

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.1)

УДК 65.012.32:613/614

*I. I. Кравчук,
д. е. н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту організацій,
Житомирський національний агроекологічний університет
ORCID: 0000-0002-3561-6118*

*О. Ф. Присяжнюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,
Житомирський національний агроекологічний університет
ORCID: 0000-0003-0066-9065*

*О. Б. Веселовський,
магістрант, Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир
ORCID: 0000-0003-2388-8957*

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*I. Kravchuk
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department of Organizations and Administration
Management (named after M. P. Polishchuk), Zhytomyr National Agroecological University
O. Prysiazhniuk
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Organizations and Administration Management (named after M. P. Polishchuk),
Zhytomyr National Agroecological University
O. Veselovsky
master at the Department of Organizations and Administration Management (named after M. P.
Polishchuk), Zhytomyr National Agroecological University*

IMPROVEMENT OF HEALTH CARE FACILITIES PERSONNEL MANAGEMENT

Реформування системи охорони здоров'я в Україні потребує адаптації медичних закладів до нових напрямів діяльності. Одну з ключових ролей у процесі запровадження на практиці відповідних змін відіграє ефективне управління персоналом. Дослідження проведені в умовах КНП «Центральна районна лікарня ім. Д. І. Потехіна» Коростишівської районної ради. В статті наведено основні проблеми управління персоналом закладу в контексті проведення реформування галузі охорони здоров'я. Ведення господарської діяльності закладу супроводжується типовими для всіх подібних підприємств проблемами: низький рівень заробітної плати лікарів через недофінансування галузі, низька вмотивованість до продуктивної праці, низька зацікавленість молодих спеціалістів до праці у закладі, «дефіцит» деяких спеціалістів через фінансові ускладнення тощо. Першочергові заходи з удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я - збереження кадрового потенціалу, удосконалення обладнання підприємств, застосування енергоощадних технологій, ремонт приміщень для створення комфортних умов праці тощо. Вирішенню проблем управління сприятиме також діджиталізація та застосування проектного та процесного підходів в управлінні.

Reforming the health care system in Ukraine is in need of adaptation to new areas of health care. One of the key roles in implementing these changes is the effective management of their staff. The studies were conducted in the conditions of Municipal non-profit enterprise «Central district hospital (named after D.I. Potekhin)» of the Korostyshiv District Council.

The article presents the main problems of the personnel management of the institution in the context of health care reform. Business management of the institution is accompanied by problems typical for all such enterprises: low level of salaries of doctors due to under-financing of the industry, low motivation to productive work, low interest of young specialists to work in the institution, "shortage" of some specialists due to financial complications, etc.

Priority measures for improving the management of the personnel of health care institutions are: preservation of human resources, improvement of the equipment of enterprises, application of energy-saving technologies, repair of premises for creation of comfortable working conditions, etc.

Management of the problems of management will also be facilitated by the digitization and application of design and process approaches in management. Digitization at healthcare facilities involves the creation of a digital information system. Its formation and subsequent use in the conditions of a separate institution will optimize the work of doctors, save time for the fulfillment of their professional tasks, as well as facilitate communication.

Continued use of digitization will help to create operational systems of communication with patients, between institutions and with public and state administrations of health care. The application of the process approach implies the delimitation of the activities of the institution's staff into processes.

This will allow you to quickly identify and respond to work complications. The project approach should be used as a way of solving the identified problems. It provides a clear distribution of tasks, executors and other resources to solve problems identified.

Ключові слова: *система; реформування; заклади охорони здоров'я; персонал; управління; удосконалення.*

Key words: *system; reform; health care facilities; personnel; personnel management; improvement.*

Постановка проблеми. Результативність діяльності закладів охорони здоров'я залежить насамперед від створення належних умов праці та застосування дієвих заходів з управління персоналом. Трудові ресурси залучені у всіх процесах діяльності медичних закладів, тому проведення якісних реформ без ефективного управління персоналом практично не можливо. Враховуючи це проблема пошуку напрямів удосконалення управління персоналом в закладах охорони здоров'я є досить актуальною та зважаючи на процеси реформування галузі, є такою, що потребує детального вивчення на прикладі функціонування окремих медичних закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом у сфері охорони здоров'я присвятили свої праці ряд вчених, зокрема Ю. В. Вороненко., В. А. Грабовський О. Худошина, С. В. Антонов, Я. Ф. Радиш, В. З.Кучеренко, Т. М. Носуліч, Є. Є. Латишев, Н. В. Эккерт, П. М. Клименко, О. В. Дмитрук, О. М.Свінцицька, В.І. Борщ. та ряд інших.

