

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Мельник Руслан Андрійович

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ
РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗ03м-21
Р.А. Мельник

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л.І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.

Завідуюча кафедри
_____ М.М. Шкільняк
підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Планування роботи управлінського персоналу закладу охорони здоров'я.....	6
1.2. Методика оцінки роботи персоналу закладу охорони здоров'я....	13
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	23
2.1. Аналіз кадрового забезпечення КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради.....	23
2.2. Оцінка організаційних передумов для впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради.....	30
2.3. Аналіз впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради.....	37
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я...	46
3.1. Удосконалення функціональних механізмів технології управління персоналом досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	46
3.2. Оптимізація технологій оцінювання роботи персоналу у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради.....	52
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні питання оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я є ключовим елементом вдосконалення якості надання медичної допомоги. Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони роботи персоналу і вживати заходи для поліпшення надання медичних послуг. Оцінка ефективності працівників охорони здоров'я дозволяє управлінцям раціонально розподіляти ресурси та забезпечувати оптимальні умови для надання медичних послуг. Це особливо важливо у контексті обмежених фінансових ресурсів в системі охорони здоров'я.

Систематичне оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я сприяє розвитку професійних навичок та компетентностей медичного персоналу. Застосування таких методів дозволяє виявити потреби у навчанні та тренінгах, щоб пристосовувати персонал до сучасних стандартів і вимог у галузі охорони здоров'я. Чітка система оцінювання може стати стимулом для працівників, оскільки вони бачать прозорість та об'єктивність у процесі оцінки їх роботи. Це може сприяти високому рівню самомотивації та покращенню загального внеску персоналу в досягнення мети та завдань закладу охорони здоров'я. Оцінювання роботи персоналу в закладах охорони здоров'я є необхідним елементом для досягнення високих стандартів надання медичної допомоги, оптимізації управління ресурсами та забезпечення задоволеності як пацієнтів, так і медичного персоналу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Механізм впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я, зокрема його методичні та прикладні аспекти достатньо висвітлені у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців: О. Баєвої, М. Білинської, О. Корнійчука, В. Князевича, Л. Круп'як, В. Марченко, Н. Ситник, І. Чухно і ін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо механізму впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу закладу

охорони здоров'я.

Для досягнення вказаної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- обґрунтовано теоретичні засади сучасних технологій оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я;
- досліджено методика оцінки роботи персоналу закладу охорони здоров'я;
- проаналізовано кадрове забезпечення КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради;
- здійснено оцінку організаційних передумов для впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради;
- проведено діагностику впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради;
- приведено шляхи оптимізації технологій оцінювання роботи персоналу у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради.

Об'єктом дослідження є сучасні технології оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є – теоретичні засади та методичне забезпечення впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод, методи порівняльних характеристик, аналізу і синтезу, статистичні методи.

Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних положень щодо механізму впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо механізму

впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано напрями оптимізації технологій оцінювання роботи персоналу у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження доповідалися та дістали схвальну оцінку на науково-практичній конференції: За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: Оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ. Тези доповідей на тему: Сучасні технології оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я. VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. 26 жовтня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 67 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 56 найменувань, містить 7 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Планування роботи управлінського персоналу закладу охорони здоров'я

Ефективне управління персоналом в закладах охорони здоров'я є важливим елементом забезпечення високої якості надання медичних послуг та задоволеності пацієнтів. Планування роботи управлінського персоналу в цьому контексті виявляється ключовим завданням, спрямованим на досягнення оптимального функціонування закладу охорони здоров'я та підвищення результативності команди управлінських працівників.

Однією з важливих складових успішного управління персоналом є стратегічне планування розвитку кадрів. Це включає в себе оцінку потреб у персоналі, розробку та впровадження програм підвищення кваліфікації, а також прогнозування майбутніх вимог до спеціалістів у галузі охорони здоров'я.

Сучасні тенденції та виклики в галузі охорони здоров'я в Україні вимагають розробки інноваційних стратегій для ефективної кадрової політики. Одним із ключових аспектів - забезпечення належного рівня підготовки висококваліфікованих кадрів у закладах охорони здоров'я та їх постійний професійний розвиток, оскільки від цього залежить якість надання медичної допомоги населенню країни. Ефективна кадрова політика виступає важливим інструментом реформування системи охорони здоров'я, забезпечення пріоритетності інтересів пацієнтів та підвищення задоволеності населення якістю та доступністю медичних послуг.

Медичний персонал визнається стратегічним капіталом, причому варто зауважити, що 70% всіх світових інвестицій в галузь охорони здоров'я

спрямовуються на людські ресурси [5, с. 72]. У той же час, проблеми з кадровим забезпеченням закладів охорони здоров'я в Україні залишаються невирішеними та поглиблюються в процесі впровадження реформ. Серед основних проблем закладів охорони здоров'я варто виокремити наступні:

- низька ефективність підтримки медичного персоналу, зокрема здійснення оплати за тарифною сіткою, що не пов'язується із якістю роботи та обсягом наданих послуг, що у підсумку призводить до відсутності зацікавленості в поліпшенні їхніх навичок;

- проблеми кадрового балансу, пов'язані із відсутністю балансу взаємозаміни медичних працівників у розрізі вікової структури;

- низька якість практичної підготовки медичного персоналу;

- недостатня кількість підготовки молодих, високо-кваліфікованих фахівців у медичній галузі;

- недостатня прозорість, суб'єктивізм та формалізм в ліцензуванні медичної практики, акредитації закладів охорони здоров'я, атестації медичного персоналу, поєднані з повільним чи навіть відсутнім впровадженням процесу стандартизації медичної практики, що призводить до поглиблення проблеми надання високоякісних медичних послуг.

Окрім наведеного, мають місце проблеми, пов'язані зі зменшенням загальної кількості медичних працівників, зокрема лікарів та представників середнього медичного персоналу. Також є проблема недостатньої фахової компетентності на різних посадах, як серед лікарів, так і серед середнього медичного персоналу в різних типах закладів охорони здоров'я. Додатково існує проблема регіональної нерівності у кадровій підтримці функціонування та розвитку закладів охорони здоров'я. Також зафіксовані незадовільні ситуації з наявним рівнем освіти, кваліфікації у керівників охорони здоров'я різних ієрархічних рівнів. Отже, без комплексної, узгодженої високоефективної політики управління людськими ресурсами будь-яка система управління персоналом не може ефективно функціонувати, незалежно від рівня та області її застосування.

Політика управління людськими ресурсами у системі охорони здоров'я -це основний напрямок діяльності, який формується системою теоретичних підходів, ідей, імперативів, і правил, а також методів управління персоналом в умовах різного функціонального навантаження, що значним чином адаптоване до специфічних соціально-економічних умов. Слід відзначити, що кадрова політика виступає основою системи управління персоналом, чітко сформульована у стратегії та реалізується через конкретну кадрову роботу.

На рис. 1.1 відображено структурно-логічне концептуальне проектування державної кадрової політики в системі охорони здоров'я. Це слугує основою і орієнтиром для подальших досліджень у теоретичному, методологічному та практичному вимірах управління персоналом.

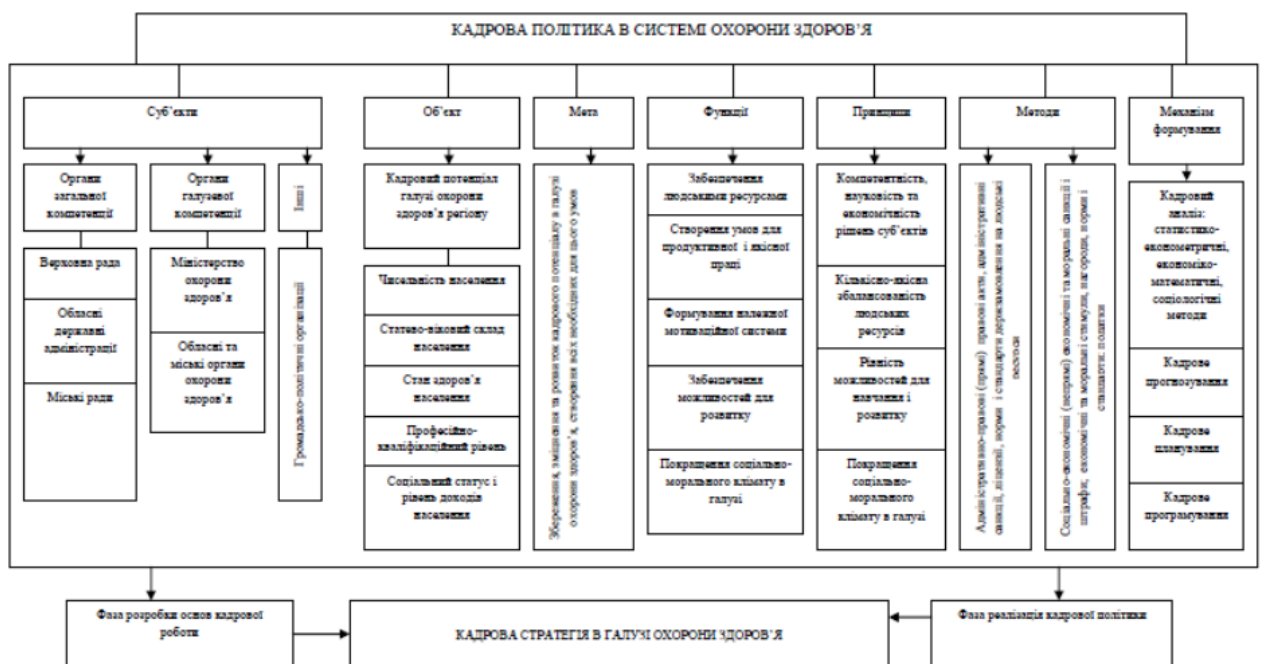


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема кадрової політики в системі охорони здоров'я

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Сучасний стан системи охорони здоров'я вимагає глибоких трансформацій щодо управління людськими ресурсами в цій галузі. Аналіз проведених досліджень вітчизняними вченими вказує на наявність наступних

управлінських термінів, таких як: «спеціаліст із управління охороною здоров'я», «менеджер у галузі охорони здоров'я», «керівник закладу охорони здоров'я»:

Спеціаліст із управління охороною здоров'я - це державний службовець, який, як правило, має медичну освіту та обіймає високу посаду.

Керівник у сфері охорони здоров'я, на відміну від першого, не обов'язково є державним службовцем і не завжди лікарем. Цей фахівець зазвичай працює або керує закладом охорони здоров'я на договірній основі і може мати юридичну або економічну освіту.

Керівник закладу охорони здоров'я - це фахівець технологічного профілю, який відповідає за загальне керівництво усіма процесами, що мають місце в закладі охорони здоров'я. Основна функція керівника закладу охорони здоров'я - координація усіх внутрішніх складових і компонентів та спрямування командних зусиль у контексті забезпечення досягнення поставлених цілей та отримання високих результатів медичної діяльності [13].

На основі наведених вище трактувань, опрацювання літературних джерел та проведених досліджень вважаємо за доцільне сформулювати власне розуміння поняття «менеджер системи охорони здоров'я». Отже, на нашу думку – це високо-кваліфікований фахівець, який в процесі своєї діяльності об'єднує зусилля персоналу закладу охорони здоров'я, уміло застосовуючи технології управління людськими ресурсами та структурними підрозділами на різних рівнях, ураховуючи постійні зміни у відповідності до Кодексу етики лікаря та чинного законодавства України.

Сьогодні, в умовах системних змін, для керівників закладу охорони здоров'я важливо мати розуміння щодо необхідності постійного навчання практичного застосування ефективних механізмів та інструментів управління. Менеджер з охорони здоров'я виконує усі різновиди управлінських ролей, які визначаються наявними рівнями в системі охорони здоров'я. До компетенцій керівника закладу охорони здоров'я належить також супровід та реалізація національних та/або місцевих програм охорони здоров'я [13].

Управління конкурентоспроможним закладом охорони здоров'я передбачає наявність у керівника ключових фахових компетенцій [14]. Зауважимо, що не лише наявність визначеної кількості навичок є актуальною, але й вміння їх практично застосовувати, працювати з різними інформаційними ресурсами, аналізувати та перевіряти аналітичні дані.

Результати проведеного дослідження стану, проблем і перспектив управління людськими ресурсами в національних закладах охорони здоров'я вказують на відсутність ефективних та стандартизованих управлінських технологій для різних закладів охорони здоров'я, що відрізняє їх від інших галузей національної економіки.

Важливими є наступні аспекти управлінської діяльності у закладі охорони здоров'я, зокрема такі як професійний відбір медичного персоналу, регулярна оцінка їхньої діяльності, мотивація та адаптація до роботи, а також офіційне професійне сприяння навчанню персоналу на робочому місці, процедура звільнення, які власне потребують подальших наукових досліджень.

Управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я обмежується формалізованими процедурами найму та звільнення працівників, що не дозволяє ефективно та у повній мірі використовувати їх трудовий потенціал. Особливо у контексті проведення медичної реформи, важливість компетентності, професійної підготовки, готовності до інновацій та творчих досліджень у закладах охорони здоров'я визнається як один із пріоритетних аспектів реформ. Таким чином, на сьогодні актуальним стає завдання формування ефективного кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я, які повинні стати ключовими організаційно-правовими та управлінськими чинниками впровадження змін у системі охорони здоров'я.

