

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему **Розробка інструментів та методів  
управління персоналом**

Здобувач вищої освіти групи 124мнБ,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я »

Надія АЛЕКСАНДРЕНКО

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Ганна МАТУКОВА  
д.пед.н., професор

Керівник освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Ганна МАТУКОВА  
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Валентин ПАРІЙ,  
д.мед.н, професор

Київ, 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

світній рівень магістр

Спеціальність 073

«Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту  
охорони здоров'я

\_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Александренко Надії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи** Розробка інструментів та методів управління персоналом на прикладі Комунальне некомерційне підприємство «Київський міський пологовий будинок №6»

керівник роботи Ганна МАТУКОВА, к.пед.н., професор

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу

від «28» вересня 2023 р. № 832

**2. Строк подання студентом роботи** 02.01.2024

**3. Вихідні дані до роботи** отриманий матеріал за результатами проходження практики \_\_\_\_\_

**4. Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи

Мета роботи полягає у дослідженні ключових аспектів управління людськими ресурсами Київського міського пологового будинку №6 за поточних умов та розробці інструментів та методів управління персоналом у досліджуваному медичному закладі.

Об'єкт дослідження виступає: Система управління персоналом медичного закладу.

Предмет дослідження: інструменти та методи управління персоналом, система ефективного управління персоналом зокрема розроблені для Київського міського пологового будинку №6.

**5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу**

табл. 15 , рис. 7.

6. Дата видачі завдання «29» вересня 2023 р. \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	1. Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	
2	2. Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2023 р.	
3	3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
4	4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	
5	5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
6	6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2023 р.	
7	7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	грудень 2023 р.	
8	8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2023 р.	
9	9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2023 р.	
10	10. Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2023 р.	
11	11. Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	

Студент

(підпис)

Надія АЛЕКСАНДРЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ганна МАТУКОВА

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Текст стор. 98, табл. 15, рис. 7.

Персонал, система управління персоналом, інструменти управління персоналом, методи управління персоналом, комунальне некомерційне підприємство, мотиваційний механізм, система наставництва,

**Зміст роботи:** у кваліфікаційній роботі магістра узагальнено теоретико-методологічні підходи до застосування сучасних інструментів та методів систем управління персоналом, покращення системи мотивації персоналу та розширення соціального партнерства. Надано організаційно-економічну характеристику Комунальне некомерційне підприємство «Київський міський пологовий будинок №6» здійснено діагностику наявної системи управління персоналом та запропоновано новий підхід до відбору персоналу.

Проаналізовано відсутність стратегічного планування, недостатню мотивацію працівників та неструктурованість процесів відбору, вказуючи на області для подальших змін. Визначено, що ефективне управління та оптимізація витрат є критичними завданнями для подальшого успішного розвитку пологового будинку. Встановлено акцент на увагу до компетентності та укомплектованості медичного персоналу.

## ЗМІСТ

	<b>Стор.</b>
<b>Вступ</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ</b>	<b>9</b>
1.1. Основні принципи, методи та інструменти управління персоналом у ЗОЗ	9
1.2. Управління персоналом як важлива складова стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я	20
Висновки до розділу	29
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КИЇВСЬКОГО МІСЬКОГО ПОЛОГОВОГО БУДИНКУ №6 ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	<b>31</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності Київського міського пологового будинку №6 та аналіз економічних і фінансових показників його діяльності	31
2.2. Характеристика основних складових системи управління персоналом у ЗОЗ	43
2.3. Аналіз чинної системи управління персоналом у Київському міському пологовому будинку №6 . Визначення проблем та викликів в управлінні персоналом у досліджуваному закладі охорони здоров'я	49
Висновки до розділу	62
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЧИННОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КИЇВСЬКОМУ МІСЬКОМУ ПОЛОГОВОМУ БУДИНКУ №6</b>	<b>64</b>
3.1. Організаційно-управлінські заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом	64
3.2. Практичні інструменти в контексті загальної системи удосконалення управління персоналом	73
3.3. Оцінка організаційної ефективності заходів з удосконалення системи управління персоналом Київського міського пологового будинку №6	76
Висновки до розділу	82
<b>Висновки</b>	<b>84</b>
<b>Список використаних джерел</b>	<b>90</b>
<b>Додатки</b>	<b>97</b>

## ВСТУП

**Актуальність** теми дослідження обумовлена тим, що розробка ефективних інструментів та методів управління персоналом у медичних установах, зокрема у Київському міському пологовому будинку №6, має велике практичне значення в контексті сучасної системи охорони здоров'я. Завдання управління персоналом в медичних закладах стає все більш складним і важливим, оскільки вимагає врахування специфічних вимог медичної сфери, дотримання високих стандартів безпеки та забезпечення високої якості медичних послуг.

Враховуючи динамічні зміни в сучасному медичному середовищі, такі як технологічні інновації, збільшення вимог до якості надання послуг, а також зміни в регуляторному середовищі, розробка інструментів та методів управління персоналом є доволі актуальною. Ефективне управління персоналом допомагає вирішувати проблеми, пов'язані з мотивацією, розвитком та утриманням кваліфікованого персоналу, а також забезпечує оптимальне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей закладу.

У контексті Київського міського пологового будинку №6, де надаються критично важливі медичні послуги, виробнича та людська складові стають важливими для успішної діяльності. Розробка ефективних інструментів управління персоналом у цьому контексті може сприяти підвищенню рівня задоволеності працівників, оптимізації робочих процесів та досягненню високих стандартів медичного обслуговування для мешканців міста. Такий підхід є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності медичного закладу в умовах середовища, яке постійно змінюється.

**Мета** роботи полягає у дослідженні ключових аспектів управління людськими ресурсами Київського міського пологового будинку №6 за поточних умов та розробці інструментів та методів управління персоналом у досліджуваному медичному закладі.

**Завдання:**

- виокремити основні принципи, методи та інструменти управління персоналом у ЗОЗ;
- обґрунтувати управління персоналом як важливу складову стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я;
- охарактеризувати діяльність Київського міського пологового будинку №6 та провести аналіз економічних і фінансових показників його діяльності;
- охарактеризувати основні складові системи управління персоналом у ЗОЗ;
- здійснити аналіз чинної системи управління персоналом у Київському міському пологовому будинку №6;
- визначити проблеми та виклики в управлінні персоналом у досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- розробити організаційно-управлінські заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- запропонувати практичні інструменти в контексті загальної системи удосконалення управління персоналом;
- здійснити оцінку організаційної ефективності заходів з удосконалення системи управління персоналом Київського міського пологового будинку №6.

**Об'єкт** дослідження: система управління персоналом медичного закладу.

**Предмет** дослідження: інструменти та методи управління персоналом, система ефективного управління персоналом зокрема розроблені для Київського міського пологового будинку №6.

**Методи дослідження:** в ході написання роботи були застосовані наступні методи: пошуково-бібліографічний метод – для вивчення наукових джерел та, нормативних документів, що підтверджують правдивість отриманих результатів у ході аналізу обраного медичного закладу; аналіз, синтез, узагальнення та систематизація – для дослідження основних теоретичних відомостей з проблеми дослідження; методи узагальнення та

прогнозування – для формулювання висновків дослідження. Методи дослідження, зокрема, включали комплексний аналіз інструментів та методів управління персоналом, що застосовуються в Київському міському пологовому будинку №6. Дослідження базувалося на зборі та аналізі первинної інформації з документації, спостереження за роботою персоналу, інтерв'ю з управлінським складом та працівниками.