Управління персоналом закладів охорони здоров'я має базуватися на врахуванні пріоритетів сучасної кадрової політики в даній сфері. Основними з них є: забезпечення кадрами відповідно до потреби, сформованої в результаті отримання аналітичної інформації, врахування переваг приватно-державного партнерства та вирішення проблем підприємств у сфері охорони здоров'я, подолання безробіття і забезпечення належного рівня заробітної плати [5, с.25]. Вважаємо, що врахування названих пріоритетів в умовах кожного окремого закладу охорони здоров'я забезпечить оптимізацію кадрової роботи і, як наслідок – посилення позитивного іміджу закладу та формування його переваг серед споживачів послуг. Конкуренція в системі охорони здоров'я між медичними закладами – це стан і процес взаємовідносин між суб'єктами надання й споживання медичних послуг у рамках специфічної цивілізованої форми суперництва між медичними працівниками (лікарями) з метою досягнення найвищого ступеня задоволення цільових потреб пацієнта [3, с.320]. Зважаючи на мету діяльності закладів охорони здоров'я – забезпечення надання якісних та своєчасних послуг пацієнтам, конкуренцію можна вважати позитивним явищем, оскільки вона є одним із дієвих засобів мотивації лікарів до підвищення якості надання послуг. Одним із важливих мотиваційних чинників є забезпечення належних умов праці.

Вітчизняні дослідники вважають, що основою формування сучасної парадигми управління персоналом закладів охорони здоров'я є механізми стратегічного управління, психологічні характеристики персоналу, а також економічні і соціальні методи управління. Передумовою досягнення запланованих показників діяльності є забезпечення ефективного

використання його трудового потенціалу. [1, с. 78; 7, с. 336]. Нові умови господарювання закладів охорони здоров'я потребують посилення уваги їх керівництва на процес адаптації персоналу до нових умов праці, а також до процесів найму та оцінки роботи медичних працівників. Так, у закладах державного сектору, як вважають українські науковці – це один із найважливіших інструментів управління персоналом, а його вдосконалення принесе соціально-економічні ефекти господарської діяльності закладу [4, с.186; 6, с. 166-167].

Перспективні напрями управління персоналом закладів охорони здоров'я залежать від їх фінансового забезпечення. Відповідно до пріоритетів фінансового забезпечення, задекларованих Міністерством охорони здоров'я, визначено чотири основні статті доходів медичного закладу: НСЗУ (найбільша); місцеві бюджети через регіональні програми; платні послуги; залучення грантів [2, с. 4]. Як бачимо, вказані джерела надходження коштів в значній мірі залежать від рівня забезпечення закладу кваліфікованими кадрами та ефективного управління ними. Зважаючи на це, вирішення проблем управління персоналом в умовах кожного конкретного закладу та формування напрямів його удосконалення є таким, що потребує детального вивчення.

Постановка завдання. На основі виявлення типових проблем управління персоналом закладів охорони здоров'я та, зокрема, КНП «Центральна районна лікарня ім. Д. І. Потехіна Коростишівської районної ради сформувати напрями удосконалення управління медичним персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Відомий крилатий вислів «Кадри вирішують все» є одним із основних у процесі реформування системи охорони здоров'я в Україні. Актуальним він є також щодо управління кожним окремим закладом охорони здоров'я. Практика діяльності сучасних лікарень доводить, що можна мати відремонтовані приміщення, обладнані достатньою кількістю сучасного устаткування, але неуккомплектованість кадрів робить процес впровадження змін відповідно реформування системи охорони здоров'я в країні практично неможливим.

Однією з типових причин, що посилюють кадрові проблеми у медичній сфері – це тривалий час підготовки фахівців. Так, на підготовку медичних сестер використовується 5-6 років (4 роки навчання та 1-2 роки стажування). А підготовка лікарів триває в цілому 10-12 років (6 років – навчання, 2-3 роки – інтернатура та 2-3 роки – стажування).

Загальною та поки що на жаль не вирішеною є проблема мотивації залучення молодих талановитих фахівців до праці в лікарні. Дану проблему посилює низький рівень заробітної плати та неможливість створення належних умов молодому фахівцю. Так, прийшовши на роботу до лікарні, він не має можливості придбати житло, навіть кімнату у гуртожитку. А гарантована заробітна плата у 3500 грн. позбавляє будь-якої мотивації до праці за фахом.