Водночас із зростанням вимог до кваліфікації керівників у закладах охорони здоров'я, особливо в контексті формування стратегічних планів діяльності, необхідним є удосконалення методології та практики управління цими закладами. Сучасні керівники повинні застосовувати стратегічне

бачення для вирішення проблем таким чином, щоб кадрова політика, розроблені ними програми і процедури відповідали поставленим цілям діяльності та обґрунтованим завданням закладу охорони здоров'я.

Керівники закладів охорони здоров'я повинні мати глибоке розуміння специфіки наявної інфраструктури свого закладу та систематично оцінювати показники ефективності. Важливим в управлінській діяльності є виокремлення сильних сторін та можливостей для розвитку закладу охорони здоров'я, а також бути проінформованими про можливі проблеми і загрози, при цьому розробляючи запобіжні стратегії для зниження ризиків у сфері охорони здоров'я [13].

Успішна робота менеджера залежить від того, наскільки ефективно він може організувати роботу, щоб ключові пропозиції щодо зменшення витрат надходили від команди під його керівництвом. Отже, менеджери, які розуміють ринок системи охорони здоров'я, мають за мету забезпечити конкурентоспроможність на ньому, поліпшуючи якість послуг і зменшуючи витрати. Однак вони можуть стикатися з опозицією лікарів і колег-практиків, які вважають, що найважливіше - це пацієнт, який сплачує за послуги, і намагаються скоротити витрати на його обслуговування.

З іншого боку важливо, щоб менеджер мав навички проведення довгострокових дискусій з лікарями щодо нових інвестицій у необхідне медичне обладнання. З урахуванням насиченості світового ринку медичних виробів новітніми технологіями, завдання менеджера полягає в переконанні в можливостях закладу та знаходженні компромісних рішень для інвестицій.

Важливо підкреслити, що керівник охорони здоров'я повинен бути знайомий із сферою трудового законодавства, методами комерційних переговорів, організацією процесу надання медичних послуг, менеджментом, маркетингом, бухгалтерським обліком, юриспруденцією тощо.

Основні якості, які спроможні забезпечити ефективну діяльність медичного менеджера виокремлені в процесі дослідження та представлені на рис. 1.2. Власне, керівник закладу охорони здоров'я здійснює управлінську та

господарську діяльність в різних структурних та функціональних підрозділах лікувально-профілактичних установ різних форм власності, а також в компаніях медичної та мікробіологічної промисловості, консультативно-діагностичних центрах, фармацевтичних компаніях, санаторно-лікувальних закладах, установах медичного та соціального захисту населення, в відділеннях охорони здоров'я та епідеміологічних службах, тощо. Їх оцінка в системі охорони здоров'я відіграє значущу економічну роль і забезпечує баланс між витратами на персонал та інвестиціями в її подальший розвиток.

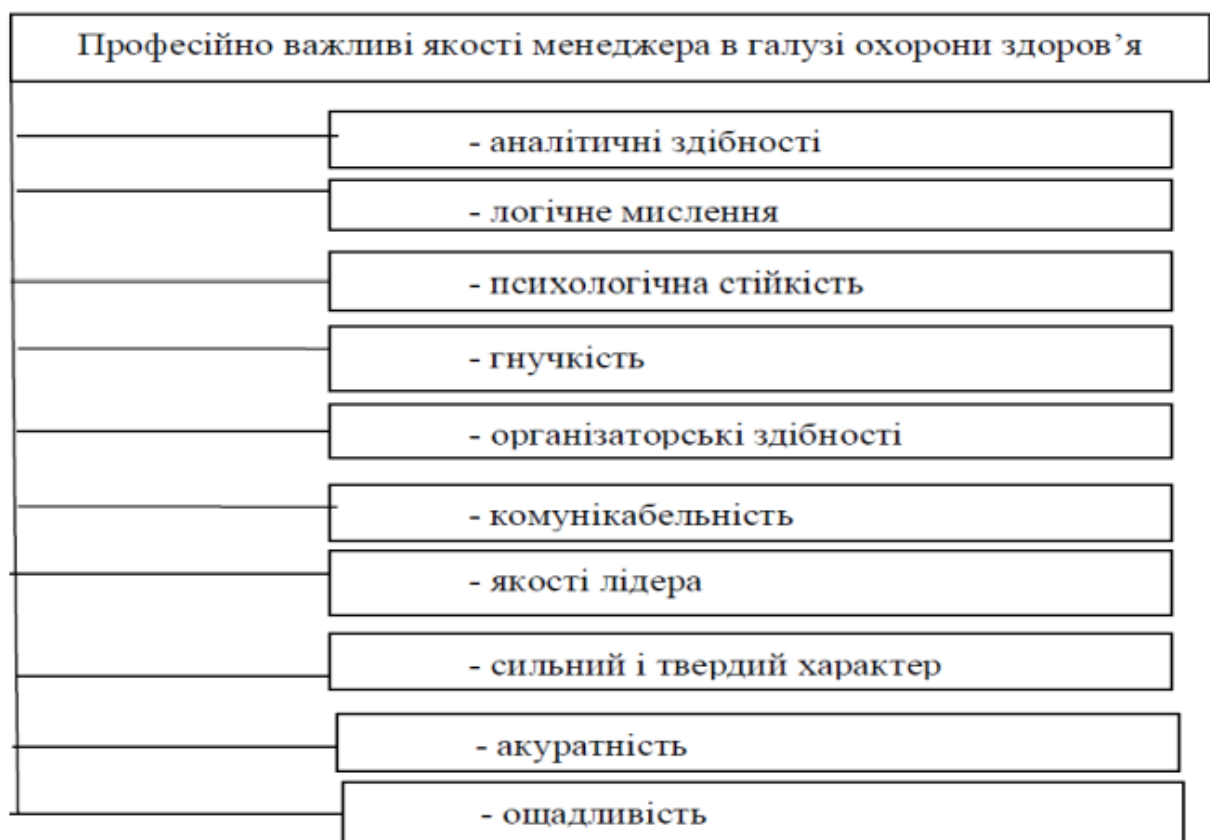


Рис. 1.2. Якості менеджера в галузі охорони здоров'я

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, вибір правильних фахівців для управлінських посад є ключовим етапом формування успішної команди. Проведення об'єктивного відбору,

оцінка навичок та досвіду допомагають створити команду, здатну ефективно впроваджувати стратегії та досягати мети закладу охорони здоров'я.

Ефективний управлінський персонал повинен мати високі лідерські якості. Планування розвитку цих якостей через тренінги, менторство та інші методи допомагає керівникам бути ефективними лідерами, здатними вести за собою команду. Створення ефективної системи оцінки та мотивації персоналу допомагає підтримувати високий рівень продуктивності. Це може включати в себе визначення ключових показників ефективності, регулярні огляди та системи стимулювання, такі як бонуси чи можливості професійного зростання.

Одним з найважливіших аспектів планування роботи управлінського персоналу є здатність адаптуватися до швидко змінних умов. Гнучкі стратегії, навички управління кризовими ситуаціями та швидка реакція на виклики допомагають уникнути зупинок у роботі та забезпечити сталий розвиток закладу охорони здоров'я. Таким чином, планування роботи управлінського персоналу в закладі охорони здоров'я є складним завданням, яке вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Налагоджена система управління персоналом допомагає створити сприятливі умови для якісного надання медичних послуг та підвищення задоволеності як персоналу, так і пацієнтів.

1.2. Методика оцінки роботи персоналу закладу охорони здоров'я

Оцінювання роботи персоналу в системі охорони здоров'я є критично важливим процесом для забезпечення надання якісної медичної допомоги та забезпечення довготривалого та ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Сучасні технології значно полегшують та спрощують даний процес, забезпечуючи об'єктивні та ефективні методи оцінювання.

Важливим кроком у створенні методики є визначення ключових показників ефективності. Це може включати в себе рівень задоволеності персоналу, показники продуктивності, якість наданих медичних послуг, рівень відтоку персоналу, тощо. Ці показники повинні бути адаптовані до особливостей функціонування закладу охорони здоров'я.

Варто зацентувати увагу, що для оцінки ефективності системи менеджменту персоналу необхідно систематично збирати дані. Це може включати анкетування персоналу, аналіз фінансових показників, а також спостереження за процесами роботи. Дані повинні бути об'єктивними та відображати реальний стан речей. У свою чергу, оцінка ефективності повинна враховувати відповідність системи менеджменту персоналу стратегічним цілям закладу охорони здоров'я. Це важливо для забезпечення того, що управління персоналом направлене на досягнення загальної мети та поставлених завдань закладу охорони здоров'я.

Наявність збалансованої системи показників дозволяє оцінити ефективність системи менеджменту персоналу з різних аспектів: фінансового, клієнтського, процесного, навчання та розвитку персоналу. Це допомагає уникнути однобічності та враховувати всі ключові аспекти управління персоналом. Важливим елементом методики оцінки є наявність зворотного зв'язку. Взаємодія з персоналом та отримання зворотного зв'язку стосовно ефективності системи менеджменту дозволяє виявляти проблеми та вдосконалювати стратегії управління.

У процесі проведеного дослідження нами розглянуто найбільш поширені технології оцінки ефективності системи менеджменту персоналу закладу охорони здоров'я, зокрема:

- електронні системи управління персоналом (HRM). Власне HRM системи дозволяють автоматизувати процеси управління персоналом, включаючи ведення кадрових записів, визначення робочого часу, відомості про оплату праці та інші аспекти управління персоналом. HRM системи

забезпечують точні дані щодо робочого часу, відвідуваності, оплати праці та інших параметрів;

- системи електронного моніторингу продуктивності. Ці додатки та програмні рішення для моніторингу продуктивності можуть слідкувати за робочим часом, результативністю та завданнями персоналу. До переваг слід віднести те, що такі системи дозволяють об'єктивно визначати рівень продуктивності, вчасно виявляти проблеми та розробляти стратегії їх вирішення;

- системи електронного оцінювання роботи, зміст яких полягає у використанні для проведення регулярних оцінок працівників, визначення їхніх сильних та слабких сторін. Такі системи допомагають об'єктивно визначити потреби в навчанні та розвитку персоналу;

- аналіз даних та штучний інтелект (ШІ). Використовує аналітичні інструменти та штучний інтелект для обробки великої кількості даних, щоб виявити тенденції, прогнозувати потреби та робити стратегічні рішення. Перевагами є забезпечення комплексного аналізу та використання даних для оптимізації управління персоналом;

- застосування мобільних технологій, де мобільні додатки дозволяють персоналу та керівництву взаємодіяти та отримувати доступ до важливої інформації в будь-який час та в будь-якому місці. Це забезпечує миттєвий обмін даними, полегшує комунікацію та сприяє ефективному управлінню;

- віддалене оцінювання та теле-медицина. Застосування технологій для віддаленого оцінювання стану здоров'я працівників та надання консультацій через відео-зв'язок. Даний метод забезпечує можливість оцінювання здоров'я персоналу на відстані, що особливо актуально в умовах пандемії та для медичних закладів на віддалених територіях.

Ці технології взаємодіють, створюючи комплексний підхід до оцінювання роботи персоналу в системі охорони здоров'я, що сприяє

покращенню якості надання медичних послуг та оптимізації управлінських процесів.

Таким чином, оцінка діяльності працівників розглядається як складова управління, а також як метод сертифікації персоналу, який в різних формах використовується у внутрішній структурі закладу охорони здоров'я. У той самий час, це важливий засіб оцінки якісного складу кадрового потенціалу організації, виявлення її сильних та слабких сторін, а також база для розвитку індивідуальних професійних талантів і підвищення кваліфікації працівника. Обов'язки керівництва включають процес оцінки, який використовується для обґрунтування різних управлінських рішень [13].

Оцінка діяльності працівника - це система періодичної перевірки його діяльності протягом відведеного періоду, відповідно до цілей і стандартів роботи на конкретній посаді, оцінка відповідності кваліфікаційним вимогам посадової інструкції, аналіз ставлення працівника до виконання своїх обов'язків, а також дотримання правил робочого розпорядку [19, с. 5].

Оцінка діяльності працівників спрямована та здійснюється задля досягнення різної мети: адміністративної, яка полягає у прийнятті об'єктивних та систематичних управлінських рішень щодо персоналу; інформативної, яка має на меті забезпечити керівників необхідною інформацією про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційної, яка спрямована на орієнтацію працівників на покращення трудової діяльності в напрямку, який є необхідним для організації.

Оцінка працівників об'єднує всі аспекти системи управління персоналом в єдине ціле, що дозволяє оцінювати продуктивність персоналу за об'єктивними критеріями та забезпечувати прозорість у процесі прийняття рішень щодо кадрових питань. Це робить оцінку працівників ефективним інструментом управління розвитком та удосконаленням діяльності закладу охорони здоров'я в цілому [13]. У табл. 1.1 нами приведено базові критерії оцінки роботи персоналу закладу охорони здоров'я.

Таблиця 1.1

Базові критерії оцінки роботи персоналу закладу охорони здоров'я

Критерії оцінки	Характеристика
Обсяг роботи	Включає в себе здатність до виконання роботи, відповідність вимогам і стандартам якості роботи в закладі охорони здоров'я.
Якість роботи	Вміння виконувати завдання без помилок і зі зверненням до деталей, уважне та ретельне виконання роботи, відповідність вимогам і стандартам якості роботи в закладі охорони здоров'я.
Присутність на роботі	Дотримання робочого графіку, своєчасний прихід на роботу та дисциплінарне ставлення до роботи в робочий час. Рідкісні пропуски повинні бути з поважної причини, обумовлені заздалегідь.
Готовність до співробітництва всередині закладу охорони здоров'я	Здатність до співпраці з колегами, ефективне вирішення конфліктів, підтримання гарних взаємин з іншими працівниками в закладі охорони здоров'я.
Лояльність	Включає в себе шанобливе ставлення до організації, її цінностей та місії, позитивну індивідуальну та комунікацію з колегами, прагнення до вдосконалення своєї роботи

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, базовими критеріями оцінки роботи персоналу закладу охорони здоров'я є наступні: обсяг роботи; якість роботи; присутність на роботі; готовність до співробітництва всередині закладу охорони здоров'я; лояльність. Розробка ефективних методів оцінки роботи персоналу вважається одним з ключових завдань сучасного менеджменту. Успіх системи заохочення, рівень задоволеності працівників, економічні показники закладу охорони здоров'я залежать від правильного вибору методу оцінки. Можна виділити традиційні та нетрадиційні підходи до оцінки роботи персоналу [23].

