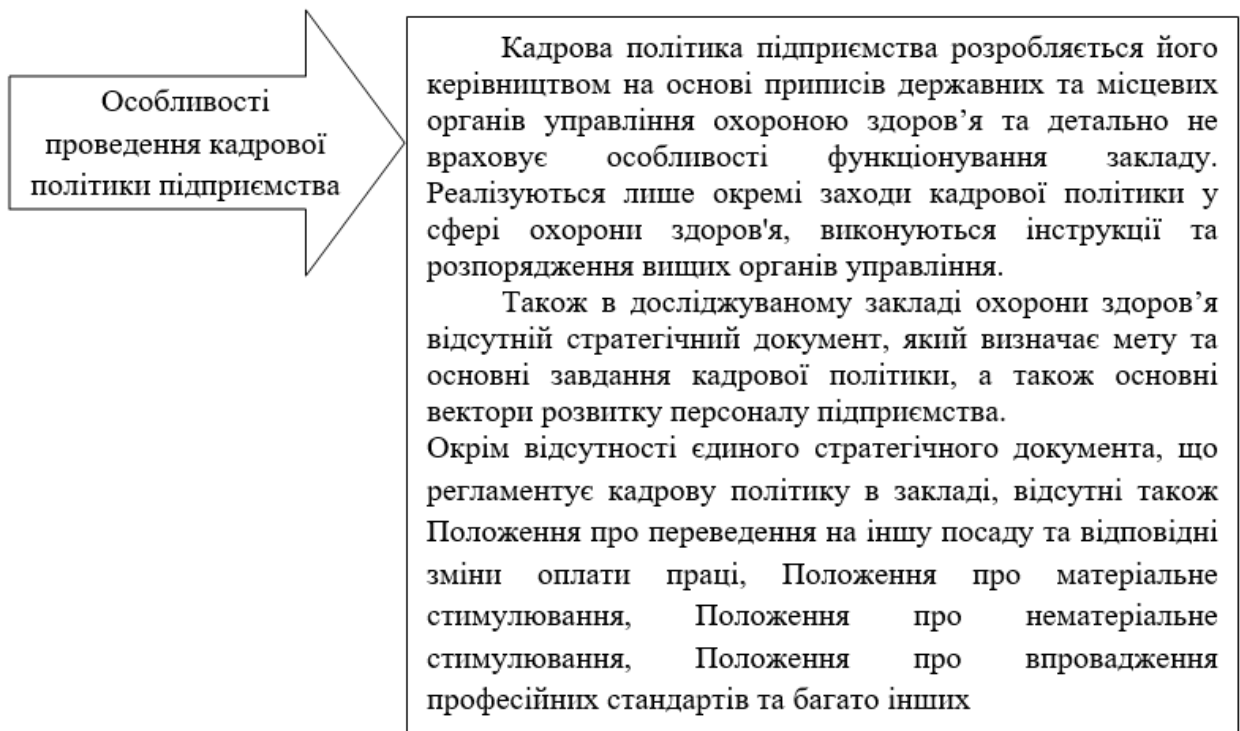


Рис. 2.8. Особливості здійснення кадрової політики підприємства та її регламентаційного супроводу

Примітка. Сформовано автором

Стан регламентаційного супроводу кадрової політики досліджуваного підприємства відображає табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Інформація щодо регламентаційного супроводу кадрової політики КНП
«Козлівська районна лікарня»**

Елементи кадрової політики	Необхідні нормативні документи	Наявність нормативних документів
Стратегічне кадрове планування	Кадрова політика (концепція, стратегія, програма)	-
Прийом на роботу	КЗпП, Інструкція по кадровому діловодству	+
Кадрове діловодство	КЗпП, Інструкція по кадровому діловодству	+
Розміщення кадрів та внутрішнє переміщення	Кадрова політика Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни в оплаті праці	- +
Навчання персоналу	План навчання персоналу	+
Система мотивації	Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та нематеріальне стимулювання	-
Оцінка персоналу	Положення про атестацію персоналу Професійні стандарти	- +
Адаптація персоналу та залучення молодих спеціалістів	Положення про адаптацію (система наставництва)\ Договір про співробітництво з навчальними закладами	- -

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [11]

Станом на сьогодні відсутнім є методичний супровід оцінки результатів роботи медичних працівників. Супровід кадрової роботи й її оцінювання, а також кількісного і якісного параметрів результатів праці, атестації працівників здійснюється за критеріями, включеними у звітність.

Звітність досліджуваного підприємства за 9 місяців 2023 року за формою 20 наведена в додатку М.

Аналізуючи форму 17 (медичні кадри) за 2021-2023 роки, бачимо, що є незначні відмінності у структурі кадрів щодо їх чисельності і наявності кваліфікаційної категорії.

Інформація за 2023 рік щодо структури лікарських кадрів підприємства за кількісними характеристиками і наявністю кваліфікаційної категорії представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Інформація щодо структури лікарських кадрів підприємства за кількісними характеристиками і наявністю кваліфікаційної категорії у 2023 році

№	Найменування посад	Облікова кількість осіб станом на 21.12.2022р.	Із загальної кількості лікарів, які мають кваліфікаційну категорію		
			вищу	I	II
1	2	3	4	5	6
1	Лікарі, у тому числі:	14	6	3	
	- жінок	9	5	1	
	- лікарі сільських адміністративних районів	14	6	3	
	- соціал-гігієністи	1	1		
	Терапевти	1	1		
	Хірурги	1		1	
	Стоматологи	2			
	Акушери-гінекологи	1		1	
	Лікарі УЗД	1		1	
	Невропатологи	1			
	Дерматовенерологи	1			
	Загальної практики - сімейний лікар	4	4		
	Інші	1			

Примітка. Сформовано за інформацією підприємства

Інформаційні дані станом на 2023 рік щодо чисельності медсестринських працівників підприємства та наявності у них кваліфікаційної категорії систематизовані в табл. 2.6.

Стан мотивації працівників пов'язаний із їх матеріальною і нематеріальною мотивацією. Наприклад, низький рівень заробітної плати негативно впливає на проходження атестації і не є мотиватором для працівників.

Таблиця 2.6

Інформаційні дані станом на 2023 рік щодо чисельності медсестринських працівників підприємства та наявності у них кваліфікаційної категорії

№	Найменування посад	Облікова кількість осіб станом на 21.12.2022р.	Із загальної кількості лікарів, які мають кваліфікаційну категорію		
			вищу	I	II
1	2	3	4	5	6
1	Середній медичний персонал, у тому числі:	21	9	4	3
	- фельдшери	3	2		
	- медичні сестри в усіх закладах	15	7	2	2
	- лаборанти (фельдшери-лаборанти)	2		1	1
	- рентгенолаборанти	1		1	
2	Із загальної кількості середніх медичних працівників - жінок	21	9	4	3
3	Із загальної кількості медичних сестер – медичні сестри загальної практики сімейної медицини	5	3	1	1

Примітка. Сформовано за інформацією підприємства

Недоліки існуючої системи оплати праці персоналу організацій здравоохоронної сфери, в тому числі, досліджуваного підприємства наведені на рис. 2.9.