**Елементи наукової новизни.** Дослідження спрямоване на розробку інтегрованої системи управління персоналом, враховуючи особливості медичної галузі та відповідаючи потребам Київського міського пологового будинку №6. Фокус дослідження зосереджений на створенні та впровадженні новаторських інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу для підвищення їхньої ефективності та задоволеності роботою. Аналізуючи нові виклики в галузі охорони здоров'я, дослідження пропонує вдосконалені методи управління персоналом, щоб адаптуватися до змін у сучасному медичному середовищі. Розробка ефективних та структурованих методів відбору персоналу є частиною дослідження, спрямованого на вибір кандидатів з оптимальними навичками та компетенціями. Також проводиться системний аналіз корпоративної культури та комунікаційних практик для зміцнення внутрішнього спілкування та підвищення ефективності колективу.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає у тому, що рекомендації, розроблені задля покращення системи управління персоналом у КМПБ №6 можуть бути впроваджені у цьому медичному закладі.

**Апробація результатів дослідження.** За напрямом проблеми дослідження у кваліфікації роботи магістра було опубліковано тези участі в міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економічної відновлення» Національний університет «Києво-Могилянська академія» 18-19 квітня 2023 року тема: «Оцінка ефективності діяльності медичної установи: економічний та соціальний аспекти».



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

### 1.1 Основні принципи, методи та інструменти управління персоналом у ЗОЗ

На сучасному етапі життя в діяльності та розвитку будь-якої організації особливу і дуже важливу роль відіграє її персонал [22]. У зв'язку з цим управління персоналом у медичній організації, хоч би яких розмірів вона була, є, очевидно, одним із найпріоритетніших завдань. Оскільки сама система управління персоналом залежить від призначення, структури і розмірів організації, тривалості її діяльності на ринку медичних послуг, ми будемо змушені розглядати питання управління персоналом стосовно великої медичної організації. Саме в таких організаціях система управління персоналом зазвичай перебуває в найрозвиненішому стані та містить ключові компоненти, що визначають ефективність її роботи.

Система управління персоналом посідає значне місце в системі управління медичною організацією. Це пов'язано зі зростаючою роллю служб управління персоналом у забезпеченні ефективності діяльності кожної категорії працівників у цілому.

Стабільні та якісні ресурси, зокрема людські, є ключовим фактором для ефективної роботи медичних закладів у сучасних умовах. Управління персоналом визначається стратегією та політикою медичної установи, що в свою чергу є критичним елементом успішного функціонування. Першочерговим завданням кадрової (HR) політики є аналіз та планування необхідної кількості медичного та обслуговуючого персоналу. Це завдання базується на визначенні цілей, стратегій розвитку, фінансових можливостей медичного закладу та ширшої стратегії розвитку медицини в країні. Рациональне управління персоналом, спрямоване на відповідність потребам

закладу та медичної галузі в цілому, стає важливою передумовою для забезпечення якісної та стабільної медичної діяльності.

Рекомендації щодо структури та чисельності персоналу для різних типів медичних установ визначаються, проте реальна ситуація в країні та конкретні обставини, такі як пандемія чи воєнний стан, можуть вимагати адаптації цих рекомендацій. З огляду на це, медичні заклади повинні самостійно планувати свою чисельність персоналу, враховуючи вплив зовнішніх чинників та рекомендацій від відомств. Це передбачає проведення спеціальних розрахунків для встановлення оптимальної чисельності працівників на кожній ділянці та структурному підрозділі медичного закладу, що відображає унікальні вимоги та обставини даного закладу в конкретний період часу.

Стійке зростання вимог до медичного персоналу обумовлене збільшенням кількості комерційних медичних закладів у столиці та обласних містах України. Завдяки цьому зростає конкуренція за талановитими працівниками, вимагаючи від медичних установ активної боротьби за висококваліфікований персонал. Якість людських ресурсів стає ключовою передумовою конкурентоспроможності медичного закладу в межах міста та регіону. Укомплектованість штату працівників визначає життєдіяльність конкретного закладу, важливість якого враховується для забезпечення ефективності та якості медичних послуг.

Україна стикається з необхідністю більш ефективної конкуренції в галузі медицини, враховуючи відкриття кордонів і доступ до розширеної інформації. Нові реалії в системі охорони здоров'я вимагають відповідного адаптивного підходу до потреб працівників, які мають профільні знання, високий інтелектуальний рівень, універсальність і здатність вирішувати різноманітні завдання.

Необхідність набору та відбору працівників в медичних установах обумовлена рядом факторів. Серед них - виробничі або медичні завдання та потреби, визначені програмами розвитку конкретних закладів. Ці потреби можуть бути стратегічними або операційними, а також пов'язаними із змінами

в структурі закладу, викликаними, наприклад, пандемією. Індивідуальні показники, такі як фактична штатна чисельність, потреба в ротатії персоналу та показники плинності, враховуються в процесі відбору. Важливими факторами також є зміни в управлінні медичним закладом, які можуть вимагати розгляду та перегляду поточних потреб у персоналі для ефективного функціонування у нових умовах.

Пошук та відбір персоналу в медичних закладах представляє собою складний бізнес-процес управління людськими ресурсами, який включає в себе ряд підпроцесів. Однією з ключових складових є призначення відповідальної особи, яка зазвичай виступає як замовник і приймає рішення щодо підбору. Керівник відділення або головний лікар зазвичай виконують цю роль.

Інший важливий етап - формування заявки на підбір, де замовник формалізує вимоги та побажання до кандидатів. Цей документ конкретизує вимоги до кваліфікації, освіти, досвіду роботи та інших аспектів. Заявка на підбір може також включати невиражені параметри, такі як вік та гендер, які, хоча не вказуються у вакансії, можуть враховуватися в процесі відбору. Цей бізнес-процес визначається не лише формалізацією вимог, але й вирішенням нюансів, які можуть впливати на відбір персоналу в медичному закладі.

Сучасні великі багатопрофільні лікарні являють собою складні організації, що включають у свою структуру не тільки медичні та параклінічні відділення, які забезпечують відповідну лікувальну допомогу пацієнтам, а й допоміжні служби: адміністративну, економічну, інженерну, юридичну та господарські - пральні, транспортні, харчоблоки, охорони тощо.

Основна увага організаторів охорони здоров'я та дослідників насамперед зосереджена на проблемах ресурсного забезпечення, підвищення ефективності та якості діяльності основних підрозділів лікувально-профілактичних закладів [17].

Більшість показників ефективності управління трудовими ресурсами організацій охорони здоров'я визначаються заздалегідь визначеними

нормативами витрат праці та часу. У цьому випадку саме виконання медичним працівником трудових і часових норм є оцінкою ефективності використання та управління трудовими ресурсами, а також раціональними витратами фінансових коштів на виплату заробітної плати за виконані обсяги наданих медичних послуг.

Систему управління персоналом необхідно розглядати як єдність суб'єкта та об'єкта управління, що досягається в результаті не тільки саморегулювання в складних соціальних системах, а й цілеспрямованого впливу об'єкта управління на суб'єкт.