Традиційний підхід до оцінки роботи персоналу передбачає індивідуальну оцінку кожного працівника незалежно від контексту діяльності.

Альтернативні підходи до оцінки роботи персоналу розвиваються в різних напрямках. Нові методи оцінки працівників базуються на оцінці співробітниками один одного та колективної праці. Крім того, вони включають порівняння результатів окремого працівника та робочих груп із загальними результатами закладу охорони здоров'я. Дані стратегії зосереджені на довгостроковому розвитку закладу охорони здоров'я та його працівників, а не лише на їхніх минулих досягненнях. Новітні системи оцінки роботи персоналу враховують професійний розвиток, здобуття нових навичок і ефективне виконання поточних обов'язків [23].

Таблиця 1.2

Методи оцінювання роботи працівників закладу охорони здоров'я

	Традиційні методи	Нетрадиційні методи
	1	2
Організаційна структура	Ієрархічна	Органічна
Хар. робочої сили	- Середня і вища ланка управління - Інженерно-технічний персонал - Робочі - Працівники інфраструктури	- Топ-менеджери - Середня ланка управління
Організаційна культура	Цільова	Точкова
Зовнішнє середовище	Визначене	Невизначене
Стадії розвитку організації	- Створення - Ріст - Зрілість - Спад	- Ріст - Зрілість
Цілі	- Зростання частки ринку - Підвищення якості продукції - Зниження витрат	- Поліпшення якості обслуговування клієнтів - Зниження витрат

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Одним з методів оцінки роботи персоналу закладу охорони здоров'я є поділ за напрямками, що вказані у табл. 1.2. Власне аналіз за такими напрямками дозволяє оцінити функціонування кожної підсистеми та виявити слабкі місця для подальшого удосконалення діяльності [25].

Таблиця 1.3

Підсистеми оцінки роботи персоналу закладу охорони здоров'я

Аналіз ефективності підсистеми	Характеристика
1	2
Планування	<p>Формулювання цілей та стратегічних завдань, визначення основних напрямів діяльності закладу охорони здоров'я в майбутньому.</p> <p>Збір та аналіз інформації про потенційних та існуючих клієнтів, а також ринок, на якому діє заклад.</p> <p>Деталізація бізнес-процесів шляхом розробки технологій виробництва, розподілу обов'язків та встановлення контролю за виконанням робіт.</p> <p>Планування ресурсів, яке включає у себе розподіл бюджету, планування потреб у персоналі, матеріалах, обладнанні, транспорті тощо, з метою ефективного використання ресурсів та досягнення запланованих цілей.</p>
Мотивація	<p>Формування організаційної структури передбачає розробку оптимальної моделі організації, що відображає залежності та зв'язки між підрозділами та співробітниками організації, що сприяє досягненню поставлених цілей та ефективному функціонуванню закладу охорони здоров'я в цілому.</p> <p>Розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності між співробітниками, що дозволяє кожному члену команди чітко розуміти свої обов'язки та відповідальність, що забезпечує взаємодію між різними підрозділами та забезпечує збільшення ефективності виконання завдань.</p> <p>Наявність умов для організації навчання та розвиток працівників, що дозволяє підвищувати рівень компетентності та ефективності їхньої роботи.</p> <p>Організація виробничого процесу передбачає створення оптимального режиму роботи, що забезпечує якість виробництва та зменшення часу виконання процесів, що впливає на підвищення продуктивності та зниження витрат.</p> <p>Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів передбачає вивчення потреб та вимог клієнтів, розробку нових продуктів та послуг, їх тестування та впровадження в дію з метою забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я та задоволення потреб пацієнтів.</p>

1	2
Координація	<p>Розвиток лідерства та визначення корпоративної культури. Забезпечення умов для навчання та професійного зростання персоналу;</p> <p>Задоволення потреб пацієнтів та створення комфортних умов роботи.</p> <p>Залучення медичного персоналу до процесу вдосконалення діяльності та врахування їхнього досвіду та знань.</p> <p>Оцінка задоволеності персоналу результатами своєї роботи та створення мотивуючої системи винагород та пошани.</p>
Контроль	<p>Розробка та впровадження системи контролю якості на кожному етапі діяльності з метою забезпечення високої якості надання медичних послуг.</p> <p>Вимірювання ступеню задоволеності пацієнтів за допомогою засобів збору інформації та аналізу даних з метою забезпечення високої якості надання медичних послуг, задоволення потреб пацієнтів та підвищення їх лояльності.</p> <p>Раціональне використання наявного ресурсного забезпечення шляхом ефективного управління фінансами, матеріальними ресурсами та людським капіталом.</p> <p>Відповідність одержаних результатів поставленим цілям та стратегії закладу охорони здоров'я з метою забезпечення високої ефективності діяльності та досягнення поставлених цілей</p>
Організація	<p>Об'єднання та координація перших чотирьох підсистем для забезпечення цілісного функціонування організації.</p> <p>Встановлення внутрішніх взаємозв'язків між різними структурними підрозділами та групами працівників для забезпечення ефективної комунікації та виконання спільних завдань.</p> <p>Система вирішення конфліктів для підтримки мирного співіснування різних груп та запобігання негативних наслідків внутрішніх суперечностей.</p> <p>Поточний аналіз відхилень для виявлення невідповідностей між результатами діяльності та поставленими цілями, а також для вжиття заходів з їх усунення та запобігання їх повторенню.</p>

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень.

Отже, для забезпечення успішної діяльності закладу охорони здоров'я необхідно мати ефективну систему менеджменту, яка може пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Проведення оцінки роботи персоналу закладу охорони здоров'я за напрямками наведеними у табл. 1.3 допомагає виявити слабкі сторони та вдосконалити їх для досягнення більш високих результатів діяльності [27, с. 58].

У сучасний період стандартною практикою є впровадження інтегрованої стратегії для здійснення оцінки роботи персоналу. Однією з таких всеохоплюючих оцінок є система діагностики, яка використовується для оцінки ефективності роботи менеджерів. Цей метод дозволяє налаштовувати параметри відповідно до вподобань користувача, при цьому дотримуючись заздалегідь визначених критеріїв. З використанням діагностичних можливостей системи можна розрахувати оцінку професійних і особистісних якостей співробітника.

Однією з найважливіших вимог до системи оцінки роботи персоналу є її ефективність. Це означає, що результати оцінки повинні чітко відображати зв'язок з оплатою праці, стимулювати високий рівень мотивації та отримання максимальної продуктивності від працівників. Недієвість системи оцінки може призвести до неправильної оцінки роботи працівників, зменшення мотивації та зниження продуктивності.

Ще однією важливою вимогою до системи оцінки є її практичність. Система повинна бути зручною та доступною для використання як для оцінювачів, так і для оцінюваних. Якщо система є складною у використанні, методи оцінки або показники складні, це може спричинити важкості у визнанні системи та викликати опір серед працівників.

Отже, система оцінки персоналу повинна бути ефективною та практичною для використання на практиці, з метою забезпечення максимальної продуктивності працівників та ефективності виробничого процесу. Методика оцінки ефективності системи менеджменту персоналу в закладі охорони здоров'я визначається комплексністю та систематичністю

підходів. Застосування цієї методики дозволяє закладу не лише виявляти проблеми, але й розробляти стратегії для їх вирішення та досягнення високого рівня якості надання медичних послуг.

Висновки до розділу 1

Розглянуто ключові теоретичні аспекти сучасних технологій оцінювання роботи персоналу в закладах охорони здоров'я. Зазначені аспекти не лише відображають сучасний стан системи управління персоналом в галузі охорони здоров'я, але й вказують на перспективи її подальшого розвитку. Аналіз теоретичних аспектів дозволяє зрозуміти, що визначення ключових показників ефективності є важливим етапом при розробці системи оцінювання персоналу. Визначення таких показників повинно бути комплексним та враховувати специфіку системи охорони здоров'я. Засвоєння сучасних технологій збору та аналізу даних стає важливою складовою оцінювання роботи персоналу. Впровадження інформаційних систем та аналітичних інструментів дозволяє отримувати об'єктивну інформацію про продуктивність та ефективність роботи персоналу.

Оцінювання персоналу повинно бути віддзеркаленням стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. Інтеграція системи оцінювання зі стратегічним управлінням дозволяє забезпечити спрямованість персоналу на досягнення загальних завдань. Застосування збалансованої системи показників є ефективним методом для комплексної оцінки діяльності персоналу. Врахування фінансових, клієнтських, процесуальних та інших показників дозволяє уникнути вузько-спрямованого оцінювання та забезпечити комплексний погляд на результативність.

Один із ключових висновків – необхідність встановлення механізмів зворотного зв'язку та системи постійного вдосконалення оцінювання персоналу. Активна взаємодія з персоналом та врахування їхніх думок є важливим кроком для адаптації системи оцінювання до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз кадрового забезпечення КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради, являється установою у системі охорони здоров'я, представляє себе як комунальне унітарне некомерційне підприємство. КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради спеціалізується на наданні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги згідно з чинним законодавством України та відповідним положенням даного закладу охорони здоров'я.

Засновником КНП «Кременецька опорна лікарня» є Кременецька міська рада, у відповідності до рішення на третій сесії VIII скликання 24 грудня 2020 року (№ 49). Дана медична установа є правонаступником КНП «Кременецька районна комунальна лікарня», заснованої 14 лютого 2019 р. за рішенням Кременецької районної ради Тернопільської області (№ 473), відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Це було здійснено шляхом об'єднання Кременецької районної комунальної лікарні та Кременецької районної комунальної стоматологічної поліклініки. Директор КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради - Капелусь Оксана Володимирівна [42].

Медичний заклад є підпорядкованим, звітним та контрольованим перед Кременецькою міською територіальною громадою через представницький орган - Кременецьку міську раду. Власність закладу є комунальною та належить громаді як її власнику.

У 2014 році в Україні була розпочата реформа децентралізації, яка передбачала делегування повноважень та фінансових ресурсів об'єднаним територіальним громадам [13]. «Кременецька міська громада є другою за розміром об'єднаною територіальною громадою Тернопільської області. Громада володіє високим рівнем життя, багатою історичною спадщиною та конкурентоспроможною пропозицією для розвитку зеленого туризму та активного відпочинку. Заснована у 2020 році згідно з Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» і має адміністративний центр у місті Кременець. Населення громади налічує 42 405 осіб (станом на 2020 рік), що робить її другою за чисельністю в Тернопільській області. Громада включає 1 місто та 17 сільських рад (43 села)».

Комунальне некомерційне підприємство «Кременецька опорна лікарня» здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних і інших результатів, не маючи при цьому на меті отримання прибутку. Воно самостійно здійснює виробництво продукції (робіт і послуг) та реалізовує її за цінами, визначеними згідно з чинним законодавством.

Основним завданням КНП «Кременецька опорна лікарня» КМР - є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом впровадження доступної та високоякісної медичної практики відповідно до установленого порядку та обсягу, визначеного ліцензією відповідно до чинного законодавства.

Медичний заклад функціонує за ієрархічним принципом управління відповідно до чинного законодавства. Структура рівнів управління з чітко визначеними функціями КНП «Кременецька опорна лікарня» представлена на рис. 2.1. Керівництво закладу здійснює Директор, який має трьох заступників та одного медичного директора. Установа включає такі підрозділи: адміністративно-управлінський персонал, лікувально-профілактичні підрозділи та допоміжні підрозділи, у тому числі технічні (рис. 2.1).