Систематизовані на рис. 2.9 недоліки оплати праці на КНП «Козлівська районна лікарня» є констатацією недосконалості мотиваційного механізму впливу на кадровий склад підприємства.

Більше того, недоліки мотиваційного механізму, які негативно впливають на атестацію працівників, є бар'єром для:

- професійного розвитку і професійного зростання працівників;
- досягнення кар'єрних цілей працівників;
- внутрішньої мотивації кадрового складу;

- ефективною командної роботи;
- розвитку організаційної культури і культури самовдосконалення працівника;
- ефективності діяльності КНП «Козлівська районна лікарня» і медичної системи, загалом.

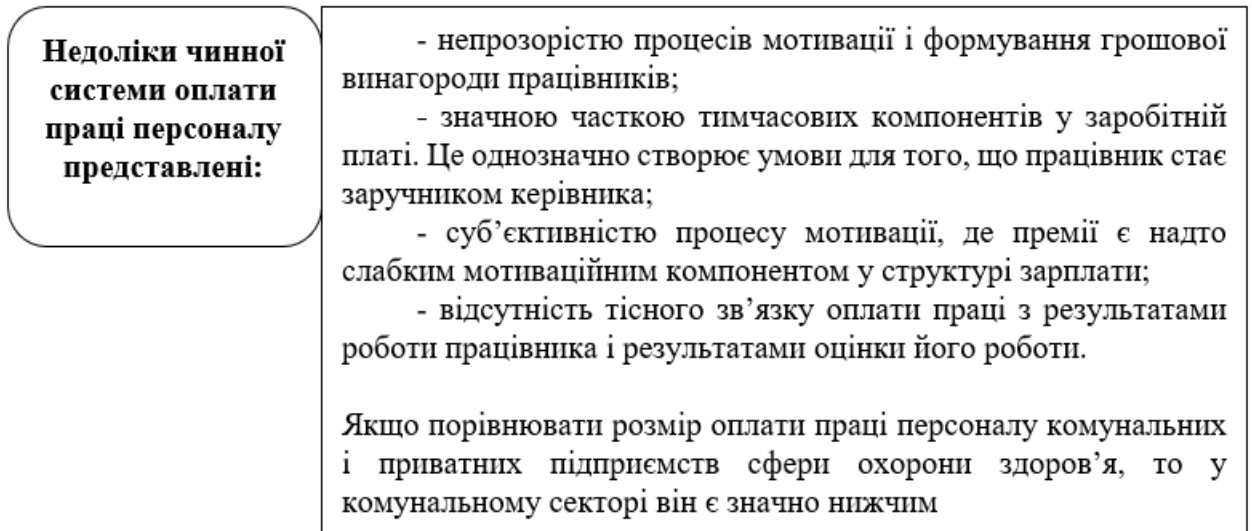


Рис. 2.9. Недоліки існуючої системи оплати праці на КНП «Козлівська районна лікарня»

Примітка. Складено автором

Практика діяльності успішних вітчизняних і зарубіжних організацій здравооохоронної сфери вказує не те, що сьогодні оцінювання результатів роботи медичних кадрів повинно орієнтуватися на зміцнення кадрового потенціалу підприємств і використовувати наступні показники (рис. 2.10).

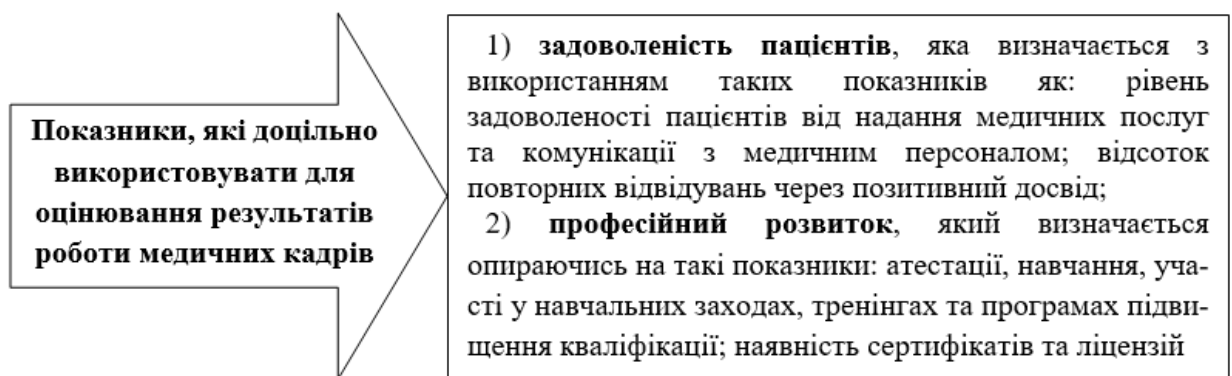


Рис. 2.10. Показники, які доцільно використовувати для оцінювання результатів роботи медичних кадрів

Примітка. Складено автором

Здійснений аналіз існуючої практики атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я показав: суб'єктивність отриманої в результаті атестації оцінки; недосконалість матеріальної і моральної мотивації працівників до проходження атестації, професійного розвитку, побудови траєкторії кар'єри; низьку цінність атестації і корисність її результату.

Це вимагає вдосконалення механізму атестації медичного персоналу КНП «Козлівська районна лікарня».

Висновки до розділу 2

1. Практика організаційно-функціонального супроводу атестації медичного персоналу на КНП «Козлівська районна лікарня» формує основу для таких процесів роботи з персоналом як відбір, добір, планування і розподіл кадрових ресурсів; вертикальне й горизонтальне організування роботи працівників; збагачення досвіду і посилення знаннєвого потенціалу кадрів; розподіл між працівниками прав, повноважень і відповідальності.

2. Оцінювання впливу факторів на діяльність та управління медичним персоналом КНП «Козлівська районна лікарня» як організації публічної сфери виявила, що найзначущішим з них є адміністративний механізм, який справляє значний організаційний і розпорядчий вплив.

3. Проведений аналіз існуючої практики атестації медичного персоналу закладу охорони здоров'я виявив: суб'єктивність отриманої в результаті процесу атестації оцінки; недосконалість матеріальної і моральної мотивації працівників для участі в атестації; низьку цінність атестації і обмежену корисність її результатів для працівника в професійному і особистісному розвитку, й розвитку його кар'єри.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АТЕСТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Системність підходів до управління медичним персоналом як передумова для вдосконалення атестації працівників

Передумовою для вдосконалення атестації працівників є забезпечення системності в управлінні медичним персоналом. Така системність розкривається через формування цілеспрямованого комплексу дій і заходів по роботі з кадровим складом. Формою такого комплексу дій і практичних заходів має бути стратегія розвитку персоналу.