Можна констатувати, що управління індивідуальною діяльністю виступає і як продукт свідомості, а успіх такого управління залежить від розвиненості свідомості людини. В історичному плані саме таким чином і розвивалося управління. Розвиток свідомості дозволяв точніше передбачати можливий результат діяльності та оцінити його щодо потреб та інтересів людини, що формуються, накопичення знань, досвіду та уявлень про можливе досягнення певного результату сприяло знаходженню і використанню нових можливостей узгодження дій, тобто розвитку управління.

Але головну роль в розумінні суті, особливостей і специфіки управління взагалі та у сфері СМДН зокрема, грає не стільки аналіз управління індивідуальною діяльністю, скільки управління спільною діяльністю людей. Розвиток свідомості людини привів до розуміння того, що спільною діяльністю можна досягти таких результатів, яких неможливо досягти індивідуальною діяльністю. Але спільна діяльність ускладнює процеси узгодження. Тут вступає в дію різноманітність потреб та інтересів, природи та характерів, цінностей та установок.

Прообразом сучасних схем, моделей і механізмів управління було керівництво плем'ям у первісно-громадському устрої. Тоді керівником був вождь племені. У своїй самотній управлінській діяльності вождь керувався простими схемами, прийомами, переконаннями або упередженнями,

природною мудрістю, звичаями, а часто йшов і на прецедент – так було при попереднику, так буде і зараз. Це було елементарне, емпіричне управління [20].

Таким чином, управління виникло і розвивалося, перш за все, як потреба узгодження дій для отримання передбачуваного результату діяльності людини, колективів, а надалі – служб, організацій, відомств, держави та суспільства.

Управління, яким ми його сприймаємо з позицій сьогодення, сформувалося як особливий і своєрідний вид діяльності людини у міру збільшення об'єму управлінської діяльності (а це закономірний процес!). Еволюційно спочатку відбулося виділення його із загальної сукупності видів службово-виробничої та суспільної діяльності людини, а потім відособлення і спеціалізація. Природно виникла система управління, відбулося розділення структур соціально-економічної системи, що управляє (суб'єкт управління) і якою управляють (об'єкт управління) .

У практиці СМДН завжди за тих чи інших причин віддаються пріоритети тим або іншим функціям управління, завдяки чому розподіляються зусилля певним чином. Звідси – адаптоване моделювання управління по наданню населенню медичної допомоги, різноманітність його стилів, видів, типів і механізмів, що і впливає на вибір організаційної структури, на кінцевий його результат діяльності системи, якою управляють, або її підсистем.

Таким чином, особливість і специфіка управління у сфері СМДН полягає у цілеспрямованій дії на процеси спільної діяльності співробітників, людей. При цьому дію не слід розуміти як тільки лише адміністративне розпорядження. Це свідомий вплив, призначений для узгодження та активізації праці. Воно може бути не тільки формальним, але й неформальним. Менеджер впливає на підлеглих і своєю поведінкою, і відношенням справі й до людей. В багатьох випадках така дія буває ефективнішою, ніж формальна вказівка або розпорядження» [18].

Отже, управління, як і управлінська діяльність, будучи елементом і складовою частиною службово-виробничих відносин у сфері МДН, як й інших систем, обумовлених суспільним характером процесу служби/праці,

представляє складний, специфічний вид діяльності, який не можна виконати успішно без відповідної підготовки або тільки керуючись простими схемами, прийомами й правилами в роботі.

Основною метою управління в медичній галузі є створення необхідних економічних і соціокультурних умов, а також організаційних, фінансово-економічних, правових і соціальних інструментів для формування, розвитку і забезпечення ефективної медичної допомоги громадянам високої якості.

Враховуючи основну мету, можна сформулювати ключові функції управління в галузі медицини на різних рівнях ієрархії, а саме:

1. Розробка і прийняття політичних рішень, законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють управління галуззю та вдосконалюють механізми використання ресурсів, а також дотримання чинного законодавства.

2. Визначення та виконання повноважень управлінських структур щодо володіння, розпорядження та використання інформацією та інформаційними ресурсами при оперативному, тактичному, стратегічному або ситуаційному управлінні.

3. Розробка і реалізація організаційних заходів, фінансово-економічних методів та нормативно-методичного забезпечення державних та приватних структур для координації та регулювання їх діяльності в галузі охорони здоров'я та надання медичної допомоги населенню.

4. Регулювання співробітництва, спрямованого на забезпечення рівноправного та взаємовигідного використання інформації, технологій та ресурсів у процесі міжнародного обміну.

5. Здійснення наукової підтримки та забезпечення кадрами для ефективного функціонування системи медичного обслуговування тощо.

Основними завданнями управлінської діяльності в медичній сфері є:

1. Сприяння комплексності всіх прийнятих рішень у наданні медичної допомоги населенню.

2. Забезпечення безперервності і цілісності лікувально-діагностичних та медико-профілактичних процесів.

3. Вирішення методичних завдань, що становлять основу ефективного управління медичною допомогою населенню.

4. Управління людськими ресурсами та контроль за поведінкою персоналу з урахуванням потреб системи медичного обслуговування [20].

Іншими словами, основним завданням управління в галузі медичної допомоги населенню є системне використання всіх необхідних технологій та рішень для кожної конкретної ситуації з метою усунення уразливих моментів у системі медичних послуг. Це означає, що процес надання та отримання медичної допомоги повинен бути надійним і безперервним, з використанням необхідних ресурсів і організацією лікувально-профілактичних заходів протягом всього періоду функціонування системи.

Україна ще не повністю задовольняє ці вимоги й умови в галузі управління системою медичної допомоги населенню. Досі не була створена науково обґрунтована та логічно завершена модель системи медичної допомоги, яка б враховувала політико-правові, соціально-економічні та організаційно-управлінські аспекти. Наявність такого складного та реалістичного функціонування системи медичної допомоги слід врахувати при розробці концепції управління в цій галузі. Основою сучасного менеджменту в галузі медичної допомоги мають бути теоретичні та методологічні принципи загального менеджменту, але з обов'язковим врахуванням специфіки та особливостей даної галузі, зокрема [20]:

1. Управлінська діяльність повинна проводитися в умовах демократичних свобод.
2. Функції ґрунтуються на відповідальності та делегованих повноваженнях, які гармонійно взаємодіють між собою та спільно призначають загальний результат, підтримуючи ієрархічну структуру управління.

3. Розробка додаткових та спеціальних функцій, враховуючи рівень розвитку та вид діяльності управлінської системи, є необхідністю.
4. Організація, як провідна функція менеджменту, спрямована на створення ефективної структури та апарату управління, що базується на делегуванні відповідальності та повноважень персоналу для досягнення цілей в наданні медичної допомоги населенню.
5. Співробітники повинні мати критично-аналітичне мислення та бути готовими до самостійної діяльності, що вимагає особливого стилю управління, що базується на делегуванні відповідальності та рівних правах для всіх співробітників.
6. Організаторська діяльність повинна використовувати системний підхід у розробці програм профілактики, планів та заходів для попередження та ліквідації загроз, вирішення конфліктів, ризиків та криз, ухвалення та реалізації управлінських рішень, розробки спеціальних операцій та заходів у системах управління.
7. Управлінська діяльність пов'язана з ризиком і має бути мотивованою та винагороджуватися.
8. Розвиток інноваційного мислення та діяльності менеджерів і фахівців у галузі медичної допомоги базується на розвитку нового бачення та вимагає делегування відповідальності на основі рівних прав всіх співробітників.