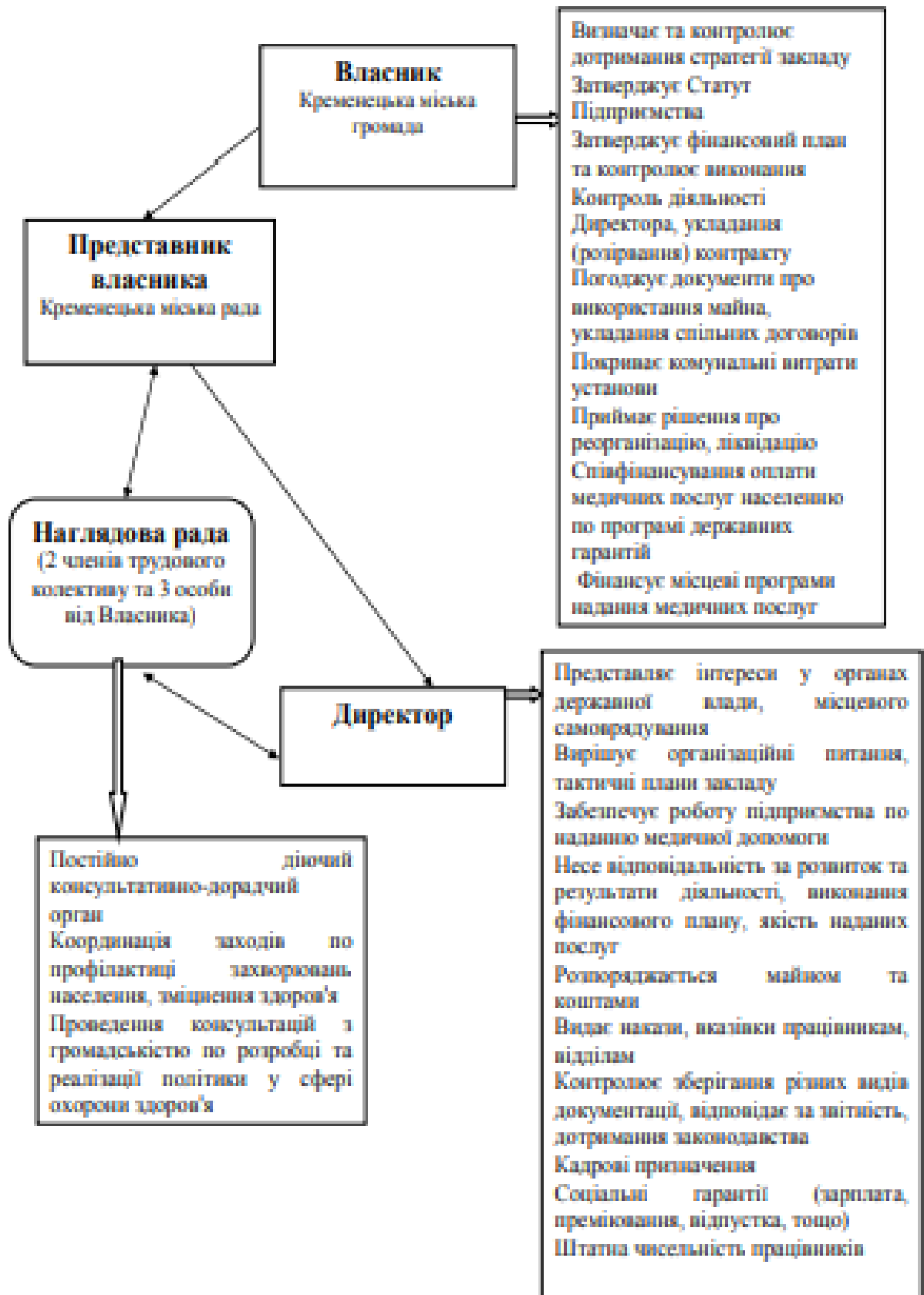


Рис. 2.1. Формування та функції рівнів управління КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень.



Рис. 2.2. Структура КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень.

На рис. 2.2. нами приведено типову структуру КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради. Згідно із визначеними завданнями, досліджуваний заклад охорони здоров'я надає різноманітні послуги вторинної амбулаторної медичної допомоги, як платні, так і безоплатні відповідно до встановленого законодавства. Також, в рамках своєї діяльності, КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради забезпечує населення спеціалізованою стаціонарною медичною допомогою та здійснює контроль за перебігом вагітності та пологів.

Установа відповідає за постійний професійний розвиток свого персоналу, забезпечуючи високий стандарт надання медичних послуг в умовах змін в системі охорони здоров'я. Медичні послуги спеціалізованої вторинної допомоги надаються населенню кваліфікованими фахівцями як стаціонарного, так і поліклінічного секторів лікувально-профілактичного підрозділу досліджуваного закладу охорони здоров'я. У відповідності до штатного розпису, загальна кількість працівників становить 426 осіб. Інформація про укомплектованість персоналом закладу наведена в табл. 2.1.

КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради наразі має кадрове забезпечення на рівні 95%, тобто зі 438,5 необхідних стаціонарних одиниць. Так станом на 24.05.2021 р., в лікарні було 27,75 вакантних посад. На найвищому рівні не вистачає персоналу - 27%, інші - зафіксовано у допоміжних підрозділах досліджуваного закладу охорони здоров'я. Дана ситуація обумовлена сезонними роботами господарської служби (кочегари котельні), режимом роботи, адаптованим до обмежувальних карантинних заходів для запобігання поширенню COVID-19 (відставки за бажанням, оптимізація штату).

Відділення діагностики у консультативно-діагностичному центрі забезпечує пацієнтів вторинною амбулаторною медичною допомогою шляхом проведення необхідних обстежень, відповідно до переліку медичних послуг. Це відділення має сформований штат персоналу на рівні 99%. Однак, для повноцінної консультації хворих і виконання алгоритмів вторинної

спеціалізованої допомоги необхідно забезпечити медичний заклад лікарями. У цьому контексті вакантні посади включають 1,0 посаду лікаря-кардіолога та епідеміолога, 1,25 ставки лікаря-травматолога, 0,75 ставки лікаря-ревматолога, 0,5 ставки лікаря-хірурга та 1,5 ставки лікаря-невролога [42].

Таблиця 2.1

**Укомплектованість працівників КНП «Кременецька опорна лікарня»
Кременецької міської ради станом на 24.05.2021 р.**

№ п/п	Структурна одиниця підприємства	Штатних посад всього	Зайнятих посад (з декрет.)	Вакантних посад	Фізичних осіб	Дефіцит фізичних осіб	% укомплектованості
	Підприємство	438,5	419,75	27,75	426	12,5	95
1.	Адміністративно-управлінський персонал	49	47	3,5	47	2	95
2.	Допоміжні підрозділи	61,5	45	5,75	45	6	73
3.	Лікувальне відділення консультативно-діагностичного центру	82,75	76,25	6,5	76	6,75	92
4.	Діагностичне відділення консультативно-діагностичного центру	42,5	42,5		42	0,5	99
5.	Приймальне відділення	25,5	25	0,5	25	0,5	98
6.	Загальноотерапевтичне	17,25	17,25		21	3,75	122
7.	Акушерсько-гінекологічне	38,75	37	1,75	40	1,25	103
8.	Загальнохірургічне відділення	32,25	31,75	3,5	32	3,25	91
9.	Дитяче відділення	16,5	16,5		16	0,5	97
10.	Неврологічне відділення	15,75	15,75		15	0,75	95
11.	Інфекційне відділення	16,5	15,5	1	18	1,5	109
12.	Відділення інтервенційної кардіології	19,5	16,25	3,25	15	4,5	77
13.	Відділення анестезіології	42,75	39,25	3,5	41	1,75	96
14.	Відділення гемодіалізу	14,5	13	1,5	11	3,5	76

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Лікувальний заклад має в основному сформований персонал у повному обсязі, включаючи середній та молодший медичний персонал для забезпечення повноцінної вторинної стаціонарної допомоги пацієнтам, яких приймають для госпіталізації.

У гемодіалізному відділенні є дві вакантні посади лікаря-нефролога. Пацієнти цього відділення стали інвалідами через основні захворювання та регулярно потребують життєво-важливих процедур. Наразі вони змушені звертатися за допомогою до спеціалізованих медичних закладів третього рівня у Тернопільській області або в приватні клініки в інших обласних центрах. Недостатність спеціалістів пояснюється як організаційними труднощами, так і низьким рівнем оплати праці. На цій основі рекомендується керівництву розробити мотиваційну систему для лікарів та отримати підтримку органів місцевого самоврядування, використовуючи ресурси галузі для вирішення цих проблем.

Також відзначається значний дефіцит штату на рівні 23% у відділенні інтервенційної кардіології, реперфузійної терапії та рентгено-ендоваскулярної хірургії. Тут вакантні посади лікаря-хірурга та 1,5 ставки лікаря-кардіолога. У цьому відділенні проводять обстеження судин серця, що має особливе значення для пацієнтів у критичних ситуаціях у перші години при підозрі на інфаркт міокарда. Показники кількості хворих з інфарктом міокарда та смертності від ускладнень в громаді та в Україні в цілому з року в рік не покращуються. Важливо негайно розробити план дій для заповнення вакансій у відділенні, шляхом перепрофілювання штатних спеціалістів або залучення зовнішніх фахівців [42].

Особливості стану кадрового забезпечення визначаються через проведення аналізу складу персоналу, системи навчання та підготовки, а також контролю плинності кадрів. Якісні характеристики персоналу визначаються за рівнем професіоналізму та наявною необхідною кваліфікацією для забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я та досягнення їх мети.

Зазначені характеристики можуть бути розділені на економічні (труднощі на роботі, кваліфікація, умови праці, професійний досвід), особисті (дисципліна, майстерність, сумлінність, оперативність, творча діяльність), організаційно-технічні (привабливість роботи, рівень технологічної

організації, раціональна організація роботи) та соціокультурні (колективізм, соціальна діяльність, культурний розвиток і загальна мораль).

Загальні структурні характеристики персоналу визначаються через склад та кількісне співвідношення кожної категорії та групи працівників у закладі охорони здоров'я. Перегляд структури персоналу за рівнем освіти враховує важливість працівників із вищою освітою, базовою середньою освітою, а також середньою та базовою середньою освітою.

Для забезпечення надання високоякісних медичних послуг в КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради 56% лікарів мають вищу категорію, 23% мають першу категорію, і 21% мають другу категорію кваліфікації. Щодо середнього медичного персоналу, 80% пройшли атестацію на вищу категорію, 11% - на першу категорію, та 9% - на другу категорію.

Для покращення обслуговування в сфері надання медичної допомоги у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради необхідно забезпечити висококваліфікованими лікарями консультативно-діагностичний центр. Це дозволить розширити надання вторинної амбулаторної допомоги. Актуальні завдання також включають закриття вакансій для лікарів у гемодіалічному відділенні та відділенні інтервенційної кардіології, реперфузійної терапії та рентгено-ендоваскулярної хірургії [42].

2.2. Оцінка організаційних передумов для впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Оцінка організаційних передумов для впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу в Комунальному некомерційному підприємстві «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради є важливим етапом, спрямованим на забезпечення успішності цього процесу.

Нижче подано оцінку основних організаційних передумов для впровадження таких технологій:

Лідерство та керівництво. Передумова: наявність активного лідерства та відданого керівництва, яке готове підтримати та впроваджувати сучасні технології оцінювання персоналу. Оцінка: визначення ступеня готовності та зацікавленості вищого керівництва у впровадженні новаторських методів оцінки роботи працівників.

Технологічна інфраструктура. Передумова: наявність адекватної технічної інфраструктури для підтримки сучасних технологій оцінювання. Оцінка: аналіз технічних можливостей та готовності існуючої інфраструктури до імплементації інноваційних засобів оцінювання.

Культура закладу охорони здоров'я. Передумова: створення позитивної корпоративної культури, яка підтримує відкритий обмін інформацією та оцінює стрімке впровадження новацій. Оцінка: дослідження ступеня готовності персоналу до змін та їхнього прийняття нових підходів до оцінювання.

Навчання та розвиток. Передумова: розробка системи навчання для персоналу щодо користування новими технологіями оцінювання. Оцінка: визначення доступності та ефективності системи навчання для працівників у контексті впровадження нових методів оцінювання.

Забезпечення конфіденційності та безпеки даних. Передумова: розробка та впровадження строгих заходів безпеки для забезпечення конфіденційності даних персоналу. Оцінка: аналіз існуючих систем захисту даних та їхньої відповідності стандартам безпеки.

Залучення та підтримка персоналу. Передумова: створення ефективних механізмів комунікації та залучення персоналу до процесу впровадження технологій оцінювання. Оцінка: визначення рівня зацікавленості та підтримки з боку працівників у впровадженні нових інструментів оцінювання.

Інтеграція з існуючими системами. Передумова: оцінка можливостей інтеграції нових технологій оцінювання з існуючими системами управління та

обліку. Оцінка: дослідження сумісності інноваційних засобів оцінювання з вже використовуваними системами у «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради.

Фінансове забезпечення. Передумова: розрахунок бюджетних витрат та фінансового забезпечення для впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу. Оцінка: аналіз доступності фінансових ресурсів та їхньої відповідності потребам у впровадженні новаторських рішень.

Підтримка зовнішніх стейкхолдерів. Передумова: взаємодія та залучення зовнішніх стейкхолдерів, які можуть впливати на процес впровадження технологій оцінювання. Оцінка: вивчення позицій та очікувань зацікавлених сторін у відношенні до впровадження нових методів оцінювання.

Правова сумісність. Передумова: визначення відповідності впровадження технологій оцінювання законодавчим нормам та правилам. Оцінка: аналіз правового середовища та готовності організації дотримуватися вимог законодавства.

Стратегічне планування. Передумова: розробка стратегії впровадження технологій оцінювання, враховуючи довгострокові цілі та перспективи розвитку. Оцінка: аналіз наявності та відповідності стратегічних планів у контексті впровадження сучасних методів оцінювання.

Оцінка цих факторів дозволяє визначити та стверджувати про готовність та потенціал КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради до впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу.

Комунальне некомерційне підприємство «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради представляє собою установу системи охорони здоров'я, яка надає медичну допомогу кожній особі відповідно до вимог законодавства України і приймає заходи щодо профілактики захворювань, спрямованих на підтримку та збереження громадського здоров'я.

Аналізуючи стан громадського здоров'я у Кременецькій міській громаді за базовими показниками, такими як народжуваність, смертність і природний

приріст, спостерігається тенденція негативного росту населення (депопуляції) протягом 2019-2020 рр. (рис. 2.3).