Додаткові аргументи, які підтверджують таку нашу позицію, подані на рис. 3.1.

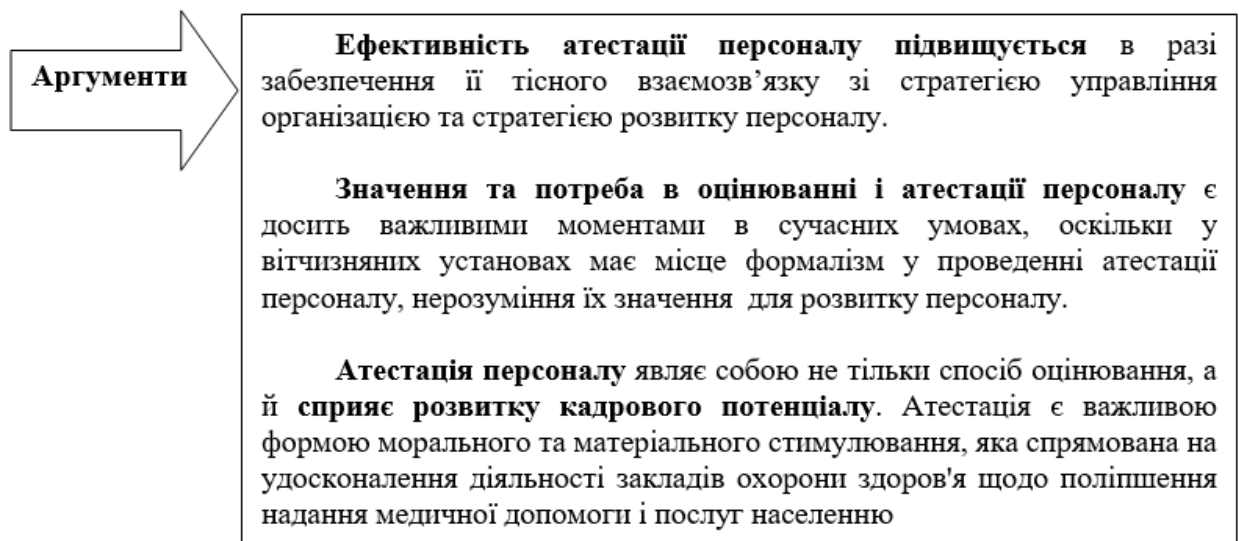


Рис. 3.1. Додаткове аргументування важливості забезпечення системності в управлінні медичним персоналом

Примітка. Сформовано автором

Системність в управлінні медичним персоналом повинна акумулюватися в кадровій політиці і HR-стратегії (здійсненні HR-менеджменту) (рис. 3.2).

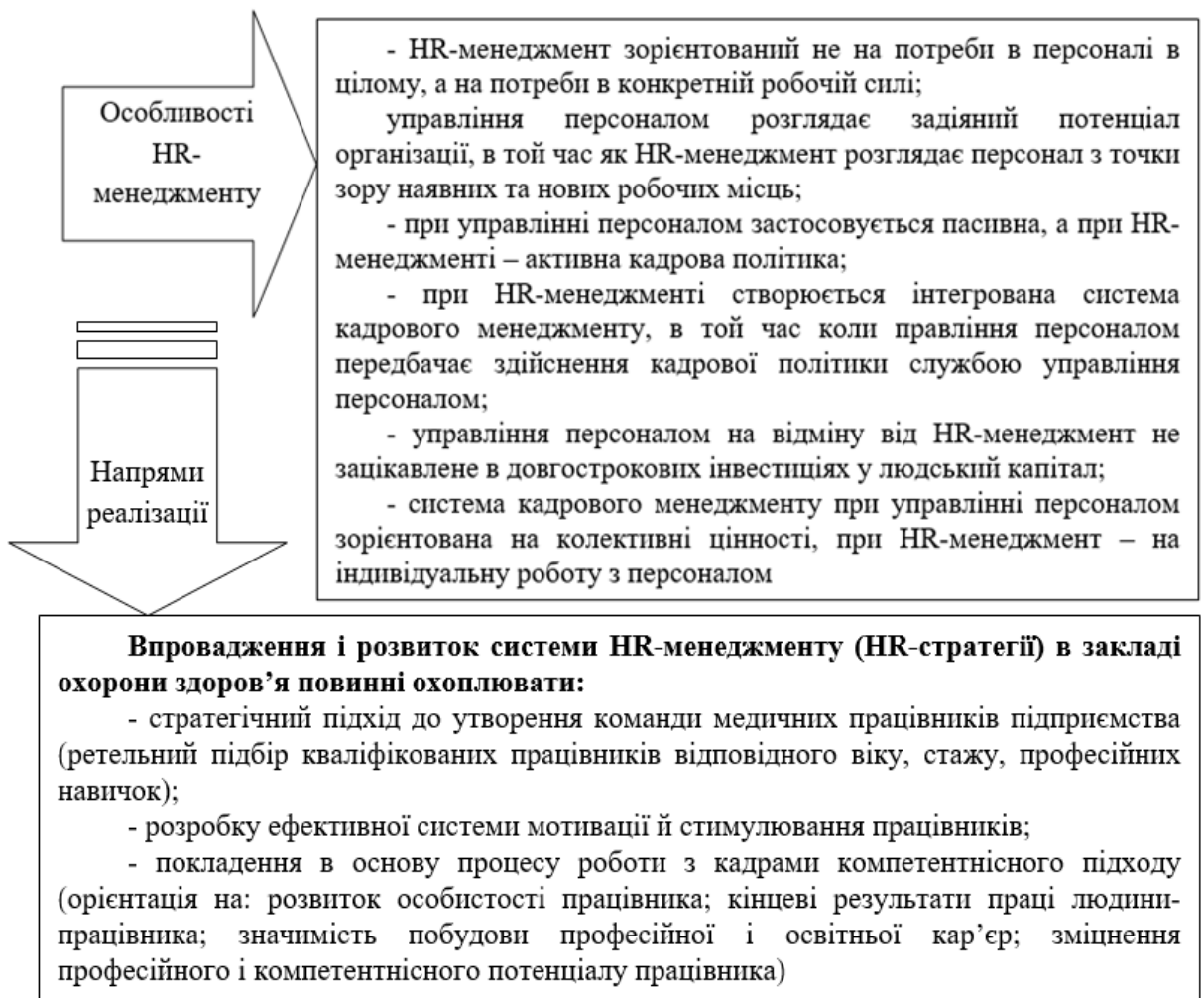


Рис. 3.2. Особливості і напрями реалізації HR-менеджменту

Примітка. Сформовано на основі [15]

Позитиви HR-менеджменту та його переваги для досліджуваного ЗОЗ наведені в табл. 3.1.