Отже, розвиток менеджменту у сфері медичної допомоги населенню є необхідною реальністю для підвищення ефективності та якості роботи управлінських систем у цій галузі.

Головну роль в розумінні суті та специфіки управління у сфері охорони здоров'я грає аналіз управління спільною діяльністю людей. Спільна діяльність ускладнює процеси управління і саме тут, необхідно розуміти різноманітність потреб та інтересів, натури та характери, цінності людей.



Управлінська діяльність пов'язана з необхідністю розподілу та кооперації праці. Тому що кожна суспільна та сумісна праця більшою чи меншою мірою потребує управління.

Складність та специфічність в управлінні соціальними системами, до яких відноситься медична галузь, визначається необхідністю:

1. Постановки цілей та формування завдань
2. Організації системи та її складових частин
3. Ухвалення управлінських рішень та забезпечення їх реалізації
4. Обліку взаємин та взаємодій працівників, колективів між собою
5. Реалізації функції управління
6. Забезпечення комплексного підходу до роботи з кадрами [18].

Для організації функціонування СМДН ухвалення та реалізації рішень необхідні (окрім компетентності) збір, обробка, аналіз певної цілеспрямованої інформації. У цьому плані, кожна служба МДН, як система, якою управляють, представляє сукупність суб'єктів і об'єктів управління, між якими циркулює різноманітна й по своїй значущості й призначенню управлінська інформація. Через неї здійснюється взаємодія, а також прямий та зворотний зв'язок.

Тому, в управлінській системі можна виділити ознайомчу (дескрипторну) і приписуючу (прескриптивну) інформацію. На основі отриманої дескрипторної інформації, що характеризує і впливає на стан управлінських процесів, суб'єкт управління виробляє відповідне рішення, яке й регулює цілеспрямовану дію на систему.

Крім того, специфічність управлінської діяльності виражається й в тому, що управління взагалі, а у сфері МДН зокрема, слід розглядати як науку (що має свої закони, предмет, методи і принципи), функцію, процес і мистецтво.

Ефективне управління персоналом має вирішальне значення для безперебійної роботи закладів охорони здоров'я. Воно включає в себе ряд методів та інструментів для оптимізації роботи персоналу та забезпечення якісного обслуговування пацієнтів.

Одним із важливих інструментів в управлінні персоналом є інформаційні системи управління персоналом (HRIS). Ці цифрові платформи впорядковують різні HR-процеси, включаючи підбір персоналу, адаптацію, управління заробітною платою та оцінювання ефективності роботи. HRIS дозволяє ефективно управляти даними та звітувати, спрощуючи адміністративні завдання та забезпечуючи дотримання трудового законодавства.

Системи управління ефективністю є ще одним ключовим компонентом. Вони сприяють встановленню чітких очікувань і цілей для медичних працівників, пропонуючи основу для регулярного оцінювання ефективності та зворотного зв'язку. Ці системи допомагають визначити сфери для вдосконалення, скласти плани професійного розвитку та визнати видатні досягнення, що в кінцевому підсумку підвищує мотивацію персоналу та розвиток навичок.

Крім того, програмне забезпечення для планування робочого часу має неоціненне значення для закладів охорони здоров'я. Ці інструменти оптимізують розподіл персоналу, беручи до уваги попит пацієнтів, наявність персоналу та дотримання трудового законодавства. Автоматизоване планування знижує ризик нестачі або надлишку персоналу, гарантуючи, що потрібний персонал буде на місці в потрібний час, щоб ефективно задовольнити потреби пацієнтів.

Програми навчання та розвитку мають важливе значення для вдосконалення навичок і знань медичних працівників. Багато установ використовують системи управління навчанням (LMS) для створення і доставки навчального контенту. Ці системи дозволяють відстежувати прогрес працівників, керувати сертифікацією та забезпечувати відповідність вимогам безперервної освіти.

Більше того, інструменти комунікації та співпраці, такі як захищені системи обміну повідомленнями та платформи для телеконференцій, сприяють ефективній комунікації між командами медичних працівників. Ці інструменти полегшують спілкування в режимі реального часу, дозволяючи медичним

працівникам обговорювати випадки пацієнтів, обмінюватися інформацією та приймати обґрунтовані рішення, що має вирішальне значення для догляду за пацієнтами.

Отже, управління персоналом у закладах охорони здоров'я спирається на набір методів та інструментів - від HRIS та систем управління ефективністю до програмного забезпечення для планування робочого часу, програм навчання та розвитку, а також інструментів комунікації. Ці ресурси гарантують, що медичні працівники добре оснащені, мотивовані та ефективно організовані, що в кінцевому підсумку сприяє здатності закладу надавати високоякісну медичну допомогу пацієнтам та ефективно функціонувати в складному медичному середовищі [13].

Таким чином, управління персоналом у медичному закладі - це комплексний і стратегічний підхід до нагляду за персоналом закладу охорони здоров'я. Цей важливий аспект управління охороною здоров'я включає в себе кілька взаємопов'язаних обов'язків. По-перше, управління персоналом передбачає набір, відбір та адаптацію висококваліфікованих медичних працівників, включаючи лікарів, медсестер, адміністративний та допоміжний персонал. Ефективний підбір персоналу гарантує, що заклад має компетентну та спроможну команду для надання якісної медичної допомоги пацієнтам.

Після того, як команда сформована, управління персоналом поширюється на оцінку ефективності, розвиток та утримання персоналу. Заклади охорони здоров'я встановлюють стандарти роботи та очікування для свого персоналу, проводять регулярне оцінювання роботи та забезпечують конструктивний зворотній зв'язок. Вони також впроваджують програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації та знань медичних працівників, щоб вони були в курсі останніх досягнень медицини та забезпечували постійне вдосконалення догляду за пацієнтами. Крім того, управління персоналом передбачає створення позитивного та інклюзивного робочого середовища, вирішення проблем працівників, сприяння балансу між

роботою та особистим життям, а також формування культури професіоналізму, командної роботи та відданості місії закладу.

На додачу до цих завдань, ефективне управління персоналом включає в себе планування робочого часу, яке забезпечує наявність потрібного персоналу в потрібний час, щоб задовольнити попит пацієнтів та операційні вимоги. Це також передбачає дотримання трудового законодавства, бюджетування кадрових потреб та адаптацію до коливань у навантаженні на пацієнтів. Зрештою, управління персоналом у медичному закладі має на меті оптимізувати продуктивність і задоволеність медичних працівників, забезпечуючи при цьому здатність закладу надавати високоякісні медичні послуги та адаптуватися до динамічного ландшафту охорони здоров'я.

Отже, управління медичним закладом можемо розуміти як організацію і реалізацію цілеспрямованих, регламентованих та адекватних управлінських ситуацій, що забезпечують максимально раціональне, оперативне та ефективне функціонування управлінської системи з досягненням поставлених цілей та завдань. Власне, система управління являє собою упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення мети. В свою чергу, уся система управління на прикладі пологового будинку містить: органи управління, набір цілей, методів, розпоряджень, матеріальну структуру управління, комунікаційні канали, за допомогою яких здійснюється взаємодія в системі управління.