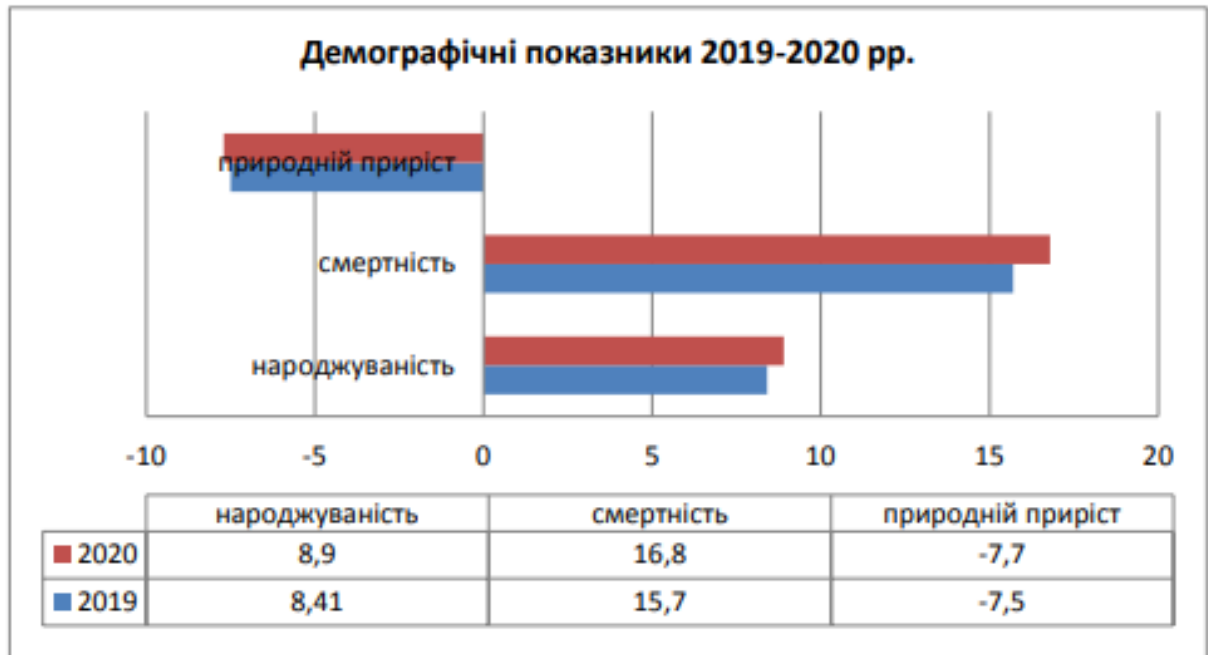


Рис. 2.3 Демографічні показники Кременецького району за 2019-2020 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Одним із показників ефективності та прибутковості роботи КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради є зменшення кількості смертей від ускладнень серцево-судинних захворювань та збільшення кількості мешканців району на лікуванні, зокрема сільського населення (табл. 2.2.).

Протягом 2019-2020 років 594 людини отримали якісну та сучасну медичну допомогу під час серцево-судинних катастроф, і смертність в цей період становила 0,5%. Проте зауважується значуще зменшення кількості проведених медичних процедур у 2020 році через відсутність лікарів на вакантних посадах відділення [42].

Для отримання додаткової інформації про стан здоров'я з використанням лабораторних та інструментальних методів проведено аналіз роботи діагностичного відділення клініко-діагностичного центру медичного закладу. Надання послуг населенню відбувається як на платній, так і на безоплатній

основі, відповідно до затвердженого на сесії Міської ради переліку та тарифів для платних послуг відповідно до чинного законодавства [42].

Таблиця 2.2

Діяльність відділення інтервенційної кардіології реперфузійної терапії та рентгеноваскулярної хірургії, станом на 24.05.2021 р.

Рік	Поступило пацієнтів		Переведені з інших відділень		Виписано		Померло
	Місто	Село	Місто	Село	Місто	Село	
2019	123	177	14	16	122	196	1
2020	89	151	13	14	160	116	2
Загалом	540		57		594		3

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

КНП «Кременецька опорна лікарня» здійснює медичну практику, узгоджену з Ліцензією на господарську діяльність в медичній сфері, яка охоплює 1) лікарські спеціальності; 2) види медичної допомоги; 3) місця її провадження (реєстраційне посвідчення від 29.08.2019 № 01/2908-М).

Статут досліджуваного закладу охорони здоров'я відповідає законодавству і передбачає надання медичної допомоги на безоплатній основі через «самозвернення», звернення за направленням від сімейного лікаря, екстрене медичне обслуговування, а також можливість отримання допомоги без направлення у певних випадках (рис. 2.4.).

Отже, невідкладна допомога у випадках загрози життя і здоров'я, не тільки для мешканців Кременецької громади, але й у випадках критичних станів, пов'язаних з педіатричною, гінекологічною та стоматологічною практикою, надається пацієнтові безоплатно.

За рахунок реформування медичної сфери та впровадження моделі державного солідарного медичного страхування, держава забезпечила

гарантований набір безоплатних медичних послуг, які доповнюють наявні платні послуги.



Рис. 2.4. Структура надання безоплатної допомоги населенню

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

У той же час в місті Кременець спостерігається активне збільшення кількості приватних медичних центрів, що пропонують платні амбулаторні послуги, використовуючи сучасні технології лікування за принципом «терапія одного дня».

Трансформація другого рівня надання спеціалізованої медичної допомоги передбачає виконання завдань, визначених в Програмі медичних гарантій. На поточний рік оновлена програма дозволяє медичним установам надавати населенню широкий спектр медичних послуг, оплачуваних державою, їх кількість зросла до 35 пакетів. Для цього необхідно укласти договір з НСЗУ, яка виступає в ролі державного розпорядника бюджетних коштів.

За новим механізмом фінансування в рамках «програми медичних гарантій КНП «Кременецька опорна лікарня» у цьому році забезпечує 30%

(тобто 12 із 35 пакетів медичної допомоги) гарантованих державою безкоштовних послуг для населення, що є на 18% більше, ніж у попередньому році. Згідно з Договором № 4083-E421-P000 пацієнтам доступна хірургічна допомога дорослим та дітям в умовах стаціонару, стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічного втручання, медична допомога при гострому мозковому інсульті в стаціонарних умовах, медична допомога при гострому інфаркті міокарда, медична допомога при пологах, медична допомога дорослим та дітям в амбулаторних умовах (профілактика, діагностика, лікування, реабілітація), медичні послуги езофагогастродуоденоскопії, колоноскопії, лікування пацієнтів методом гемодіалізу в амбулаторних умовах, діагностика, лікування супровід осіб із ВІЛ, стоматологічна допомога в амбулаторних умовах, ведення вагітності в амбулаторних умовах [45]».

Узагальнюючи, можемо констатувати, що нинішній стан системи охорони здоров'я в цілому в Україні можна охарактеризувати кількома важливими аспектами. До цих ключових аспектів відносяться: низька тривалість життя та низькі показники здоров'я у населення. Також, особливо в останні роки відзначається зростання та значна поширеність інфекційних захворювань і недостатньою ефективністю розвитку Інституту сімейної медицини.

Вирішення існуючих проблем здоров'я в Україні стає викликом через їх складний характер та наявність численних проблем. Це вимагає перегляду політики в галузі охорони здоров'я, а також розробки та впровадження нових стратегій і програм для покращення ситуації.

2.3. Аналіз впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Управління персоналом у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради здійснюється шляхом проведення систематичних та цілеспрямованих дій, включаючи: визначення мети та стратегічних напрямків роботи з персоналом; установлення засобів, форм і методів для досягнення визначених цілей; організацію виконання прийнятих рішень; координацію і контроль за виконання запланованих заходів; постійне вдосконалення системи взаємодії з медичним персоналом; впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу.

Процес впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу в першу чергу потребує імплементації ефективного механізму управління медичними кадрами, який характеризується сукупністю методів, формами і засобами впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та ефективного використання медичного персоналу у досягненні цілей закладу охорони здоров'я (рис. 2.5).

Функціональний підхід до управління персоналом реалізується через організаційну функцію, що включає в себе такі аспекти, як «планування потреб у медичному персоналі та джерел його комплектування», 2соціально-економічна функція, орієнтована на створення умов і чинників для раціонального закріплення та ефективного використання медичного персоналу», і «відтворювальна функція, що передбачає забезпечення розвитку персоналу» [51].

Ефективне функціонування закладу охорони здоров'я напряму пов'язане з кваліфікованістю його персоналу. Одним з методів для задоволення поточних і майбутніх потреб у кадрах є «кадрове планування». Це важлива складова кадрової політики, включаючи аналіз і визначення потреби у медичному персоналі для досягнення цілей закладу охорони

здоров'я. Таким чином, «планування персоналу» – це спрямована діяльність закладу охорони здоров'я з метою підготовки та розвитку кадрів, базуючись на розрахунку професійно-кваліфікаційної структури та вивченні загальних і додаткових потреб, а також контролю за використанням медичного персоналу [51].

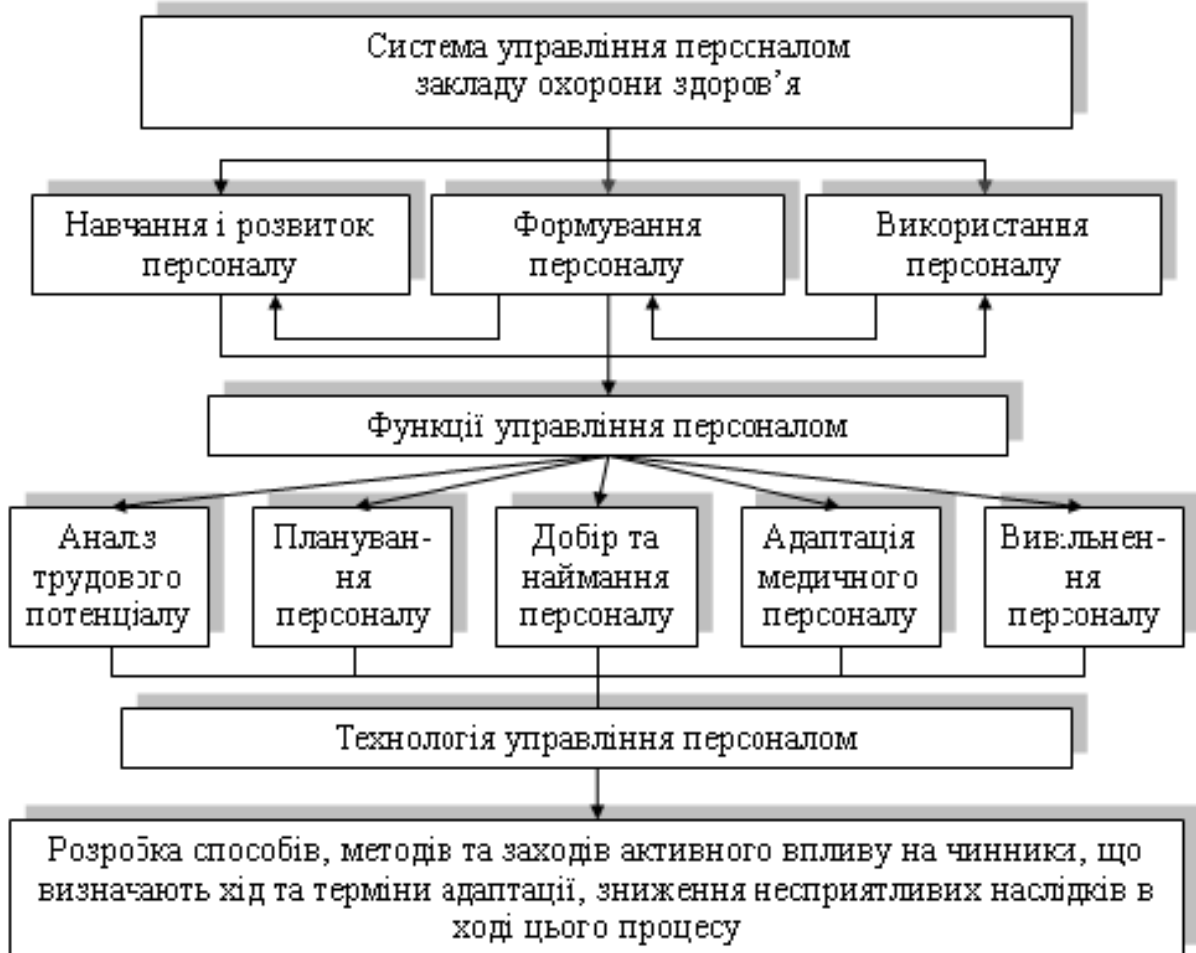


Рис. 2.5. Механізм управління персоналом у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі [51].

Врахування персоналу як одного з ключових ресурсів закладу охорони здоров'я «передбачає впровадження такого підходу до кадрового планування, що сприятиме максимальній інтеграції потреб персоналу в стратегічні цілі закладу охорони здоров'я. Це обумовлено тим, що вдосконалення управління персоналом повинно базуватися на принципі ефективного використання

унікального потенціалу кожної особи, який включає: кваліфікаційний потенціал (професійні знання, навички, уміння); психофізіологічний потенціал (працездатність); освітній потенціал (інтелектуальні та пізнавальні здібності); творчий потенціал (креативність); комунікативний потенціал (здатність до співпраці, колективної праці в установі охорони здоров'я, взаємодії); моральний потенціал (цінності, переконання)» [51].

Процес кадрового планування визначається не тільки інтересами відповідного закладу охорони здоров'я, але й інтересами самого персоналу. Графічне зображення кадрового планування наведено на рис. 2.6.