Застосування досліджуваним підприємством HR-менеджменту потребує акцентування уваги на кадровому процесі і визначення й вибір його компонентів (програм розвитку медичного персоналу; формування дорожніх карт розвитку кар'єри, урахування вкладу працівника у загальний результат роботи підприємства та ін.).

Таблиця 3.1

Переваги HR-менеджменту для досліджуваного ЗОЗ

№ з/п	Характеристики HR-менеджменту	Характеристики управління персоналом
1	2	3
1	HR-менеджмент зорієнтований на потреби в конкретній робочій силі;	управління персоналом зорієнтоване на потреби в персоналі в цілому;
2	HR-менеджмент розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць;	управління персоналом розглядає задіяний потенціал організації;
3	при HR-менеджменті використовується активна кадрова політика;	при управлінні персоналом застосовується пасивна кадрова політика;
4	при HR-менеджменті створюється інтегрована система кадрового менеджменту;	управління персоналом передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом;
5	HR-менеджмент зацікавлений в довгострокових інвестиціях у людський капітал;	управління персоналом не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал;
6	при HR-менеджменті система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом	система кадрового менеджменту при управлінні персоналом зорієнтована на колективні цінності

Примітка. Складено автором

З позиції структурного підходу доцільні складові кадрового процесу на досліджуваному підприємстві представимо на рис. 3.3.

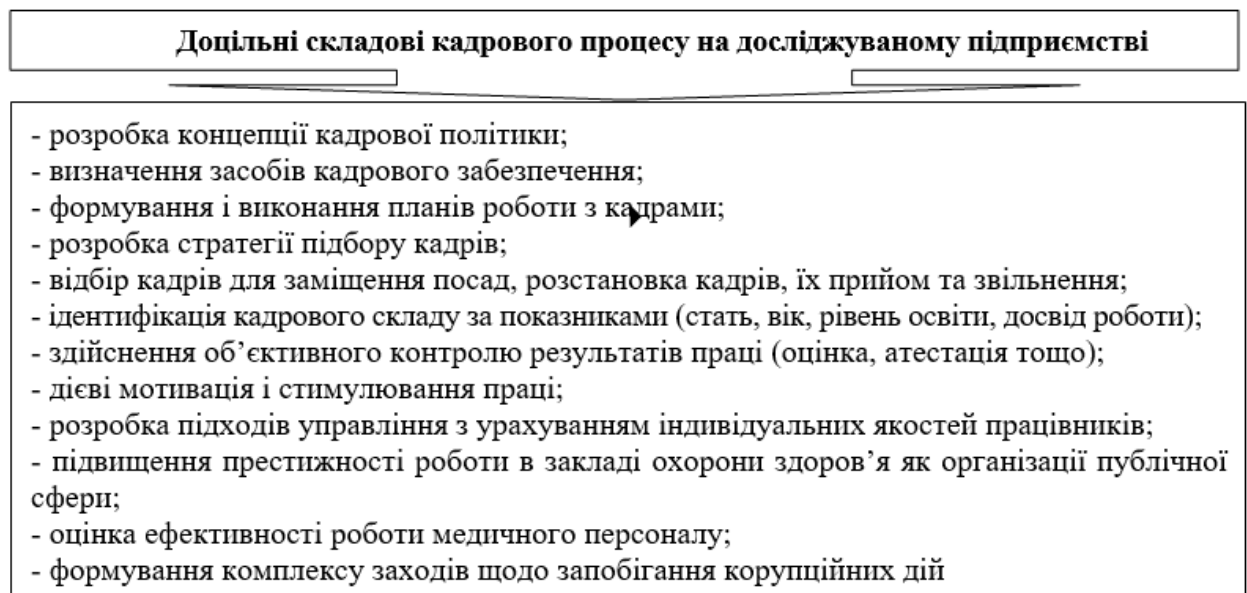


Рис. 3.3. Доцільні складові кадрового процесу в досліджуваному ЗОЗ
Примітка. Складено автором

Для автоматизації кадрового процесу в ЗОЗ можна використовувати інформаційні продукти, одним із яких є спеціальний модуль SAP «Управління персоналом». Його структурне представлення і переваги наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Структурне представлення і переваги модуля SAP «Управління персоналом»

№ з/п	Модуль SAP «Управління персоналом»
1	2
1	<p align="center">Структура модуля охоплює:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізацію роботи кадрової (HR) служби; - підвищення ефективності і результативності діяльності медичного персоналу у всіх структурних підрозділах; - успішну реалізацію корпоративної стратегії та впровадження корпоративної культури і стандартів обслуговування клієнтів
2	<p align="center">Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> - залучення, утримання і мотивація кращих співробітників; - досягнення стратегічних завдань шляхом доведення їх розуміння до кожного співробітника; - навчання і розвитку кожного працівника зокрема і кадрового потенціалу організації в цілому з урахуванням поточних цілей і завдань; - здійснення стратегічного планування штатної чисельності та формування бюджету на утримання та розвиток персоналу; - ведення обліково-аналітичної роботи щодо управління персоналом; - прийняття правильних кадрових управлінських рішень на основі точного і всебічного аналізу одержуваної інформації; - скорочення трудовитрат щодо обліку кадрів (за рахунок інтеграції даних і процесів обліку); - підвищення ефективності роботи кадрового складу на всіх рівнях
3	<p align="center">Комплекс рішень, прийняття яких уможливорює Модуль SAP «Управління персоналом»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - штатний розклад і кадровий облік; - розрахунок заробітної плати; - набір персоналу, ведення бази даних кандидатів; - навчання і розвиток, ведення профілів компетенцій; - планування кар'єрного росту; - планування витрат на персонал; - інтернет сервіси самообслуговування співробітників та інше.

Примітка. Сформовано на основі [37]

Таким чином, управління медичним персоналом як передумова для вдосконалення атестації працівників повинно бути системним,

цілеспрямованим і наповненим змістом процесом найважливішою перевагою якого стануть вмотивований медичний персонал і ціннісно наповнена його функціональна діяльність.

3.2. Вдосконалення механізму атестації медичного персоналу як результат інноватизації управління закладом охорони здоров'я

Інноватизація управління закладом охорони здоров'я означає, що заклад імплементує нові технології управління (інформаційні, кадрові, ресурсні, маркетингові), які дозволяють йому посилити кадрову складову, її здатність надавати медичні послуги високої якості. Саме професійний, авторитетний медичний персонал дає змогу закладу отримати конкурентні переваги, і саме такі переваги для персоналу дає його атестація.

Тому, можемо стверджувати, що інноватизація управління закладом охорони здоров'я є передумовою для удосконалення кадрової підсистеми ЗОЗ і атестації його медичних кадрів, забезпечення інноваційного розвитку цього закладу, загалом (рис. 3.4).