## **1.2 Управління персоналом як важлива складова стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я**

Процес управління трудовим потенціалом персоналом характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управління персоналом державної служби - це система управлінського впливу на

працівників державних органів з метою найефективнішого використання їхніх професійних та особистісних здібностей і можливостей [22].

Для управління персоналом організації характерний розгляд персоналу як одного з найважливіших ресурсів організації, необхідного для досягнення всіх її цілей, у тому числі стратегічних. Співробітники - найважливіша ланка, яку треба зберігати, розвивати і використовувати для успіху в розвитку громадянського суспільства. Тому до персоналу необхідний інтегрований підхід з точки зору всієї організації як системи.

Інтегрування управління персоналом у загальну стратегію організації - найважливіша відмінність управління людськими ресурсами від управління кадрами. При цьому будь-які управлінські рішення повинні враховувати людський аспект, тобто можливості людей і вплив на персонал.

Складність управління персоналом полягає в такому [2]:

- 1) сама по собі управлінська праця є дуже складною;
- 2) сам персонал є складним об'єктом управління;
- 3) постійно, причому досить круто, змінюються системи цінностей працівників (що зазвичай пов'язано із загальнополітичними та економічними реформами суспільства) тощо.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Управління персоналом являє собою складний творчий процес, що постійно оновлюється, в якому взаємодіють: організаційні, соціально-психологічні, правові, економічні, моральні та інші чинники.

Існують різні підходи до процесу управління персоналом. Наведемо порівняльну характеристику окремих показників роботи з персоналом, які наводять прихильники підходу управління людськими ресурсами: за традиційного (управління персоналом) підходу та за нового підходу (управління людськими ресурсами) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика окремих показників роботи з персоналом, що наводяться прихильниками «підходу» управління людськими ресурсами

Показники	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Ресурси організації	Фізичний та грошовий капітал	Людський та фізичний капітал
Витрати на персонал	Переважно поточні витрати	Довгострокові інвестиції, поточні витрати
Методи залучення персоналу	Грошові стимули, соціальні пільги	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Залежить від критерію «вартість-вигода»
Форми навчання	На робочому місці та поза ним	Всі форми, включаючи і загальну освіту
Спеціальна інфраструктура	Залежить від можливостей організації	Формується залежно від залежно від критерію «вартість – вигода»
Стиль керівництва	Переважно авторитарний	Визначається в залежності від ситуації
Регламентація виконання функцій	Переважно жорстка	Різний ступінь свободи в організації
Методи організації праці	Індивідуальні, групові	Групові, індивідуальні
Методи стимулювання та мотивації трудової діяльності	Індивідуально-групове матеріальне та моральне стимулювання та мотивація, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, зростання мотивів більш високого рівня
Горизонт (термін) планування	Переважно короткострокові	Трудовий цикл людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові та аналітичні	Переважно аналітичні та організаційні

Джерело: [18]

З наведених даних видно, що новий підхід спирається, виростає з традиційного, розвиває, доповнює його, не заперечуючи досягнутого традиційний підходом.

Це наслідок природного процесу еволюції під впливом нових знань, зростання кваліфікації персоналу, вдосконалення засобів і предметів праці, методів і технології виробництва та управління, розвитку міжнародних зв'язків і глобалізації. Ці зміни не мають революційного характеру, а відбуваються поступовим еволюційним шляхом. Додамо, що процес управління персоналом можна розглядати як систему. Система управління персоналом має своє цільове призначення, іншими словами, свою унікальну роль.

В структурі системи медичної допомоги населенню (СМДН) важливе місце відводиться управлінському аспекту, який включає різноманітні навички та вміння, що необхідні менеджерам для успішного виконання завдань, пов'язаних не тільки з наданням медичної допомоги, але й з управлінням загальною структурою системи в цілому. Важливо виділити три основні групи навичок та вмінь, якими повинні володіти управлінці та фахівці СМДН [20]:

1. Навички створення та моделювання управлінської системи, впровадження управлінського циклу та процесів, спрямованих на ефективне вирішення завдань.

2. Здатність встановлювати стратегічні цілі, раціонально планувати свою роботу та роботу підлеглих, чітко формулювати завдання для виконавців, дотримуватися графіку та уникаючи рутинності.

3. Навички, пов'язані з комунікацією: вміння менеджера взаємодіяти з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами, представниками зовнішніх організацій та державних структур, слухати співрозмовника, розуміти його позицію, володіти як письмовою, так і усною мовою та керувати власними емоціями.

Зараз ефективність системи медичної допомоги в значній мірі залежить від якості управлінського потенціалу та ефективності систем управління як на макрорівні, так і на мікрорівні.

Отже, в сучасний період, коли в державі відбуваються суспільно-політичні, соціально-економічні зміни, характеристики управління, такі, як у системі медичної допомоги населенню, визначаються трьома ключовими чинниками:

- зростаючими вимогами до персоналу та системи управління;
- новими умовами, в яких потрібно здійснювати управління;
- наявністю нових можливостей.

На сьогоднішній день вимоги до управління такі, що належить розглядати підходи, що базуються на науковому підґрунті та практичному реалізмі. В усіх управлінських системах нові умови ринкової економіки

вимагають значних корекцій як в організаційних моделях, так і в механізмах управління.

Ця ситуація пов'язана також з можливістю існування та функціонування різних альтернативних систем з різними формами власності, впровадженням нових підходів та методів у господарюванні, переходом до іншого статусу регіональних підпорядкованих систем, враховуючи введення закону про місцеве самоврядування та інші фактори. Модернізація та покращення системи управління на основі наукових підходів та перевірених моделей з інших соціальних систем може бути успішно реалізована лише при комплексному вирішенні ряду завдань [20]:

1. Розвиток потенціалу управлінського персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, розстановка, оцінка та мотивація);
2. Розвиток сучасної інформаційно-технічної бази з використанням комп'ютерних технологій;
3. Організація праці та створення відповідних умов для працевлаштування;
4. Розробка оптимальних моделей управлінських функцій та структури;
5. Покращення стилю управління та керівництва;
6. Адаптація нормативно-правових актів та методичних документів до нових умов функціонування;
7. Впровадження сучасних посадових документів, таких як професійні та посадові вимоги, бізнес-плани;
8. Використання кредитів і інвестицій та інші заходи.

Будь-яка управлінська система потребує наявності елементів, що забезпечують стабільність та підтримують її ефективне функціонування, особливо в контексті надання медичної допомоги (МДН). Для системи медичної допомоги населенню, це стає особливо важливим у зв'язку з складністю її структури та операцій в умовах розвитку ринкових відносин, де функціонують як державні (бюджетні) організації, так і комерційні та приватні



структури. У цьому контексті виникає необхідність розглядати нові концепції щодо функціонування медичної системи. Зрозуміло, що для цього необхідні надійні механізми для впровадження зазначених стабілізуючих чинників.

Необхідність удосконалення системи управління в галузі медичної допомоги обумовлена активним розвитком цієї сфери, як і в усіх секторах економіки. Ця обставина ставить перед керівництвом різного рівня нові завдання в умовах інтенсивного росту та пошуку нових форм діяльності. Результативне вирішення цих завдань потребує вдосконалення методів та підходів у роботі, а також ефективних засобів комунікації.