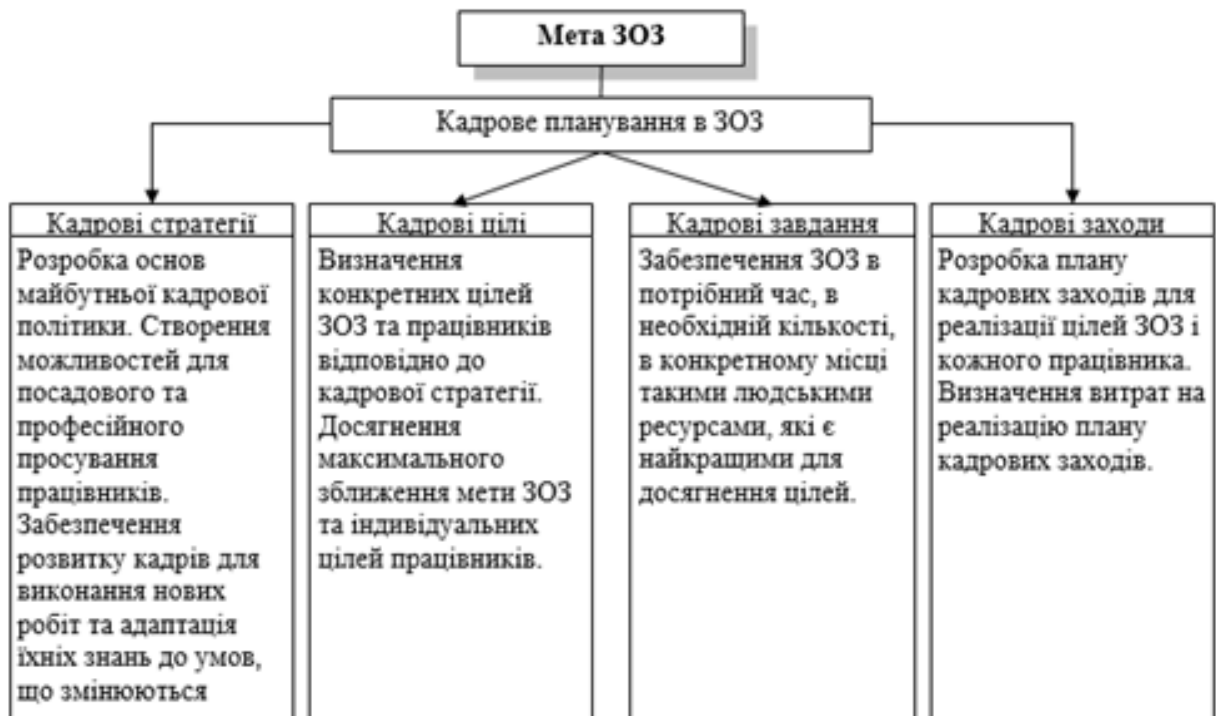


Рис. 2.6. Кадрове планування у КНП «Кременецька опорна лікарня»
Кременецької міської ради

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі [51].

У досліджуваному закладі охорони здоров'я виявляють вплив як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на якісну структуру та чисельність персоналу, а також їхнє формування в майбутньому. До внутрішніх факторів відносяться: «стратегічні цілі закладу охорони здоров'я; впровадження нових технологій у функціонування закладу охорони здоров'я

(технології навчання, лікування тощо); рух кадрів та пересування між посадами; рівень матеріального та соціального забезпечення працівників закладу охорони здоров'я» [51].

Для проведення оцінки оточуючого середовища Комунального некомерційного підприємства «Кременецька опорна лікарня» нами використано якісний метод SWOT-аналізу, результати якого наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Матриця SWOT-аналізу КНП «Кременецька опорна лікарня»
Кременецької міської ради**

	Можливості (O): залучення інвесторів; постійні постачальники; перехід до більш ефективних стратегій;	Загрози (T): поява нових конкурентів; зміна потреб споживачів; несприятлива політична ситуація.
Сильні сторони (S): можливість розширення спеціалізації; ефективність менеджменту; сучасні технології; широкий асортимент	Розширення спеціалізації, дозволить утримати позицію на ринку; ефективність менеджменту, контроль якості, невіддале поведження конкурентів і використання сучасних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку; чітка стратегія дозволить використати всі можливості.	Посилення конкуренції, політика держави, зниження рівня купівельної спроможності вплинуть на розширення спеціалізації та проведення стратегії; ефективний менеджмент зафіксує зміни потреб споживачів; поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів;
Слабкі сторони (W): невеликі маркетингові здібності; чимала залежність від постачальників; несформований поки імідж	Несформований імідж створить ускладнення при виході на нові ринки, залучення нових інвесторів; при невеликих маркетингових здібностях складнощі із попитом споживачів;	Несприятлива політика держави може призвести до проблем в галузі; незначні маркетингові здібності та відсутність кваліфікації не втримає споживачів.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Зовнішні фактори, які впливають на стратегії кадрового планування у закладі охорони здоров'я, включають: «цілі державної політики, на виконання яких спрямована діяльність закладу охорони здоров'я; попит і пропозиція на ринку праці щодо фахівців з певною кваліфікацією; нормативно-правове регулювання функціонування системи закладу охорони здоров'я» [52].

Технологічні та соціальні аспекти сприяють позитивному впливу на об'єкт дослідження, у той час як економічні та політичні фактори мають негативний вплив. Основною сильною стороною є якість обслуговування та високий рівень персоналу, тоді як основним недоліком досліджуваного закладу охорони здоров'я виступає недостатня привабливість для споживчого ринку у зв'язку з відсутністю належної інформаційної бази та стратегії маркетингу.

Процес управління персоналом у досліджуваному закладі охорони здоров'я можна розбити на три етапи: оцінка поточного стану персоналу у закладі; прогнозування майбутніх потреб; розробка програми для відповіді на ці потреби. На кожному з цих етапів аналізу та прогнозування використовується оцінка кількісного і якісного складу працюючих. На завершальному етапі програма забезпечення медичним персоналом повинна включати конкретний графік та заходи щодо залучення, найму, навчання та пересування працівників, необхідних для досягнення цілей досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Суттєве значення в контексті управління персоналом мають діючі технології навчання та розвитку медичного персоналу у досліджуваному закладі охорони здоров'я. Таким чином, професійний розвиток персоналу представляє собою процес, що включає професійне навчання, кар'єрний розвиток та підвищення кваліфікації кадрів.

Ефективність розвитку професійних навичок персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я залежить від гнучкості системи професійної освіти і навчання, особливо в умовах кризового середовища. Ключове значення при цьому мають вимоги до кваліфікацій, які ставляться до

різних професійних ролей, включаючи належний досвід, вміння і компетенції. Підвищення рівня професійної придатності співробітників лікарні забезпечується через їхнє навчання в різноманітних формах професійної підготовки.

Отже, освітній рівень працівників і підвищення їхньої кваліфікації відіграють важливу роль у розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я. Підвищення їх кваліфікації, яке здійснюється через навчання після отримання освіти, спрямоване на оновлення теоретичних і практичних знань, з метою підтримки належного рівня кваліфікації, необхідного для ефективного виконання завдань.

В галузі охорони здоров'я для більш ефективного та об'єктивного оцінювання роботи персоналу використовуються наступні сучасні технології:

- електронні системи запису та моніторингу: впровадження електронних медичних карт дозволяє автоматизувати процес фіксації роботи медичного персоналу, включаючи час прийому пацієнтів, ведення електронних записів та результатів обстежень;
- системи аналізу даних та Big Data: великі обсяги даних можна використовувати для аналізу продуктивності персоналу та виявлення недоліків у роботі, що дозволяє вчасно реагувати на можливі проблеми;
- оцінка задоволеності пацієнтів за допомогою технологій: електронні опитування та системи збору фід-беку від пацієнтів дозволяють оцінити якість обслуговування та ефективність медичного персоналу з точки зору споживачів медичних послуг;
- моніторинг фізичних показників: використання портативних пристроїв та датчиків для вимірювання фізичних показників працівників (наприклад, пульс, температура) може служити як об'єктивний показник їхньої працездатності;
- технології штучного інтелекту та машинного навчання: алгоритми штучного інтелекту можуть використовуватися для автоматизованого аналізу роботи персоналу, виявлення тенденцій та прогнозування можливих проблем;

- електронні системи навчання та розвитку: використання електронних платформ для навчання та саморозвитку дозволяє персоналу постійно підвищувати свою кваліфікацію;
- теле-медицина та дистанційні консультації: впровадження технологій теле-медицини розширює можливості консультацій та обміну досвідом, що сприяє підвищенню ефективності роботи медичного персоналу;
- електронні портали для звітування: створення електронних порталів для звітування та обміну інформацією між різними підрозділами допомагає уніфікувати процеси та забезпечує доступність актуальних даних для всього колективу;
- системи відстеження персонального розвитку: сучасні технології можуть використовуватися для відстеження індивідуального розвитку медичного персоналу, виявлення сильних та слабких сторін та планування подальшого професійного зростання;
- мобільні додатки для медичного персоналу: розробка мобільних додатків для медичного персоналу дозволяє зручно взаємодіяти з пацієнтами, отримувати швидкий доступ до медичних записів та спрощує комунікацію всередині команди;
- використання роботів у медичних процесах: роботи та автоматизовані системи можуть бути впроваджені в медичних процесах для виконання рутинних завдань, що звільняє медичний персонал від монотонної роботи та дозволяє зосередитися на більш важливих завданнях;
- оцінка задоволення персоналу: застосування анкет та опитувань через онлайн-платформи дозволяє оцінювати рівень задоволення персоналу та вносити корективи для поліпшення робочого середовища.

Ці технології допомагають оптимізувати роботу персоналу в системі охорони здоров'я, підвищуючи ефективність, точність та якість медичних послуг. Всі ці інноваційні підходи сприяють оптимізації управління та підвищенню якості надання медичної допомоги.

Висновки до розділу 2

Об'єктом даного дослідження є комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради, спеціалізується на наданні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги згідно з чинним законодавством України та відповідним положенням даного закладу охорони здоров'я. Засновником КНП «Кременецька опорна лікарня» є Кременецька міська рада, у відповідності до рішення на третій сесії VIII скликання 24 грудня 2020 року (№ 49). Директор КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради - Капелусь Оксана Володимирівна.

Медичний заклад є підпорядкованим, звітним та контрольованим перед Кременецькою міською територіальною громадою через представницький орган - Кременецьку міську раду. Власність закладу є комунальною та належить громаді як її власнику.

КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради наразі має кадрове забезпечення на рівні 95%, тобто зі 438,5 необхідних стаціонарних одиниць. Так станом на 24.05.2021 р., в лікарні було 27,75 вакантних посад. На найвищому рівні не вистачає персоналу - 27%, інші - зафіксовано у допоміжних підрозділах досліджуваного закладу охорони здоров'я. Дана ситуація обумовлена сезонними роботами господарської служби (кочегари котельні), режимом роботи, адаптованим до обмежувальних карантинних заходів для запобігання поширенню COVID-19 (відставки за бажанням, оптимізація штату).

Лікувальний заклад має в основному сформований персонал у повному обсязі, включаючи середній та молодший медичний персонал для забезпечення повноцінної вторинної стаціонарної допомоги пацієнтам, яких приймають для госпіталізації. Для забезпечення надання високоякісних медичних послуг в КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради 56% лікарів мають вищу категорію, 23% мають першу категорію, і 21% мають другу категорію кваліфікації. Щодо середнього медичного персоналу,

80% пройшли атестацію на вищу категорію, 11% - на першу категорію, та 9% - на другу категорію.

Процес впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу в першу чергу потребує імплементації ефективного механізму управління медичними кадрами, який характеризується сукупністю методів, формами і засобами впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та ефективного використання медичного персоналу у досягненні цілей закладу охорони здоров'я.

Процес впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу в першу чергу потребує імплементації ефективного механізму управління медичними кадрами, який характеризується сукупністю методів, формами і засобами впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та ефективного використання медичного персоналу у досягненні цілей закладу охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Удосконалення функціональних механізмів технології управління персоналом досліджуваного закладу охорони здоров'я

У контексті поліпшення управління персоналом у досліджуваному закладі охорони здоров'я велике значення приділяється оптимізації його функціональних механізмів. У досліджуваному закладі охорони здоров'я впровадження функцій управління персоналом покладається на систему управління, яка складається із взаємодіючих та послідовних методів та інструментів. Ця система спрямована на організацію, планування та спрямування зусиль на досягнення пріоритетів, максимального використання ресурсів і відповідність профільних кваліфікаційних структур та органів державної влади.

Слід відзначити, що традиційна система управління персоналом включає принципи та процедури, які регулюють оцінку результатів, оплату праці, професійний розвиток та можливість просування. Операційне управління, поряд із системою управління персоналом, зазвичай базується на використанні автоматизованих систем та систем контролю.

Управління персоналом включає три основні компоненти: планування, підготовка та використання персоналу. Зазначимо, що ефективність управління персоналом залежить від взаємодії цих компонентів: планування розвитку кадрів, як в кількісному, так і в якісному аспекті, має сенс тільки при належній підготовці та удосконаленні медичних працівників. Важливо, щоб підготовлені медичні фахівці знаходили практичне використання, відповідне їхній професійній кваліфікації.

Не менш важливим аспектом успішного управління персоналом є реалізація концепції інтегрованого розвитку медичних працівників і самої

системи охорони здоров'я. Слід підкреслити, що ефективність управління персоналом досягається максимально, якщо центральним принципом є економічна ефективність у процесі прийняття управлінських рішень [53].