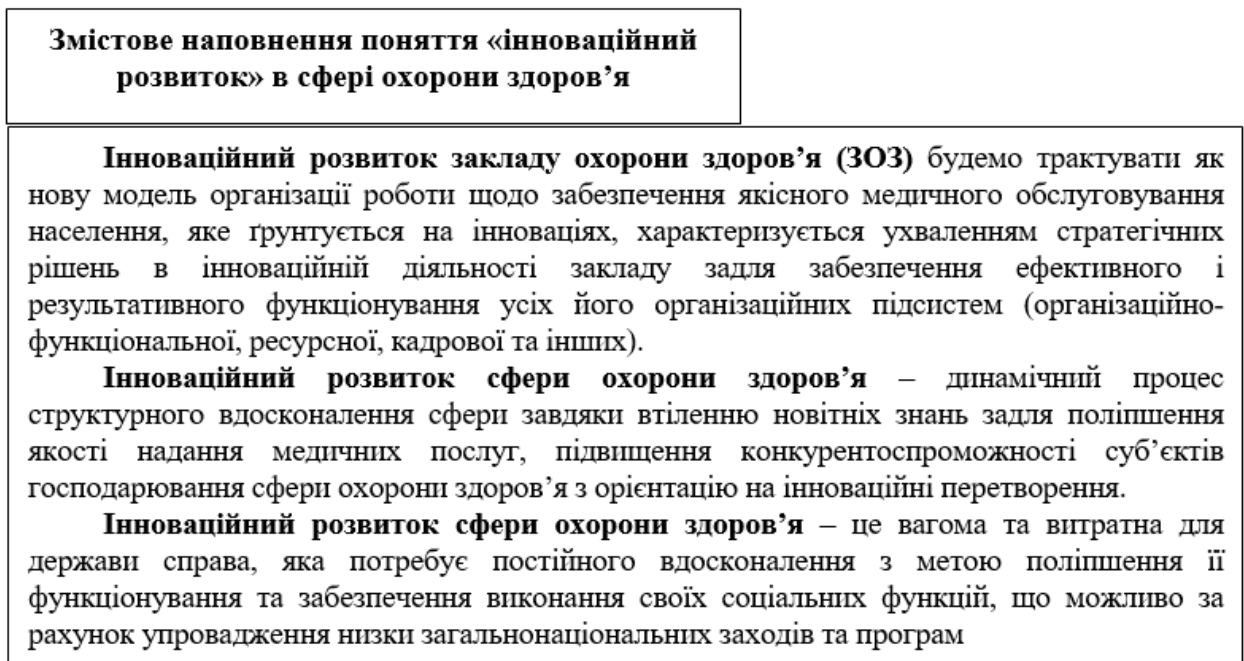


Рис. 3.4. Змістове наповнення «інноваційний розвиток» в сфері охорони здоров'я

Примітка. Сформовано з використанням джерела [8]

Автор джерела [2] вважає, що «в основі інноваційного підходу до управління закладами охорони здоров'я лежать системні перетворення в галузі, що поєднують формування інноваційної інфраструктури, інноваційного фінансово-економічного механізму, а також обліково-аналітичне, нормативно-правове, методичне та інформаційне забезпечення, які дають змогу, з одного боку, підвищити якість і доступність медичної допомоги, а з іншого – підвищити ефективність використання ресурсів охорони здоров'я» [2].

Отже, інноватизація управління ЗОЗ, їх кадровим потенціалом має стати частиною інноваційного оновлення здоровоохоронної сфери, здійснюваної державою. Завдання такої інноватизації презентує рис. 3.5.

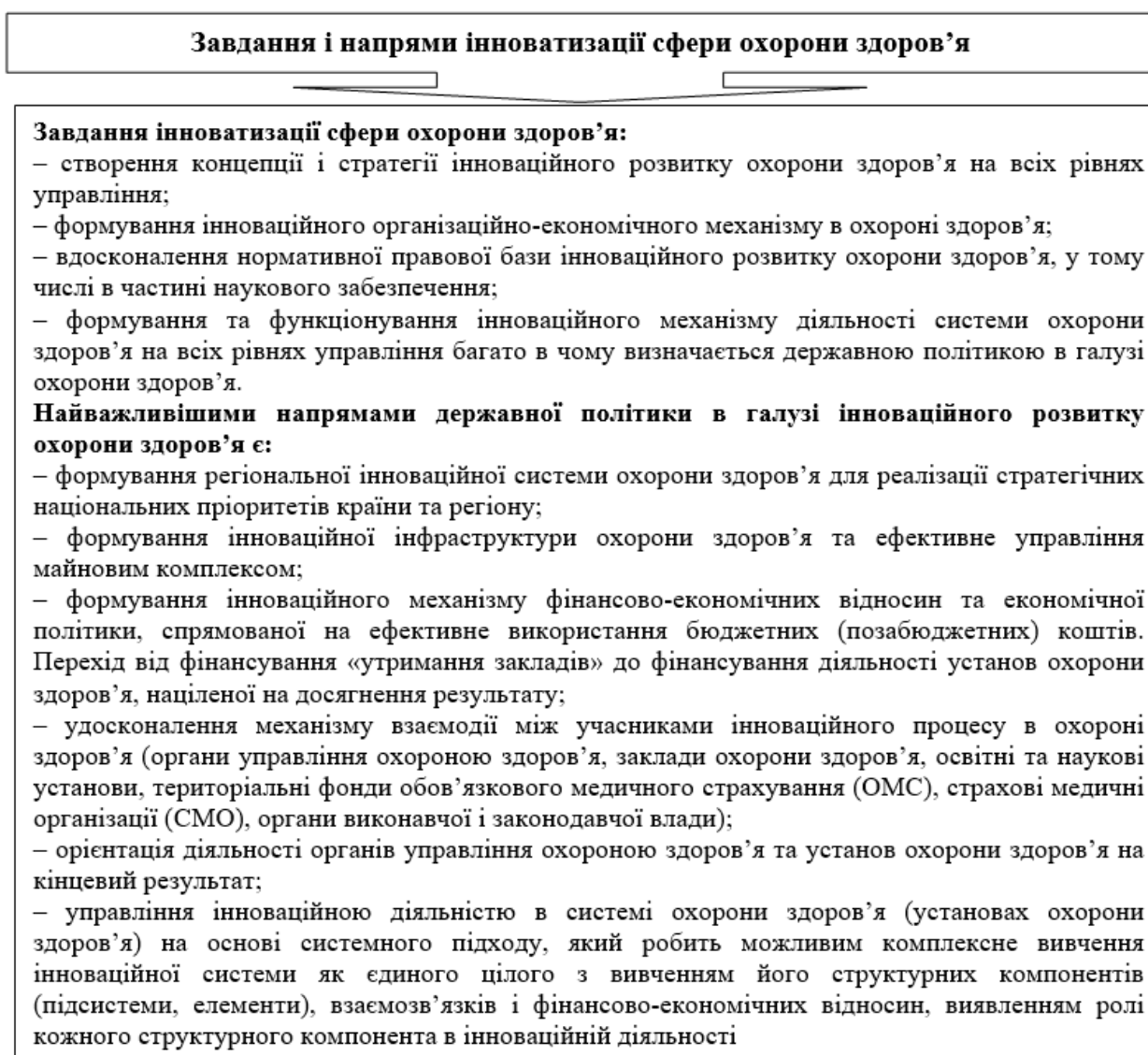


Рис. 3.5. Завданнєвий і векторний напрями інноватизації здоровоохоронної сфери
Примітка. Сформовано з використанням джерел [2; 30]