Типовою та такою, що потребує вирішення є проблема недофінансування галузі, та створення «дефіциту» спеціалістів, що формується у лікарнях через недостатнє їх фінансове забезпечення та проведення оптимізації кадрів відповідно до вимог загальнодержавних напрямів проведення реформ.

Проведені дослідження доводять існування наведених вище проблем у КНП «Центральна районна лікарня ім. Д. І. Потехіна» Коростишівської районної ради.

Основною задачею керівництва закладу при підготовці до реформи є збереження кадрового потенціалу. Серед інших завдань – забезпечення підприємства обладнанням, проведення енергоощадних заходів та ремонтних робіт для підвищення комфорту праці медичного персоналу тощо. В таблиці 1 наведено динаміка зміни кількості спеціалістів протягом останніх трьох років в Коростишівській ЦРЛ ім. Д.І. Потехіна.

Таблиця 1.
Динаміка кількості штатних посад
КНП «Центральна районна лікарня ім. Д. І. Потехіна» Коростишівської районної ради

	Роки	Кількість, осіб	Вища категорія.	Перша категорія	Друга категорія.
Лікарі	2017	64	23	11	10
	2018	67	26	11	4
	2019	57	26	14	3
2019 р. у % до 2017 р.	-	89,1	113,0	127,3	30,0
Середній медичний персонал	2017	176	47	55	34
	2018	170	48	51	27
	2019	161	48	41	26
2019 р. у % до 2017 р.	-	91,5	102,1	74,5	76,4
Молодший медичний персонал	2017	86	-	-	-
	2018	85	-	-	-
	2019	85	-	-	-
2019 р. у % до 2017 р.	-	98,8	-	-	-
Інший персонал	2017	69	-	-	-
	2018	67	-	-	-
	2019	60	-	-	-
2019 р. у % до 2017 р.	-	86,9	-	-	-

Показники, наведені в табл. 1 свідчать про вказаний пріоритет керівництва закладу на максимальне збереження кількості кваліфікованих спеціалістів. Так, кількість лікарів хоча і зменшилась на 10,9 %, проте заклад посилив свій потенціал збільшенням лікарів вищої категорії на 13% та першої категорії – на 27,3%. Кількість середнього медичного персоналу вищої категорії за 2017-2019рр. зросла на 2,1%. Зменшення кількості інших категорій персоналу закладу пов'язане з потребою його оптимізації відповідно до напрямів задекларованих на загальнодержавному рівні..

Основна суть реформи системи охорони здоров'я – це зміна моделі фінансування охорони здоров'я, запроваджуються ринкові механізми через конкуренцію серед лікарів у наданні якісніших послуг. Однією з важливих її рис є проведення оплати медичної послуги, наданої лікарем. Бюджет лікарні напряму залежатиме від кількості наданих послуг. Зважаючи на це, вирішальну роль у фінансовому забезпеченні закладу відіграватиме кількість кваліфікованих спеціалістів, які надають якісні послуги. Вважаємо, що в рамках реформування сучасних закладів охорони здоров'я та забезпечення конкурентних переваг не слід забувати також про формування належного рівня організаційної культури. Насамперед це проявляється у спілкуванні лікарів з колегами та пацієнтами а також рівень чистоти, оформлення приміщень та кабінетів тощо. Адже кожен пацієнт обиратиме той заклад , в якому окрім кваліфікованої допомоги створені гарні умови надання послуг. Окрім того, це частково буде активізувати нематеріальну (комфортні умови праці, належний мікроклімат) та матеріальну (збільшення фінансування відповідно до більшої кількості наданих послуг) форми мотивації до праці.

Одним із дієвих заходів з удосконалення управління персоналом КНП «Центральна районна лікарня ім. Д. І. Потехіна» Коростишівської районної ради та інших закладів є забезпечення можливості розвитку кадрів. Вважаємо, що цей захід має включати таку діяльність, як участь у конференціях та інших формах групової роботи з метою обміну досвідом з колегами з інших країн та закладів. З боку керівництва закладу в межах застосування цього заходу з удосконалення управління персоналом доцільно знаходити можливості забезпечення можливості робити службову кар'єру талановитим працівникам. А якщо не має можливості підвищити на посаді згідно діючої структури управління закладу, то можна залучати таких працівників до управління короткотерміновими завданнями, проектами, що реалізуються в закладі.