Проте варто зауважити, що управління системою медичної допомоги населенню має свої унікальні особливості та складності, оскільки багато проблем виходять за межі сфери медицини і включають фінансово-економічні, юридичні, політичні та соціальні аспекти. Це впливає на організаційні схеми для надання медичної та діагностичної допомоги та на процеси управління та інформаційного забезпечення, а також на спрощення доступу до інформації для суб'єктів господарювання та населення.

Виконання важливих завдань, поставлених перед СМДН, залежить не лише від складності її функціонування, але й від ефективності та якості управління. Умови ринкової економіки роблять кожен сферу управління більш складною та вимагають більшої відповідальності.

До чинників, які ускладнюють управління системою медичної допомоги, можна віднести [20]:

1. Збільшення обсягів та різноманітності інформації та технічне забезпечення служб.
2. Необхідність постійного підвищення професійної майстерності та використання здібностей фахівців.
3. Зміни в інфраструктурі медичного обслуговування.
4. Необхідність володіння технологіями управління та методиками системного та комплексного підходу в роботі з персоналом.

5. Знання різноманітних дисциплін, таких як математика, фізика, хімія, економіка, психологія, соціологія, право та інші.

6. Процес спеціалізації та диференціації знань і функцій, що потребує інтеграції тощо.

Ці та інші аспекти ілюструють досить складний характер управління, що в свою чергу підкреслює необхідність його удосконалення. Відношення до вимог і рекомендацій у процесі управління визначає успішну роботу конкретної системи, її структури, відділів та інших компонентів. Проте на сьогоднішній день недостатньо уваги приділяється створенню сучасної системи управління та професійного володіння нею.

Однією з причин такої ситуації є відсутність належної управлінської підготовки для осіб, які займають ключові посади в цій системі. Багато успішних менеджерів навіть не вивчали технології управління чи окремі аспекти управління в медичній системі; вони набували досвід інтуїтивно, вивчаючи на практиці помилки та успіхи, а також черпаючи знання від досвідчених керівників. Цей підхід може бути корисним, але він не надає основ з теоретичних та практичних аспектів менеджменту. Ця ситуація також призводить до того, що деякі керівники і дослідники вважають, що стандартів управління не існує.

На жаль, більшість відомчих та регіональних рівнів діяльності системи медичної допомоги на сучасний момент не відповідає стандартам, висунутим у вищезазначеному контексті. Більше того, багато проблем не можуть бути вирішені до тих пір, поки керівники та фахівці не засвоять теорію та практику сучасного менеджменту та менеджменту в галузі охорони здоров'я. Це має стати для них настійною необхідністю. Наразі існує спрощене розуміння проектування та принципів управління соціальними системами, до яких відноситься сфера медицини.

У зв'язку з цим сьогодні, з фокусом на підвищенні рівня та якості надання медичної допомоги населенню, особливо на першому рівні медико-

санітарної допомоги, питання поліпшення системи управління стає надзвичайно актуальним і належить до найбільш гострих та принципових.

Можна зробити висновок про те, що система управління персоналом у медичній організації має розв'язувати як поточні кадрові питання, і в зв'язку з цим бути найоперативнішою, так і орієнтуватися на стратегію розвитку організації та розглядати віддалені перспективи кадрового забезпечення [18]. І між цими двома аспектами, безумовно, має бути взаємодія, як баланс тактичних і стратегічних інтересів для досягнення поставлених завдань.

Тому система управління персоналом повинна носити як загальний характер, що відповідає за кадрове забезпечення організації загалом, так і приватний, який може стосуватися окремо взятих структурних підрозділів. Адже кадри у сфері охорони здоров'я - це ключовий фактор, що визначає ефективність їх функціонування з метою забезпечення життя локального соціуму.

Можна констатувати, що управління людськими ресурсами відіграє ключову роль як невід'ємний компонент стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я. У складному та постійно мінливому ландшафті охорони здоров'я ефективне управління людським капіталом має важливе значення для досягнення організаційних цілей та надання високоякісної медичної допомоги пацієнтам. Управління персоналом в охороні здоров'я виходить далеко за рамки традиційних адміністративних функцій; воно є критично важливим фактором організаційного успіху та інновацій.

Перш за все, управління персоналом відповідає за залучення, відбір та утримання найкращих талантів у секторі охорони здоров'я. Здатність наймати та утримувати кваліфікованих медичних працівників, від лікарів і медсестер до адміністративного персоналу, є життєво важливою для забезпечення надання послуг пацієнтам на найвищому рівні. Завданням відділів кадрів є створення конкурентоспроможних компенсаційних пакетів, розробка стратегій підбору персоналу та створення сприятливого робочого середовища для залучення та утримання талановитих людей.

Крім того, управління персоналом відіграє ключову роль у вирішенні питань, пов'язаних з динамічним і мінливим регуляторним ландшафтом у сфері охорони здоров'я. В умовах постійних змін у політиці та законодавстві у сфері охорони здоров'я фахівці з управління персоналом повинні гарантувати, що їхні установи відповідають усім відповідним нормам, включаючи ті, що стосуються праці, безпеки та приватності. Це вимагає знань у сфері комплаєнсу в охороні здоров'я та прагнення бути в курсі галузевих змін, щоб мінімізувати юридичні ризики та захистити репутацію установи.

Більш того, управління персоналом у сфері охорони здоров'я відіграє важливу роль у формуванні культури закладу та створенні сприятливого робочого середовища. Воно гарантує, що працівникам надаються можливості для професійного зростання та розвитку. Управління персоналом також відіграє важливу роль у вирішенні проблем працівників, врегулюванні конфліктів та сприянні різноманітності та інклюзивності у трудовому колективі. Здоровий і зацікавлений персонал охорони здоров'я не тільки має важливе значення для задоволеності персоналу, але й безпосередньо впливає на результати лікування та безпеку пацієнтів.

Також управління персоналом має вирішальне значення у стратегічному плануванні кадрового потенціалу. У галузі, де попит на послуги з боку пацієнтів може різко коливатися, відділам кадрів необхідно прогнозувати потреби в персоналі, як короткострокові, так і довгострокові. Це передбачає узгодження кадрового планування зі стратегічними цілями закладу та забезпечення наявності необхідного персоналу для ефективного та якісного задоволення потреб пацієнтів. Крім того, фахівці з управління персоналом можуть підтримувати стратегічні ініціативи, розвиваючи культуру постійного вдосконалення та інновацій, допомагаючи закладу адаптуватися до швидкозмінного середовища охорони здоров'я.

Ключові аспекти управління персоналом як важливої складової стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я можна узагальнити за допомогою таблиці 1.2.

Управління персоналом як важлива складова стратегічного розвитку  
закладу охорони здоров'я

Аспекти управління персоналом	Значення для стратегічного розвитку
Рекрутинг і найм персоналу	Забезпечення високоякісного медичного та адміністративного персоналу, який відповідає потребам закладу охорони здоров'я.
Оцінка та розвиток навичок	Підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє покращенню надання медичних послуг та ефективності роботи закладу.
Мотивація та збереження персоналу	Збереження талановитого персоналу, зменшення текучості кадрів та підвищення задоволеності працівників.
Управління конфліктами та комунікацією	Створення сприятливого робочого середовища та покращення внутрішньої комунікації для ефективної співпраці між співробітниками.
Планування кадрів та ресурсів	Забезпечення оптимального розподілу персоналу та ресурсів для досягнення стратегічних цілей.
Забезпечення диверсифікації навичок	Підвищення гнучкості та адаптивності персоналу для впровадження нових технологій та методів лікування.
Впровадження етичних стандартів	Забезпечення довіри пацієнтів та дотримання етичних норм у наданні медичних послуг.
Моніторинг та оцінка результатів	Забезпечення постійного вдосконалення процесів та відслідковування досягнення стратегічних показників.