Характеристики інноваційного розвитку ЗОЗ (за критерієм елементів і ознак) представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Елементні і ознакові характеристики інноваційного розвитку ЗОЗ

№	Критерії	Характеристика
1	Елементи соціальної функції	<ul style="list-style-type: none"> – створення системи стратегічного управління інноваційним розвитком закладами охорони здоров'я України; – збільшення обсягу наукових розробок за рахунок коштів комерційних структур; – проведення соціологічних та статистичних досліджень із метою оцінки потреб суспільства в інноваціях, зокрема лікарських засобах; – державний контроль забезпечення необхідними якісними медичними послугами всього населення; – визначення законодавчо чіткого переліку медичної допомоги, що повинна надаватися у державних закладах охорони здоров'я безкоштовно та за відповідного фінансування цих закладів; – створення зв'язків між фінансуванням державних закладів охорони здоров'я і кінцевими результатами їхньої роботи; – підвищення рівня фінансування закладів охорони здоров'я за рахунок розроблення та реалізації механізму державно-приватного партнерства; – нормативне розроблення українських медичних стандартів згідно з міжнародними стандартами якості надання медичних послуг; – впровадження обов'язкового медичного страхування громадян
2	Ознаки інноваційної діяльності сфери охорони здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> – основним предметом є впровадження, використання та комерціалізація результатів наукових досліджень і розробок у виробництві та соціальній сфері; – об'єктом виступають нематеріальні блага – результати інтелектуальної діяльності, які доводяться до стану інноваційного продукту та впроваджуються як інновації; – результати мають довгостроковий характер; – властивий високий ступінь непередбачуваності наслідків та результатів, що свідчить про її ризиковий характер; – передбачає фінансування робіт із реалізації інноваційного проекту щодо впровадження та використання результатів наукових досліджень і розробок, тобто супроводжується інвестуванням грошових коштів у нематеріальні об'єкти, що фактично становить інший елемент предмета інноваційної діяльності; – викликає позитивні соціально-економічні зміни; – одним із результатів її здійснення є підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я та продукції чи медичних послуг, що ними випускається чи надається на основі реалізації інновацій

Примітка. Сформовано з використанням джерела [2]

На важливу роль інноваційного розвитку закладу охорони здоров'я у розв'язанні проблемних питань здійснення кадрової політики, зміцненні потенціалу кадрової підсистеми підприємства, який використовує інструменти проектного управління, вказує рис. 3.6.

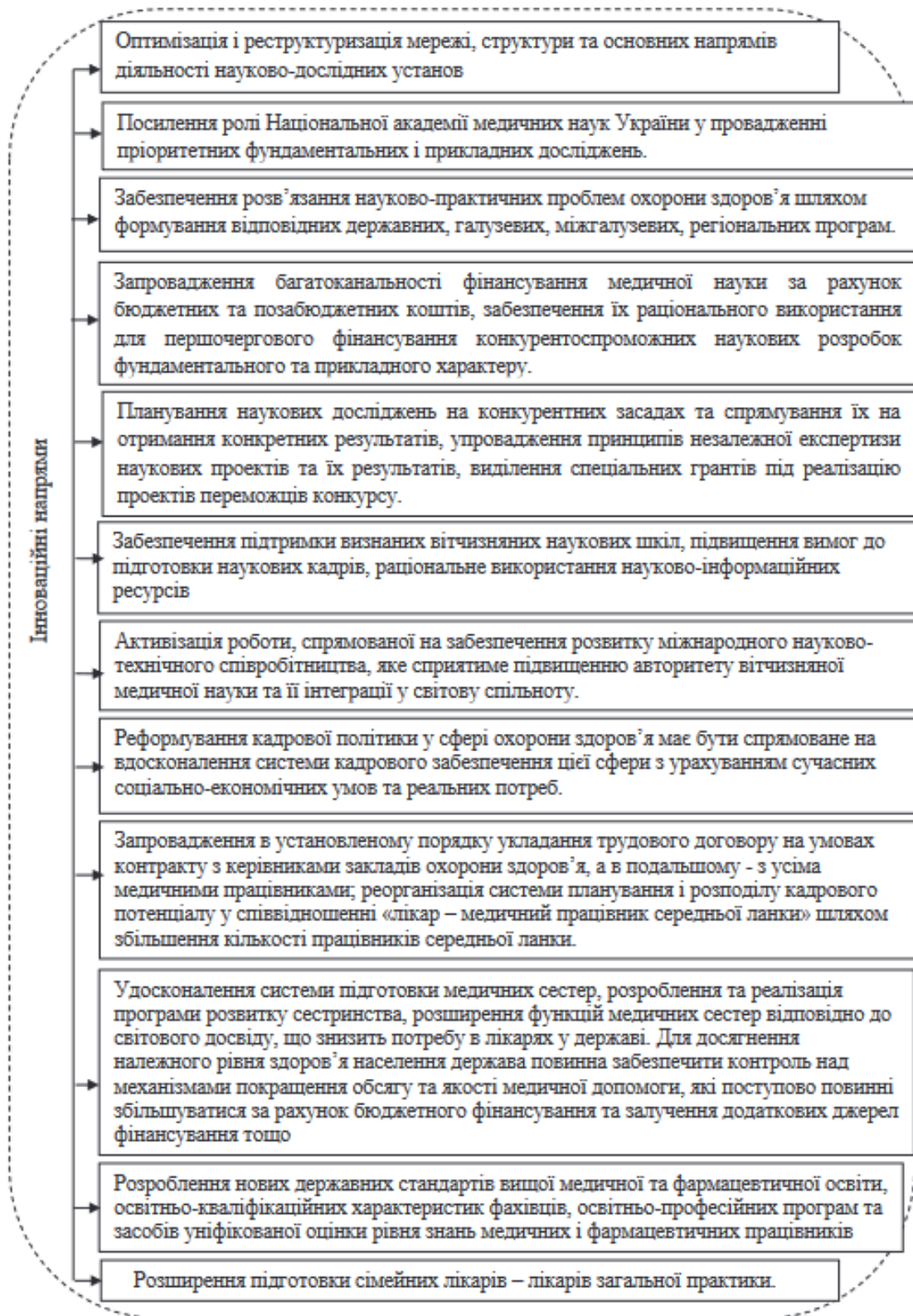


Рис. 3.6. Вектори інноваційного розвитку у здравоохоронній сфері

Примітка. Сформовано з використанням джерела [2]