Велике значення для ефективності закладів охорони здоров'я мають їхні ресурси, зокрема персонал. Це пояснюється ключовою роллю персоналу в сфері охорони здоров'я, великими витратами бюджету на цей напрямок, а також залежністю якості та доступності медичної допомоги від кількості, рівня підготовки та розподілу фахівців та їхнього керівництва.

Однак дослідження управління людськими ресурсами у закладі охорони здоров'я показали, що в порівнянні з іншими секторами економіки відсутні ефективні та стандартизовані технології управління персоналом для різних медичних установ. Залишаються невирішеними питання професійного відбору медичних працівників, періодичної оцінки їхньої діяльності, мотивації та адаптації до роботи, просування по службі, навчання на робочому місці та процесу звільнення. Внаслідок цього управління персоналом закладів охорони здоров'я фактично зводиться до формалізованих процедур з найму та звільнення працівників, що ускладнює ефективне використання їхнього трудового потенціалу.

У контексті реалізації медичної реформи ключовими аспектами стають людська компетентність, професійна підготовка, готовність до інновацій та творчий підхід в управлінні закладами охорони здоров'я. Сучасні виклики ставлять під загрозу актуальність ефективних кадрових ресурсів у системі охорони здоров'я, що відповідно вимагає вдосконалення організаційних, правових та управлінських засобів для успішної реалізації системних змін.

Задля ефективного управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я доцільно застосовувати «системний підхід, який передбачає оптимізацію методів, процедур та програм для організації процесів набору, навчання, оцінки та винагородження персоналу закладу. Зростає важливість кваліфікації керівників та їхніх професійних знань, спрямованих на стратегічне управління. Таким чином, в умовах сучасності стає необхідним

вдосконалення методології та практики управління діяльністю закладів охорони здоров'я» [37].

Менеджмент системи охорони здоров'я повинен базуватися на використанні стратегічного бізнес-мислення для вирішення проблем, забезпечуючи взаємодію кадрової політики, програм та процедур із загальними цілями та завданнями закладу охорони здоров'я.

Однією з ефективних стратегій управління персоналом у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради є впровадження мотиваційної стратегії. Вважаємо, що рівень мотивації працівників, необхідний для досягнення визначеного рівня продуктивності праці, формується виключно через управлінські заходи стосовно підлеглих. Зокрема, це включає складові мотиваційного механізму досліджуваного закладу охорони здоров'я. Основним завданням цього механізму є формування відповідного рівня мотивації праці.

Важливо відзначити, що ефективність мотиваційного впливу на працівників КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради повинна оцінюватися директором, який відповідає за виконання завдань персоналом. Заохочуючи підлеглого до високоякісного виконання своїх обов'язків, керівник використовує різні форми управлінського впливу, такі як похвала, зауваження, допомога та інші.

У системі менеджменту існують низка теорій, які базуються на різних припущеннях щодо рівня задоволеності працівників своєю роботою. До прикладу, у відповідності до теорії Герцберга, рівень задоволеності працівників роботою залежить від двох складових характеристик виконуваної роботи – мотиваційних (внутрішніх) та гігієнічних (зовнішніх), які власне визначаються та обґрунтовуються внутрішніми вимогами щодо підвищення рівня людського капіталу та зовнішніми умовами праці. На рис. 3.1 нами приведено модель Герцберга.

Основна ідея теорії невідповідності потреб полягає в припущенні, що рівень задоволеності працівника визначається відповідністю його потреб та

отриманих винагород від виконуваної роботи. Дана теорія встановлює залежність між задоволеністю роботою та відповідністю отриманих працівником винагород його очікуванням. З іншого боку, приведена теорія цінностей стверджує, що основним джерелом задоволення працівників є можливість досягнення ними важливих для них цілей через виконання роботи [39, с. 107].



Рис. 3.1 Мотиваційна модель Герцберга

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Проведеними дослідженнями з'ясовано, що результативність та ефективність праці окремого працівника визначається переважно його особистими здібностями та зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Кількість витраченого часу на працю

залежить від самооцінки працівника, адекватності рівня винагороди та його впевненості в тому, що він отримає її. Усі керівники розуміють необхідність стимулювання працівників закладу охорони здоров'я для досягнення поставлених перед ними цілей і завдань.

Ми провели опитування серед працівників КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради з питання задоволення їх роботою в цьому закладі охорони здоров'я. У дослідженні взяли участь 75 респондентів (лікарів та середній медичний персонал). Згідно з результатами опитування, більшість респондентів, а саме 56,0%, в цілому виявили задоволення від своєї роботи (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання: Чи задоволені Ви роботою в КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради?

Відповідь	Респонденти. %
Робота, яку я виконую, досить цікава для мене і приносить мені задоволення	56
Робота не дає мені можливості повною мірою використовувати мій професійний і творчий потенціал	24
Я не відчуваю віддачі від своєї роботи і не відчуваю свого внеску в кінцеві результати свого закладу охорони здоров'я	12
Важко відповісти	8

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Результати проведеного дослідження дозволяють виокремити наступні напрями вдосконалення системи управління персоналом у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради:

Покращення механізмів планування кадрового забезпечення в КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради. З метою вирішення диспропорцій у кадровому забезпеченні доцільно впроваджувати систему довгострокового прогнозування для категорій медичного персоналу,

враховуючи стратегічні цілі та пріоритети реформування закладу, зовнішні та внутрішні міграційні процеси та природне вибуття кадрів;

Поліпшення системи мотивації та стимулів, а також розвиток мотиваційного механізму управління персоналом досліджуваного закладу охорони здоров'я. Пріоритетні заходи включають формулювання мети та завдань мотивації медичного персоналу, ідентифікацію мотиваційних потреб та особистісних цілей працівників та їх узгодження з цілями розвитку закладу, формування та вдосконалення мотиваційного механізму, оцінку результативності впровадженого мотиваційного механізму та внесення коригувальних заходів для підвищення ефективності, а також постійний моніторинг мотиваційних потреб працівників та підтримка актуального стану мотиваційного механізму;

Поліпшення підготовки та неперервного професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я. Це передбачає «оновлення змісту та форм підготовки керівницьких кадрів лікарні, дуалізацію освіти під час підготовки фахівців, розширення формальних та неформальних методів навчання протягом всього життя, а також активне впровадження дистанційних форм навчання» [41, с. 230].

Отже, управління персоналом у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради визнається як ключовий та першочерговий інструмент. Впровадження системного підходу до вдосконалення управління персоналом в умовах кризи має на меті ефективне керівництво персоналом, що призведе до досягнення як економічних, так і соціальних результатів для окремого працівника, колективу та закладу охорони здоров'я в цілому.

3.2. Оптимізація технологій оцінювання роботи персоналу у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради

Станом на сьогоднішній день актуальними викликами у закладах охорони здоров'я загалом в Україні є порівняно низький рівень оплати праці медичного персоналу, проблеми безпеки на робочому місці, включаючи випадки професійних захворювань серед медичного персоналу, недостатню якість кадрового забезпечення установ охорони здоров'я, відсутність зацікавленості лікарів у підвищенні своєї кваліфікації, недостатній наплив кваліфікованих молодих спеціалістів та низька якість підготовки медичних кадрів.

У контексті наявного доволі тривалого кризового періоду важливо вчасно діагностувати критичні стани в закладах охорони здоров'я, визначаючи характер кризи, чи то локальної, чи системної. Першими ознаками початкової кризи в закладах охорони здоров'я може бути збільшення змінних витрат, зниження якості надання медичних послуг і зростання плинності персоналу. Отже, «головним завданням управління персоналом в умовах кризи у закладах охорони здоров'я є впровадження нових систем відповідно до Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я, що було затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302».

Одним із ключових завдань національної системи охорони здоров'я є вдосконалення кадрової політики, зокрема в сфері охорони здоров'я. Розподіл, умови праці, оплата праці, соціальна допомога, а також матеріально-технічне та технологічне забезпечення робочого процесу мають визначальний вплив на забезпечення адекватного рівня медичної допомоги населенню [45].

Кадрова політика спрямована на забезпечення ефективної функціональності медичної галузі, і це отримало визнання висловлене міжнародними експертами. Вони підкреслюють, що для подолання ризиків, що стоять на шляху до досягнення національних та глобальних цілей у галузі

охорони здоров'я, необхідно формувати контингент кваліфікованих, цілеспрямованих та авторитетних медичних працівників. Ефективна кадрова політика повинна спрямовуватися на підвищення ефективності діяльності як окремих медичних працівників, так і системи охорони здоров'я в цілому.

Стратегія розвитку кадрової політики повинна ґрунтуватися на реальних потребах медичної галузі. Зокрема, для успішної реалізації системних змін у системі охорони здоров'я слід приділити особливу увагу питанню персоналу. Це можливо якісно реалізувати на основі впровадження дієвої технології оцінювання роботи персоналу, що сприятиме оптимізації діяльності закладу охорони здоров'я в цілому.

Серед найбільш актуальних завдань національної системи охорони здоров'я виокремлюється необхідність вдосконалення кадрової політики в системі охорони здоров'я, що є основною проблематикою дослідження. Кваліфікаційна робота містить рекомендації щодо удосконалення кадрової політики загалом і в тому числі – технології оцінювання роботи персоналу як в цілому для галузі охорони здоров'я, так і конкретно для розглянутого закладу охорони здоров'я. Серед визначених у процесі проведення дослідження ключових напрямків роботи висуваються такі аспекти:

- удосконалення нормативно-правової бази, спрямоване на систематизацію та координацію чинних нормативно-правових актів, що стосуються підтримки персоналу сфери охорони здоров'я в Україні;
- розробка ефективних методів та інструментів для реалізації кадрової політики;
- реорганізація системи планування та розподілу кадрового потенціалу з акцентом на взаємозв'язок «лікар - медичний персонал середнього рівня» через збільшення кількості працівників середнього рівня;
- удосконалення бухгалтерського обліку та звітності, а також документації кадрового забезпечення у закладах охорони здоров'я;

- розробка системи моніторингу та критеріїв для оцінки якості роботи медичного персоналу, а також розробка ефективних механізмів для підвищення їх мотивації;
- підготовка відповідного медичного персоналу та вдосконалення методології та практики управління закладами охорони здоров'я.

Потенціал людських ресурсів являється ключовим елементом підтримки системи охорони здоров'я. Наявність персоналу, рівень їхньої кваліфікації та розподіл, робочі умови, рівень заробітної плати, соціальна підтримка, а також матеріально-технічне та технологічне забезпечення робочого процесу мають вирішальний вплив на надання своєчасної та якісної медичної допомоги населенню.

Кадрова політика є важливим інструментом для забезпечення ефективності функціонування системи охорони здоров'я. Це підтверджується думкою міжнародних експертів, які підкреслюють, що для подолання ризиків на шляху до досягнення національних та глобальних цілей у системі охорони здоров'я необхідно сформувати колектив із кваліфікованих, цілеспрямованих та авторитетних медичних працівників. Дієве керівництво у галузі кадрової політики повинно спрямовуватися на підвищення продуктивності як окремих медичних працівників, так і системи охорони здоров'я в цілому.

У контексті ключової ролі людських ресурсів для забезпечення ефективного функціонування всієї системи охорони здоров'я розглядаються проблеми, які впливають на якість медичних послуг, а саме: недостатній рівень підготовки медичних працівників; проблеми укомплектованості штату закладу охорони здоров'я; нестача мотивації у медичного персоналу; низький рівень соціального захисту медичних працівників [53, с. 218].

Отже, для забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я важливо здійснити підвищення рівня кваліфікації та професійного розвитку медичного персоналу і впровадити ефективний механізм планування потреби в медичних кадрах.

У контексті підвищення кваліфікації працівників КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради, навчання є необхідною умовою для забезпечення та утримання кадрової безпеки. Під час навчання працівник отримує можливість стати конкурентоспроможним. Конкурентоспроможність працівників є результатом постійного удосконалення знань, навичок і умінь, реалізації заходів професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Розвиток конкурентоспроможності здійснюється через поліпшення ключових компетенцій.

Важливо відзначити, що ключові компетенції включають в себе професійні компетенції (базові знання, навички, уміння) і рольові компетенції (особистісні характеристики, які визначають соціальну активність особи в організації та реалізацію колективної діяльності під час виконання виробничих завдань) (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Базові компетенції працівників закладу охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отримання спеціалізованої управлінської освіти в сфері управління охороною здоров'я суттєво підвищить управлінські навички керівників, дозволяючи їм краще розуміти природу та особливості управління охороною здоров'я в умовах сучасності та кризових явищ. Керівник зможе здійснювати ефективне використання існуючих методики та інструментів управління,

уникати потенційних проблем, які можуть виникнути внаслідок непоінформованості про сучасні інструменти менеджменту.

Оцінка впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу у КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради може бути проведена через декілька ключових аспектів. Перш за все, важливо розглянути методологію, яку застосовують для оцінки роботи персоналу. Чи використовуються об'єктивні та чітко визначені критерії, чи методи оцінювання адаптовані до специфіки медичного закладу? Чи використовуються сучасні інформаційні технології та програмне забезпечення для автоматизації процесів оцінювання персоналу. Інтеграція ІТ-рішень може сприяти ефективності та точності цього процесу.

Важливо також врахувати думку та відгуки працівників стосовно впроваджених технологій оцінювання. Залучення персоналу в процес створення та апгрейду системи може позитивно позначитися на прийнятті нововведень. Також доцільно з'ясувати, наскільки ефективно аналізуються та використовуються дані, зібрані під час оцінювання. Сучасні технології дозволяють проводити глибокий аналіз та отримувати цінні інсайти для стратегічного управління персоналом. Важливо, щоб впроваджені технології дозволяли враховувати як загальні показники роботи закладу, так і індивідуальні внески працівників.