Джерело: складено автором.

Управління персоналом в медичних закладах є визначальним елементом стратегічного розвитку організацій системи охорони здоров'я. Ця функція включає в себе комплексний підхід до залучення, утримання та розвитку кваліфікованих кадрів, які визначають успіх медичного закладу в цілому. Забезпечення оптимального функціонування медичної установи стає завданням високого рівня, яке обов'язково враховує стратегічне управління персоналом.

### ВИСНОВКИ до розділу 1

Таким чином, управління персоналом включає в себе важливі аспекти, такі як залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, спрямованих на надання медичних послуг найвищого стандарту. Це включає не лише фахову компетентність, але й врахування етичних та гуманітарних аспектів медичної

практики. Також, управління персоналом відповідає за розвиток талановитих фахівців та їхній кар'єрний зріст в медичній сфері.

Важливим елементом управління персоналом є також формування організаційної культури в медичному закладі. Створення позитивної та сприятливої атмосфери сприяє згуртованості колективу та взаєморозумінню між різними відділами та професійними групами. Організаційна культура визначає внутрішній клімат закладу та впливає на якість обслуговування, що надається пацієнтам.

Помітно, що ефективність та успішність медичного закладу напряду залежать від компетентності його управлінського персоналу. Їхня роль у стратегічному плануванні робочої сили, врахування нормативних вимог та впровадження інновацій в управлінських підходах є визначальними факторами у досягненні місії закладу – забезпеченні високоякісної медичної допомоги та задоволення потреб пацієнтів.

Таким чином, управління персоналом у медичних установах визначається не лише як внутрішня функція, але як стратегічне підґрунтя для стабільного розвитку та забезпечення високого рівня медичних послуг.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КИЇВСЬКОГО МІСЬКОГО ПОЛОГОВОГО БУДИНКУ №6 ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності Київського міського пологового будинку №6 та аналіз економічних і фінансових показників його діяльності**

Міський пологовий будинок №6 розташований у місті Києві на лівому березі по вулиці Інтернаціонального Легіону, 26А. Даний медичний заклад пропонує наступні види послуг:

- ведення вагітності та пологів;
- школа відповідального батьківства;
- дитяча та підліткова гінекологія;
- психологічна консультація;
- дитяча реанімація;
- консультація мамолога.

Предметом діяльності КНП «КМПБ №6» є:

- медична практика;
- надання спеціалізованої медичної допомоги та медичних послуг в амбулаторних або стаціонарних умовах;
- здійснення діяльності, пов'язаної з виготовленням, зберіганням, придбанням, реалізацією (відпуском), використанням та знищенням наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, відбувається відповідно до законодавства України;
- проведення медичної експертизи з тимчасовою втратою працездатності, видання та продовження листків непрацездатності, надання трудових рекомендацій, направлення осіб з ознаками втрати працездатності на

медико-соціальну експертну комісію, а також направлення пацієнтів на медико-соціальну реабілітацію;

- надання послуг з медичного обслуговування населення за програмами медичних гарантій укладається відповідно до договорів з Національною службою здоров'я України за тарифами, встановленими відповідно до Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [12];

- надання послуг з медичного обслуговування, що не включені до програми медичних гарантій, а також інші платні послуги, визначені Кабінетом Міністрів України, проводиться за плату від юридичних і фізичних осіб, з встановленням плати за такі послуги самостійно;

- своєчасне та якісне лікування пацієнтів з використанням необхідних і доступних методів, з урахуванням різних категорій пацієнтів, дотримуючись принципів безперервності, послідовності та етапності лікування, здійснюючи індивідуальний підхід в організації та здійсненні діагностики та лікування;

- забезпечення кваліфікованого медичного нагляду за вагітністю, надання стаціонарної медичної допомоги під час пологів і медична допомога матері та новонародженій дитині входять в компетенцію закладу.

- здійснення своєчасного переведення пацієнтів у спеціалізовані відділення для отримання спеціалізованої медичної допомоги у разі погіршення їхнього стану і потреби у відповідній допомозі.

- консервативне і оперативне лікування пацієнтів;  
- відновлення репродуктивного здоров'я;  
- розроблення, упровадження та застосування нових методів лікування в установленому законом порядку;

- консультативно-діагностичні послуги;  
- надання медичної допомоги пацієнтам гінекологічного профілю, які перебувають у невідкладних станах;

- кваліфіковане й повне обстеження осіб, які звернулися до жіночої консультації;



- забезпечення цілодобового прийому пацієнтів, які потребують невідкладної медичної допомоги, включаючи потерпілих та вагітних у допологовому та пологовому періодах. Цих пацієнтів можуть доставляти бригади швидкої медичної допомоги або вони можуть звертатися безпосередньо до приймального відділення за направленням структурних підрозділів Підприємства чи інших закладів охорони здоров'я;

- розвиток взаємодії з закладами охорони здоров'я незалежно від їх форми власності та підпорядкування, а також вищими навчальними закладами, що готують фахівців у галузі медицини та фармації, або забезпечують їхню післядипломну освіту. Також здійснюється співпраця з іншими науковими установами, включаючи іноземні, відповідно до законодавства України;

- організація та проведення невідкладних лікарських оглядів та діагностичного обстеження пацієнтів та потерпілих, які звертаються до приймального відділення, а також їх госпіталізація до КНП «КМПБ №6» за медичними показаннями;

- здійснення санітарно-просвітницької роботи серед населення з питань профілактики та надання першої допомоги в разі раптових захворювань, нещасних випадків та отруєнь;

- здійснення господарської діяльності, такої як банк крові пуповини, зберігання і використання тканин та клітин людини;

- здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до вимог законодавства України;

- виконання інших господарських дій, які дозволяє законодавство України.

У пологовому будинку №6 працює шість відділень: ультразвукової діагностики, патології вагітності, післяпологове відділення, інтенсивна терапія для новонароджених, а також клініко-діагностична лабораторія.

Працює спеціалізована жіноча консультація «Центр здоров'я жінки», де жінки можуть запланувати свою вагітність, встати на облік та зробити усі необхідні пренатальні скринінги в період вагітності. Також передбачено

проходження додаткових обстежень у мамолога, ендокринолога, кардіолога та УЗД щитоподібної та молочної залоз.

Так як київський міський пологовий будинок №6 є державним закладом, майже всі послуги надаються безкоштовно. Офіційно зазначено, що оплата здійснюється за перебування у відділеннях (у палатах «сімейного» типу, матері і дитини тощо).

Медичний заклад, апелюючи до розпорядженням виконавчого органу київської міської ради від 18.02.2021 № 324 «Про внесення змін до розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)» від 26 лютого 2015 року №171, встановлює плата за перебування у відділеннях від 500 до 1500 гривень на добу в залежності від рівня комфортності умов та кількості місць у палаті [29]. Кількість платних послуг, які може надавати київський міський пологовий будинок №6, складає 5-7%.