У контексті питання вдосконалення механізму атестації медичного персоналу як результату інноватизації управління закладом охорони здоров'я слід звертатися до зарубіжного досвіду (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Зарубіжний досвід інноватизації управління ЗОЗ та його кадровою підсистемою

№ з/п	Зарубіжний досвід
1	2
1	<p>Зарубіжний досвід оцінки діяльності медичного персоналу показує, що така діяльність оцінюється за компетенціями, критеріями продуктивності і чуйності. Показники носять кількісний і якісний характер.</p> <p>Разом з тим, зарубіжні дослідники вказують на те, що моніторинг і оцінка роботи медичних кадрів не повинні обмежуватися показниками щодо отриманих ефектів і результатів реалізованих заходів. Це дозволяє розширити множину використовуваних показників і адаптувати їх до особливостей закладу охорони здоров'я.</p>
2	<p>Зарубіжна практика діяльності закладів сфери охорони здоров'я оцінки діяльності медичного персоналу вказує на важливості інформаційно-комунікативних аспектів. Так, застосування інформаційних технологій дозволяє не тільки отримувати адекватну інформацію щодо кадрових ресурсів для їх всеохоплюючої оцінки, а й працювати у стратегічному напрямі, зокрема, в напрямі формування стратегій управління персоналом. Більше того, наприклад, одним із викликів пандемії COVID-19 зарубіжними авторами (S.P. Gonçalves та ін.) названо погану комунікацію.</p>
3	<p>Зарубіжна практика показує, що вдосконалення оцінки роботи медичних кадрів вимагає посилення регламентів в частині чіткого визначення вимог до працівників, їх вмінь і навичок, відповідальності.</p>
4	<p>На думку науковців зарубіжних країн, робота медичних працівників буде продуктивнішою, коли опиратиметься на адекватну мотивацію, та для неї будуть створені належні умови і постійним стане вивчення рівня задоволеності працівника роботою шляхом проведення відповідних опитувань і анкетувань.</p>

Примітка. Сформовано на основі вивчення зарубіжного досвіду

Інноватизація управління медичним персоналом, оновлення систем їх мотивації й атестації також повинна опиратися на використання таких інструментів як:

- електронна медична документація;
- аналітичні інструменти (бази опрацьованих, проаналізованих і систематизованих даних);
- мобільні додатки (для посилення інформаційного супроводу роботи медичного персоналу);

- психосоціальна підтримка (програми стрес-менеджменту, запобігання професійному вигоранню; консультативна допомога).

Звертаючись до літературного джерела [28] і погоджуючись із її авторами, зазначимо, що атестація періодичністю раз у п'ять років «призводить до низького рівня мотивації працівника та не дозволяє впливати на формування плану удосконалення професійних якостей на наступний період у разі певних недоліків у поточному. Власне зовнішня атестація нездатна їх визначити з бажаною точністю, враховуючи особливості спеціалізованих відділень лікарні. Водночас суттєво різняться методи роботи, результати, колективність внеску у результат. Такий підхід не сприяє бажаному розвитку працівників, не враховує особливості розвитку керівників, а також іншого, немедичного персоналу закладу охорони здоров'я. Тому, доцільно запровадити систему внутрішньої атестації, яка дозволила б реалізувати усі її функції та була б суттєвим стимулом для всебічного розвитку працівників закладів охорони здоров'я. Така атестація має проводитися раз на рік і постійно вдосконалюватися відповідно до потреб закладів охорони здоров'я. Також пропонується розробити спеціальні психологічні та професійні вимоги до керівників» [5].

Висновки до розділу 3

1. Системність в управлінні медичним персоналом підприємства повинна акумулюватися в кадровій політиці і HR-стратегії, особливості і переваги якої наведені у роботі. Також широке впровадження HR-менеджменту потребує цілеспрямованого переміщення акцентів на кадровий процес і його структуру, яку запропонував автор. Інформаційним продуктом, який доцільно застосовувати задля автоматизації кадрового процесу, є модуль SAP «Управління персоналом».

2. Інноватизація управління вимагає оновлення технології управлінських впливів, що сприятиме вдосконаленню кадрового процесу, в тому числі, щодо оцінки і атестації медичних працівників. В процесі такої інноватизації

особливий акцент повинен ставитися на постійній, системній, планомірній професіоналізації і етизації кадрового ресурсу ЗОЗ і на розвитку його компетентнісного потенціалу. Також доцільним є проведення щорічної внутрішньої атестації медперсоналу при сформованому для цього регламентаційному супроводі (створення атестаційної комісії і ведення її протоколів, створення карти необхідних вимог до керівників тощо).

Висновки

1. Менеджмент персоналу є ключовою складовою системи управління здоровоохоронним підприємством. Здійснювані реформи, тенденції, виклики ставлять перед цими підприємствами вимогу відповідати зовнішньому середовищу. Власне, ідентифікувати невідповідності у кадрових й професійних характеристиках покликана атестація медичного персоналу.

2. Чинний законодавчий і нормативно-правовий супровід атестації медичного персоналу є синтезом законодавчих актів, які визначають правила, принципи та механізми, використовувані під час атестації. У них акцент робиться на забезпеченні прозорості, конфіденційності та доступності засобів оскарження в процесі атестації.

3. Організаційно-функціональний супровід атестації медичного персоналу в КНП "Козлівська районна лікарня" формує основу для організаційних процесів (кадрових, ресурсних та інших). Кадровий напрям роботи містить процеси відбору, добору, планування й розподілення кадрових ресурсів для потреб підприємства.

4. КНП "Козлівська районна лікарня" як організація публічної сфери зазнає впливу факторів зовнішнього оточення. Цей вплив підсилюється управлінськими діями суб'єктів регулювання охорони здоров'я (НСЗУ, Міністерство охорони здоров'я) та території Козлівської територіальної громади (Козлівська селищна рада). Проведена нами оцінка впливу факторів на діяльність підприємства і його персоналу виявила, що найістотнішим є адміністративний вплив.

5. Аналіз практики атестації медичного персоналу КНП "Козлівська районна лікарня" дозволяє констатувати її наявність. Однак, оціночні процеси є суб'єктивними, мотивація працівників є недосконалою. Це вказує на обмежену цінність атестації для розвитку медичного персоналу лікарні.

6. Сьогодні управління медичним персоналом як передумова для вдосконалення атестації працівників повинно бути системним процесом, який знаходить вияв на усіх етапах реалізації кадрової політики. Необхідним

також є напрацювання HR-стратегії і посилення автоматизації кадрового процесу.

7. Результатом інноватизації управління КНП "Козлівська районна лікарня" повинен стати оновлений і вдосконалений механізм атестації медичного персоналу цього підприємства, базований на системній професіоналізації та цілеспрямованому розвитку компетентностей медичного персоналу (комунікаційних, інформаційних, лідерських, конфліктологічних) у контексті здійснення його оцінки й атестації.