Удосконаленню управління персоналом закладів охорони здоров'я сприятиме також застосування дієвої системи планування кадрового забезпечення. Така система має відповідати потребам закладу та його фінансовому забезпеченню.

Не зважаючи на виявлені проблеми, в умовах кожного закладу є позитивні сторони його діяльності. Це стосується також КНП «Центральна районна лікарня ім. Д. І. Потехіна» Коростишівської районної ради. Станом на сьогодні у лікарні працюють цілодобові лікарські пости: приймальне відділення, відділення анестезіології та реанімації, пологове відділення, операційний блок та ургентна лабораторія. Така організація роботи надає лікарні можливість працювати реально в цілодобовому режимі. Та протягом 5-7 хвилин від поступлення проводити екстренне оперативне втручання та пологи.

Зважаючи на напрями реформування системи охорони здоров'я, вважаємо за необхідне визначити інструменти, що можна використовувати для впровадження першочергових заходів з удосконалення управління персоналом медичних закладів. Зокрема, серед заходів можна виділити збереження кадрового потенціалу, удосконалення забезпечення обладнанням підприємств, застосування енергоощадних технологій, ремонт приміщень для створення комфортних умов праці тощо. В умовах посилення ролі інформаційних цифрових технологій удосконаленню управління персоналом та оперативному вирішенню проблем управління сприятиме використання таких інструментів, як створення сучасної інформаційної системи і застосування проектного та процесного підходів в управлінні (рис. 1.)

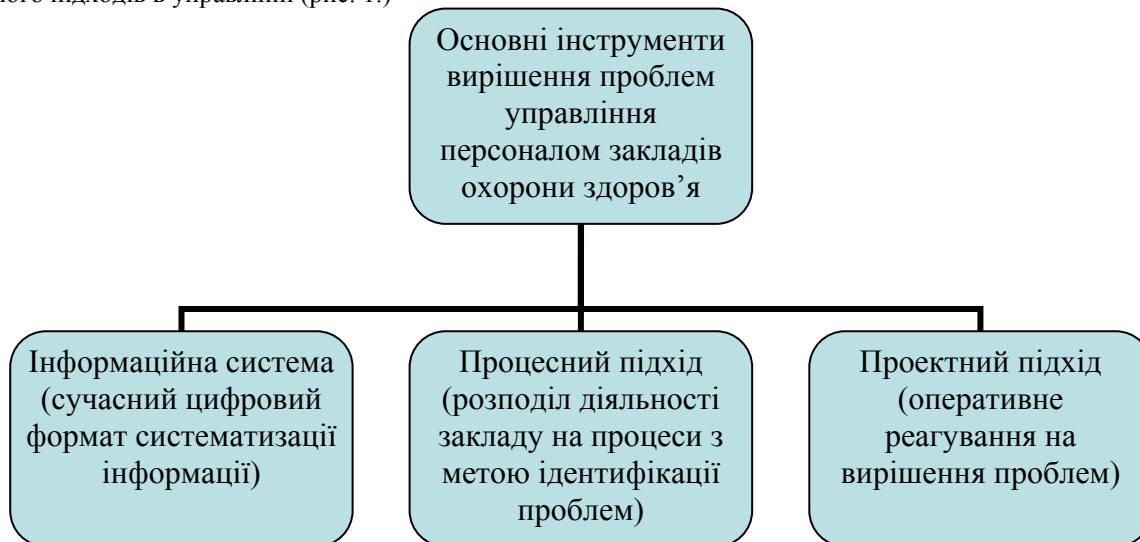


Рис. 1. Основні інструменти вирішення проблем управління персоналом закладів охорони здоров'я

Сучасне інформаційне забезпечення закладів охорони здоров'я передбачає створення цифрової інформаційної системи. Її формування та подальше використання в умовах окремого закладу дозволить оптимізувати працю лікарів, зекономити час на виконання їх професійних завдань, а також полегшити комунікації. Подальше застосування діджиталізації сприятиме створенню оперативних систем комунікацій з пацієнтами, між закладами та з органами публічного та державного адміністрування сфери охорони здоров'я. Застосування процесного підходу передбачає розмежування діяльності персоналу закладу на процеси. Це дозволить швидко ідентифікувати ускладнення в роботі та оперативно реагувати на них. Окрім того, застосування процесного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я дозволить уникнути повторення деяких видів діяльності та подвійних завдань.