Також необхідно враховувати, наскільки система оцінювання готова до адаптації до змін у вимогах та стратегії закладу. Вона повинна бути гнучкою та стійкою до змін у системі охорони здоров'я. Не менш важливо, щоб процес оцінювання був прозорим і зрозумілим для всіх працівників, щоб вони могли чітко розуміти, за якими критеріями буде проведено оцінювання.

У процесі проведення оцінювання важливо забезпечити, щоб процес оцінювання не порушував психологічний комфорт працівників. Сучасні технології можуть сприяти впровадженню методів оцінювання, які стимулюють позитивний підхід та розвиток працівників. Важливо, щоб впроваджені технології забезпечували ефективний зворотний зв'язок між

керівництвом та персоналом. Це може включати систему регулярних зустрічей, електронних опитувань або платформ для висловлення пропозицій. Підтримка конфіденційності та захисту особистих даних є ключовою. Важливо використовувати сучасні методи шифрування та забезпечення безпеки для захисту інформації персоналу. Сформовані ключові показники ефективності для вимірювання успіху системи оцінювання повинні включати покращення результатів лікування, зменшення відтоку персоналу, підвищення задоволеності працівників, тощо.

Загальний огляд зазначених аспектів допоможе не лише оцінити ефективність впровадження технологій оцінювання роботи персоналу в КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради, але й визначити можливі напрямки подальшого розвитку та вдосконалення системи.

Висновки до розділу 3

Сучасне управління закладами охорони здоров'я потребує застосування ефективних та інноваційних підходів до оцінювання роботи персоналу. Наявні технології оцінювання можуть виявити свої обмеження, і удосконалення є необхідним для підвищення ефективності управління персоналом. Висвітлено важливість використання сучасних інструментів, таких як програми аналізу даних, електронні системи відстеження продуктивності та інші технологічні рішення. Це дозволяє збирати об'єктивні дані та забезпечує точність у визначенні результативності персоналу.

Важливою частиною удосконалення технологій є перехід від традиційних методів оцінювання до систем, що орієнтовані на результати. Використання ключових показників ефективності дозволяє чітко визначити досягнення цілей та визначити області для подальшого вдосконалення. У кваліфікаційній роботі зазначено важливість врахування думки та оцінки персоналу при розробці нових систем оцінювання. Залучення зацікавлених сторін, таких як медичний персонал та адміністративні працівники, може сприяти створенню більш об'єктивних та прийнятних технологій оцінювання.

ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних аспектів дозволяє констатувати, що визначення ключових показників ефективності є важливим етапом при розробці системи оцінювання персоналу. Визначення таких показників повинно бути комплексним та враховувати специфіку системи охорони здоров'я. Засвоєння сучасних технологій збору та аналізу даних стає важливою складовою оцінювання роботи персоналу. Впровадження інформаційних систем та аналітичних інструментів дозволяє отримувати об'єктивну інформацію про продуктивність та ефективність роботи персоналу.

Інтеграція системи оцінювання зі стратегічним управлінням дозволяє забезпечити спрямованість персоналу на досягнення загальних завдань. Застосування збалансованої системи показників є ефективним методом для комплексної оцінки діяльності персоналу. Врахування фінансових, клієнтських, процесуальних та інших показників дозволяє уникнути вузько-спрямованого оцінювання та забезпечити комплексний погляд на результативність.

Об'єктом даного дослідження є комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради, спеціалізується на наданні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги згідно з чинним законодавством України та відповідним положенням даного закладу охорони здоров'я. Засновником КНП «Кременецька опорна лікарня» є Кременецька міська рада, у відповідності до рішення на третій сесії VIII скликання 24 грудня 2020 року (№ 49). Директор КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради - Капелусь Оксана Володимирівна.

Медичний заклад є підпорядкованим, звітним та контрольованим перед Кременецькою міською територіальною громадою через представницький орган - Кременецьку міську раду. Власність закладу є комунальною та належить громаді як її власнику. КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради наразі має кадрове забезпечення на рівні 95%, тобто зі 438,5 необхідних стаціонарних одиниць. Так станом на 24.05.2021 р.,

в лікарні було 27,75 вакантних посад. На найвищому рівні не вистачає персоналу - 27%, інші - зафіксовано у допоміжних підрозділах досліджуваного закладу охорони здоров'я. Дана ситуація обумовлена сезонними роботами господарської служби (кочегари котельні), режимом роботи, адаптованим до обмежувальних карантинних заходів для запобігання поширенню COVID-19 (відставки за бажанням, оптимізація штату).

Лікувальний заклад має в основному сформований персонал у повному обсязі, включаючи середній та молодший медичний персонал для забезпечення повноцінної вторинної стаціонарної допомоги пацієнтам, яких приймають для госпіталізації. Для забезпечення надання високоякісних медичних послуг в КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради 56% лікарів мають вищу категорію, 23% мають першу категорію, і 21% мають другу категорію кваліфікації. Щодо середнього медичного персоналу, 80% пройшли атестацію на вищу категорію, 11% - на першу категорію, та 9% - на другу категорію.

Процес впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу в першу чергу потребує імплементації ефективного механізму управління медичними кадрами, який характеризується сукупністю методів, формами і засобами впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та ефективного використання медичного персоналу у досягненні цілей закладу охорони здоров'я.

Висловлено рекомендації щодо впровадження систематичних тренінгів для кадрового складу щодо користування новими технологіями оцінювання. Це може забезпечити ефективне використання технічних засобів та підвищити рівень компетентності персоналу. Зазначено перспективи подальших досліджень та розвитку в цій сфері. Одним із напрямків може бути впровадження інтелектуальних систем та штучного інтелекту для аналізу та передбачення ефективності роботи персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Т.П. Державна політика щодо підвищення якості професійної підготовки медичних працівників. Матеріали щорічної науково-практичної конференції за міжнародною участю «Державне управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я в Україні». 2016. Київ, 23 березня. С.11-13
2. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформуванні сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. К.: НІСД, 2012. 35 с.
3. Брич В. Я., Ліштанба Л. В. Поняття моделі менеджерських компетенцій та етапи її розробки в закладах охорони здоров'я. Інноваційна економіка: наукововиробничий журнал. 2016. № 7-8. С. 36 – 41.
4. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
5. Бакало Н. В., Струцька К. О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон. 2016. № 6 (61). С. 71–75.
6. Білінська М. М., Радич Я. Ф. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр. : у 2 ч К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
7. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(1). С. 73-79. URL: Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(1\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)__13).
8. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства Вісник економічної науки України. 2014. № 3. С. 7–11.
9. Балюк Л. Кадрове забезпечення охорони здоров'я: сутність поняття: мат. доп. II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». (Частина 1), м. Тернопіль 28 травня 2021 р. Тернопіль 2021. С. 248-252

10. Балюк Л. Кадрове забезпечення закладу охорони здоров'я в нових умовах б5 господарювання: мат. доп. наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 25 листопада 2021р.

11. Вороненко Ю.В. Дистанційне навчання в режимі online: нові можливості для професійного розвитку, нові перспективи. Укр. мед. часопис. 2011. № 3 (83). С. 26.

12. Вересюк Т., Мельник Р. Сучасні технології одніювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я. VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. 26 жовтня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.

13. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративноправові проблеми формування й реалізації). Моногр. URL: <http://www.library.tane.edu.ua>.

14. Довгопол М. Мотивація персоналу междзкладу: оплата праці за нових умов. Місцеве самоврядування. 2019. № 1. URL: <http://i.factor.ua>.

15. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. наук. доп./збт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенко, д-ра соц наук, проф. Ю.П. Сурміна К: НАДУ, 2012. 72 с.

16. Державна політика з охорони громадського здоров'я в Україні: навч. посіб. Кер. збт. кол. І.М.Солоненко, Л.І.Жаліло. К.: Вид-во НАДУ, 2004. 116 с.

17. Державне управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я в Україні : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 23 берез. 2016 р.); за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Книзевича, Н. О. Васюк. К. : ДКС-Центр, 2016. 212 с.

18. Двомін О., Пеліхов Е., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи кадрів. Вісник державної служби України. 2011. №2. С. 65-84.
19. Дячук Д.Д., Шпак Г.В. Характеристика кадрового забезпечення системи охорони здоров'я. К., Україна. Здоров'я нації, 1(17).2011. С. 40-44. 20. Єржак Г.Я. Технологія управління закладом охорони здоров'я: дайджест. Дніпро: ДОНМЕ, 2017. вип.3. 162 с. 66
20. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2016 році. Статистичний бюлетень. Київ. 2017. С. 11–14.
21. Звіт Рахункової палати України про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, передбачених на виконання державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою вищими медичними та фармацевтичними навчальними закладами України URL: [http://www.ac\(rada.gov.ua/doccatalog/document/16750191](http://www.ac(rada.gov.ua/doccatalog/document/16750191)
22. Кадрова політика у реформуванні сфери охорони здоров'я: аналіз доп. / Т.П. Авраменко. К.: НІСД, 2012. 35 с.
23. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні: ситуаційний аналіз. Авт. коп.: Богдан Д., Бойко А., Василюкова А., Вежновець Т. та ін Проект US AID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. 133 с. URL: <https://www.skepticalinua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf>
24. Карамішев Д.В., Федак Н.М. Механізми формування системи професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я в Україні. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 3(34). URL: <http://www.kvua.kharkov.ua/e-book/trpu/2011-3/doc/4/01.pdf>
25. Корнійчук О. Стратегія побудови сучасної української системи охорони здоров'я. Вільне слово. 2017. URL: <https://vilneslovo.com>
26. Князевич В. М. Актуальні питання кадрового забезпечення служби анестезіології та інтенсивної терапії обласних багатопрофільних лікарень. Патологія. 2009. № 1. С. 4-7.

27. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К.: КІМ, 2018. 96 с.
28. Кризда О.В. Проблеми інтеграції українських підприємств у соціально-відповідальне бізнес-середовище. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, 67 громадян : колективна монографія : у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняк; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Д.: НГУ, 2014. Т.1. С. 510-519.
29. Круп'як Л.Б., Круп'як І.И. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). 349 с. С. 118-121.
30. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор. Видавництво, 2013. 278с. 33. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с. 49.
31. Кухаренко В.М. Розвиток дистанційного навчання на сучасному етапі. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 36. наук. праць. №2. 2012. С. 117-121.
32. Мартинюк О. А. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 75-79.
33. Маркова С. В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
34. Марченко В. М., Продун М. Ю. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. №14. С. 205–209.
35. Мельничук О. П., Сутікова І. А. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. №4(49). С.78-81.

36. Мельник Р., Ткач А. Оцінювання роботи персоналу закладу охорони здоров'я. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
37. Міністерство охорони здоров'я. URL: <https://www.msc.ukraine/tag/ministers-zdravoohraneniya-ukrain>
38. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я монографія / за ред. [Шкільник М.М.](#), [Желток Т.Л.](#) Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
39. Новикова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. [Харк. нац. акад. міськ. госп-ва](#). Харків: ХНАМГ, 2012. 215с.
40. Оболенський О.Ю. Державна служба: [навч. посіб.](#) К.: КНЕУ, 2003. 344 с.
41. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи спеціалізоване видання / В.В. [Лазорницький](#), Н.О. [Лісневська](#), Л.Я. Ковальчук, Г.О. Слабкий, М.В. [Голобчинов](#), Д.Д. [Дячук](#), А.Ф. [Шинько](#). К., 2014. 608 с.
42. Офіційний сайт КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради URL: <https://kremenets.lis.org.ua>
43. Про внесення змін до Положення про порядок проведення атестації лікарів: Наказ МОЗ України від 02.10.2015 № 650 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-16#Text>
44. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF>

45. Продовження медичної реформи: що зміниться у 2019 році? URL: <http://yurgazeta.com/prodovzheniua-medichnyyi-reformi-s-hcho-zminitsya-u-2019-roci.html>.

46. Роль управління кадровими ресурсами у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України / Посібник підготовлено в рамках проекту Європейського Союзу «Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні». Київ, 2009. 72 с.

47. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 15. С. 95-98.

48. Ситник Н.І. Управління персоналом навч. посібник. К.: Фірма «Інкос», 2009. 472 с.

49. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. : Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

50. Офіційний сайт КНП «Кременецька опорна лікарня» Кременецької міської ради URL: <https://kremenets.lis.org.ua>

51. Україна – донор медичних кадрів для багатьох країн URL: <http://health.unian.net/uk/detail/223513> 52. Українська освіта більше не влаштовує іранців. URL: <http://vuz.org.ua/statyi/1134>

52. Хожило І. І., Акуленко О. В. Атестація як технологія формування 69 компетентності керівників органів управління охороною здоров'я Державне Будівництво. 2010. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_24. 54. Чемаков В. П. Діагностика компетентний в системі оцінки персоналу. Кадровик. РУ. 2011. № 4 (53). URL: <http://www.best-staff.ru/index.php?page=page46>.

53. Чухно І. А. Професійна компетентність керівника в сфері охорони здоров'я в сучасних умовах. Формування національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та

практики : матер. III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 12 березня 2015 р.
/ ред. кол. : А.С. Немченко та ін. X. : Вид-во НФаУ, 2015. С. 218-219.

54. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). С. 151-159.

55. Шкільняк М.М. Вектори модернізації менеджменту закладу охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Мат. доп. Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю. Тернопіль – Кам'янець-Подільський: ТНЕУ, 2018. С. 332-336

56. Шкільняк М.М., Овсюк-Бердана О.Ф., Крисью Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