Список використаних джерел

1. Атестація лікарів та фахівців з вищою не медичною освітою. URL: <https://health.kyivcity.gov.ua/content/atestaciyna-komisiya.html>
2. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах / В. В. Данько // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69). № 2. С. 102-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_2_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_2_22).
3. Ільніцький В. В. Особливості публічного управління діяльністю медичних установ в умовах воєнного стану. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13295/1/Initskyi_VV_KR_28_1_2022.pdf
4. Кваліфікаційні вимоги та атестація медичного персоналу. URL: http://pravomedprof.blogspot.com/p/blog-page_2594.html
5. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор. Видавництво, 2013. 278с.
6. Кушнір Я. Вдосконалення механізму атестації медичних працівників в закладі охорони здоров'я. Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (04 травня 2023 року).
7. Кушнір Я. Теоретичні засади атестації медичних працівників в закладі охорони здоров'я. Матеріали наукової інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (24 листопада 2023 року, м. Тернопіль).
8. Литвинова О. Інновації в управлінні охороною здоров'я – боротьба чи єдність протиріч? URL: <https://www.vz.kiev.ua/innovatsiyi-v-upravlinni-ohoronoyu-zdorov-ya-borotba-chy-yednist-protyrich/>

9. Ліштаба, Л.В. (2017). Формування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль: ТНЕУ, 235 с.
10. Лукаш С., Маслак Н., Згонник В., Пелипенко О. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/22-2021/4.pdf>
11. Мельник О.І. Інноваційні технології професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjYnIfM9eiCAxXMxAIHHV6yC9IQFnoECAoQAQ&url=http%3A%2F%2Fdspace.wunu.edu.ua%2Fbitstream%2F316497%2F44646%2F1%2F%25D0%259C%25D0%25B5%25D0%25BB%25D1%258C%25D0%25BD%25D0%25B8%25D0%25BA_%25D0%259E.%25D0%2586_original_15022022_113804.pdf&usq=A0vVaw1M7kZOGiFCOxRkgEHy65zW&opi=89978449
12. МОЗ вирішив питання про атестацію окремих медичних працівників під час війни – наказ. URL: https://buh.ligazakon.net/news/223707_moz-virshiv-pitannya-pro-atestatsyu-okremikh-medichnikh-pratsvnikv-pd-chas-vyni--nakaz
13. Москаленко В. Актуальні проблеми здоров'я та охорони здоров'я у III тисячолітті. URL: <http://amnu.gov.ua/aktualni-problemy-zdorov-ya-ta-ohorony-zdorov-ya-u-iii-tysyacholitti/>
14. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992р. № 2801-ХІІ (редакція від 19.08.2022 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
15. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. проф. С.Д. Гусарева. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 393с.

16. Проходження атестації медичними працівниками в умовах воєнного стану. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/proxodzennia-atestaciyi-medicnimi-pracivnikami-v-umovax-vojenno-go-stanu>
17. Положення про порядок проведення атестації лікарів. Наказ МОЗ України від 22.02.2019 р. № 446: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main>
18. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-19 / Верховна Рада країни. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
19. Про Національну службу здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
20. Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 1002-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249618799>
21. Результати опитування представників бізнесу та мешканців Козлівської селищної територіальної громади. URL: <https://kozlivska-gromada.gov.ua/strategiya-kozlivskoi-otg-1590491297/>
22. Радіонова-Водяницька В.О. До питання принципів організації та правового регулювання атестації працівників. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj6bXG8M2CAxUvRPEDHaDTDdMQFn0ECSAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fpti.org.ua%2Findex.php%2Fndipzir%2Farticle%2Fdownload%2F375%2F325%2F&usg=AOvVaw3wuuJgXobFwHatlzAbv4O8&opi=89978449>
23. 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. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/Rovenska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/Rovenska.pdf)
24. Савіна Т.В. Нормативно-правове регулювання кадрової політики системи охорони здоров'я в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2017. №1. С. 120–126.
25. Сміянова О.І. Атестація медичного персоналу. Презентація. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja>

&uact=8&ved=2ahUKEwiIvLGT08-

CAxWScfEDHS3JDxUQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fpubhealth.med.s
umdu.edu.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F02%2FLecture-8-Quality-
management-in-the-

health.pdf&usg=AOvVaw0vYpm90Vu7r887Bjs4tfqU&opi=89978449

26. Стратегія розвитку Козлівської територіальної громади на 2020-2027 роки.

URL: <https://kozlivska-gromada.gov.ua/strategiya-kozlivskoi-otg-1590491297/>

27. Удосконалення законодавства про охорону здоров'я (нова редакція основ
законодавства України про охорону здоров'я): недоліки та переваги. URL:

https://minjust.gov.ua/m/str_2396

28. Черчик Лариса, & Каленюк Анатолій. (2022). Внутрішня атестація в
системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я.

Економічний форум, 1(3), 89-96. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-11>

29. Чурпій І.К., Чурпій Н.В., Чурпій К.Л. Нормативно-правове забезпечення
системи охорони здоров'я в сучасних реаліях. URL: [https://art-of-](https://art-of-medicine.ifnmu.edu.ua/index.php/aom/article/view/500/430)

[medicine.ifnmu.edu.ua/index.php/aom/article/view/500/430](https://art-of-medicine.ifnmu.edu.ua/index.php/aom/article/view/500/430)

30. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства.

Інтернаука. 2017. № 3(25). С. 167–171

31. Шкільняк М.М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як
інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення.

Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2022. №1
(91). С. 64-69

32. Шкільняк М.М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю
медичних послуг закладів охорони здоров'я [Текст] = Development of conceptual

approaches to managing the quality of medical services of health care institutions / М.

М. Шкільняк, Н. М. Кривокульська // *Вісник соціальної гігієни та організації
охорони здоров'я України*. 2020. № 2. С. 22-30.

33. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Діагностика середовища
функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін.

[Електронний ресурс] / Михайло Шкільняк, Наталія Кривокульська // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2(19). С. 151-159. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18smmmpz.pdf>

34. Шомнікова А.В. *Сутність та особливості функціонування ринку медичних послуг*. URL: [://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010_23/Zb23_28.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010_23/Zb23_28.pdf)

35. Alina Zhukovska, Tetiana Zheliuk, Dmytro Shushpanov, Oleksander Brechko, Nataliia Kryvokulska. Management of the health care system using the achievements of artificial intelligence. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. P. 241-247. DOI: 10.1109/ACIT58437.2023.10275435. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10275435>

36. S.P. Gonçalves, J.V.d Santos, I.S. Silva, A. Veloso, C. Brandão, R. Moura COVID-19 and people management: the view of human resource managers *Adm. Sci.*, 11 (3) (2021), p. 69

37. SAP Human Resources Management System. URL: <http://www.sap.com>

ДОДАТКИ