Проектний підхід доцільно застосовувати, як спосіб вирішення виявлених проблем. Він передбачає чіткий розподіл завдань, виконавців та інших ресурсів для їх вирішення. Так, у сфері управління персоналом проекти можуть бути дієвим інструментом, оскільки дозволяють створювати проектні команди відповідно до потреби у виконанні проектних робіт і контролювати час, обсяги, витрати та якість виконання проектних робіт. Прикладами впровадження проектного управління в умовах КНП «Центральна районна лікарня ім. Д. І. Потехіна» Коростишівської районної ради можуть бути проект технічного оснащення, проект впровадження енергоощадних технологій, проект впровадження нової цифрової інформаційної системи тощо. Активізація застосування проектного підходу також відбувається при залученні грантових коштів, як одного з джерел фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я. В такому разі йдеться про розробку проектної пропозиції задля можливості впровадити певні заходи в умовах лікарні за грантові кошти. Зважаючи на це, проекти можна розглядати, як інструмент вирішення проблем управління персоналом та удосконалення фінансового його забезпечення (що також має вплив на персонал через створення додаткових можливостей матеріальної його мотивації).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. 1. Основними проблемами, що постають перед КНП «Центральна районна лікарня ім. Д. І. Потехіна» Коростишівської районної ради, є потреба у збереженні кадрового потенціалу закладу, посилення мотивації праці та створення належних умов для надання якісних послуг. Як свідчать проведені дослідження, наведені проблеми є типовими для закладів охорони здоров'я в умовах проведення реформ у цій сфері.

2. Першочерговими заходами щодо удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я є оптимізація кількості лікарів (збереження власних кваліфікованих кадрів та за умови фінансової можливості залучення до праці спеціалістів необхідної кваліфікації), створення умов праці (проведення ремонтів приміщень, належне оснащення відповідно до потреб у наданні певних послуг тощо).

3. З метою впровадження на практиці заходів з удосконалення управління персоналом, пропонуємо використовувати проектний та процесний підходи та забезпечити поступовий перехід на електронно-цифрову систему інформації.

4. Пріоритетами подальших розвідок у вказаному напрямі є створення моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я в умовах застосування цифрових технологій та посилення інформаційного їх середовища.

Список літератури.

1. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79
2. Дайджест змін в охороні здоров'я. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/14312-moz_digest_17_2019_1.pdf (дата звернення: 12.12. 2019).
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр. : у 2 ч. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш ; передм. та заг.ред. проф. М. М. Білінської, проф. Я. Ф. Радиша]. К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
4. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). 182-186.
5. Короленко В. В. , Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. К., 2018. 96 с.
6. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). 162-168.
7. Третяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. *Бізнесінформ*. 2014. № 11. С. 331-336

References.

1. Borsch V. I. (2019), "The current paradigm of the personnel management system of the healthcare facility", *Economy and management of national economy*, vol. 1(69)., pp. 73-79.
2. The official site of of the Ministry of Health of Ukraine (2019), "Digest of changes in health care", available at: https://moz.gov.ua/uploads/2/14312-moz_digest_17_2019_1.pdf. (Accessed 12 December 2019).
3. Radysh, Ya. F. (2013) *Derzhavna polityka u sferi okhorony zdorov'ia*. [Public health policy], NADU, Kyiv, Ukraine.
4. Dmytruk, O. V. and Svintsyts'ka, O. M. (2018), "Managing the adaptation of health care staff in the new business environment", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 5(10)., pp. 182-186.

5. Korolenko, V. V. and, Yurochko, T. P. (2018), *Kadrova polityka u sferi okhorony zdorov'ia Ukrainy v konteksti ievropejs'koi intehtatsii* [Personnel policy in the field of health care of Ukraine in the context of European integration], Kyiv, Ukraine.

6. Rovens'ka, V. V. and Sarzhevs'ka, Ye. O. (2019), "Personnel management of healthcare facilities in the new economic environment and prospects for development in Ukraine", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 3 (57), pp. 162-168.

7. Tret'iak O. P. (2014), "The role of personnel management in the formation and use of the work potential of medical institutions", *Biznesinform*, vol. 11, pp. 331-336.

Стаття надійшла до редакції 29.01.2020 р.