У зв'язку із проведеною медичною реформою у 2017 році, КНП «КМПБ №6» пройшов сертифікацію відповідно стандартів менеджменту якості ІБО 9001:2015/ДСТУ 180 9001:2015 [21].

Також було впроваджено наступні зміни:

1. Даний ЗОЗ став більш автономізованим. Це означає те, що КНП «КМПБ №6» має власний бюджет та можливість витратити кошти так, як вважає за потрібне.

2. Спрощення системи ліцензування лікарської практики.

3. Прозорість нарахування оплати лікарям пологового будинку за надані ними послуги.

4. Спостереження протягом вагітності віднесено до переліку повністю безкоштовних послуг (включили до державного гарантованого пакету) [21].

Можна стверджувати, що реформа дає позитивний результат, адже за підсумками 2021 року результати основної діяльності закладу свідчать про:

- 1) Високий рівень професійної підготовки медичних кадрів.

2) Медична допомога надається у відповідності до умов договору з НСЗУ.

3) Відповідність якості надання медичної допомоги згідно клінічних протоколів та клінічних маршрутів пацієнтів.

4) Забезпечення і використання лікарських препаратів відбувається за кількістю найменувань і обсягами відповідно потребі пацієнтів, вимогам клінічних протоколів медичної допомоги і клінічних формулярів лікарських засобів.

5) Забезпечення раціонального використання діагностичного обладнання, виробів медичного призначення згідно потреб пацієнтів і вимог, визначеними клінічними протоколами медичної допомоги та відповідно до таблицю оснащення [31].

Починаючи із 2017-го року проводилась активна робота по зміцненню матеріально-технічної бази, проводилися ремонтні роботи, закуповувалося обладнання.

Ресурсний потенціал КНП «КМПБ №6» представлений чотирма будівлями (будівлею самого пологового будинку, будівлею харчоблоку, бойлерною та гаражем). Відсоток зносу окремих груп основних засобів складає від 0.1 до 54,89% (рис. 2.1).

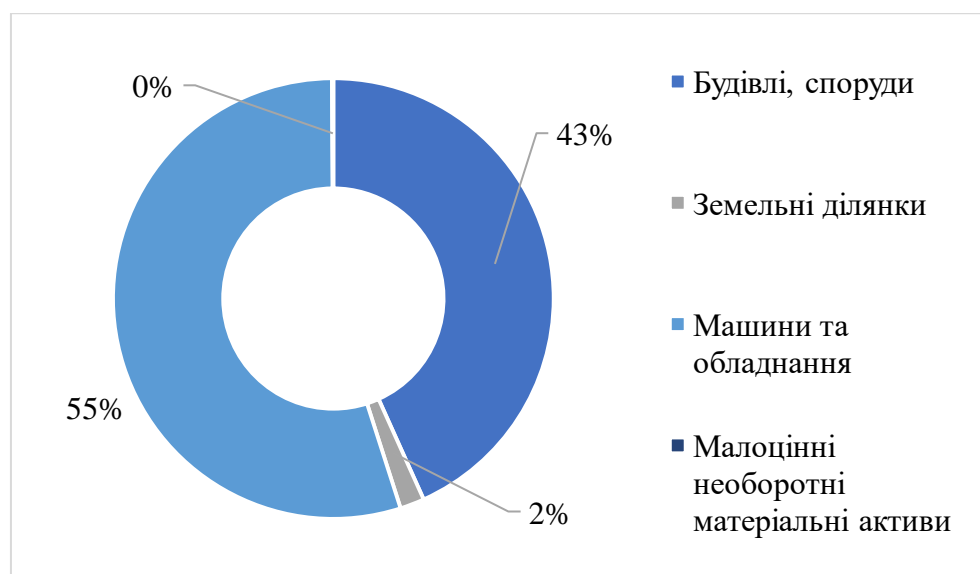


Рис. 2.1. Відсоток зносу окремих груп основних засобів, % [31]

З метою виявлення сильних та слабких сторін досліджуваного медичного закладу, зробимо SWOT-аналіз київського міського пологовий будинок №6.

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз київського міського пологовий будинок №6

Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Професійний рівень та досвід роботи колективу.</li> <li>2. Діюча система навчання та підвищення професійної компетентності персоналу.</li> <li>3. Позитивний імідж закладу та довіра пацієнтів.</li> <li>4. Комфортні умови перебування пацієнтів.</li> <li>5. Географія розташування закладу.</li> <li>6. Сучасне обладнання.</li> <li>7. Використання новітніх технологій та методик обстеження та лікування.</li> <li>8. Відповідність державним та міжнародним стандартам стосовно якості надання медичної допомоги.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Актуальні та необхідні реформування галузі охорони здоров'я.</li> <li>2. Розширення свободи у розпорядженні активами, фінансами та формуванні кадрової політики, визначенні внутрішньої організаційної структури закладу (після медичної реформи 2017-го року).</li> <li>3. Наявність та потенційна можливість переймання кращого світового досвіду (від країн ЄС та інших міст України).</li> <li>4. Освоєння нових методик та напрямків надання медичної допомоги.</li> <li>5. Оптимізація роботи відділень.</li> <li>6. Розробка тарифів для введення платних послуг.</li> </ol>
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відтік професійних кадрів.</li> <li>2. Рівень заробітної плати.</li> <li>3. Складність модернізації приміщень, пов'язана з віком споруд.</li> <li>4. Упереджене ставлення населення до державних закладів охорони здоров'я.</li> <li>5. Обмежена можливість швидкого реагування на зміни потреб населення у наданні медичних послуг.</li> <li>6. Недостатнє фінансування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження народжуваності внаслідок війни та зниження добробуту населення.</li> <li>2. Нестабільна геополітична ситуація.</li> <li>3. Недостатня кількість зацікавленого медичного персоналу.</li> <li>4. Надмірна тривалість процедур тендерних закупівель.</li> <li>5. Висока «плинність» кадрів.</li> <li>6. Зростання витрат на комунальні послуги та закупівлю предметів першої необхідності у медичному закладі, а також медичного обладнання.</li> </ol>

Джерело: складено автором на базі [31]

Медичний заклад має значущі сильні сторони, такі як високий професійний рівень та досвід роботи колективу, діюча система навчання та підвищення професійної компетентності персоналу, позитивний імідж та довіра пацієнтів. Комфортні умови для пацієнтів, географічне розташування закладу, сучасне обладнання і використання новітніх технологій створюють сприятливий фон для надання якісної медичної допомоги. Дотримання

відповідних стандартів щодо якості надання медичної допомоги є додатковим позитивним аспектом.

Можливості для подальшого розвитку включають актуалізацію та необхідні реформи в галузі охорони здоров'я, розширення свободи у розпорядженні активами та фінансами, переймання кращого світового досвіду, освоєння нових методик надання медичної допомоги, оптимізацію роботи відділень і введення платних послуг.

Незважаючи на це, медичний заклад стикається зі слабкими сторонами та потенційними загрозами, такими як відтік професійних кадрів, низький рівень заробітної плати, складність модернізації застарілих приміщень, упереджене ставлення населення до державних закладів охорони здоров'я, обмежена можливість адаптації до змін у потребах населення та недостатнє фінансування. Загрозами є зниження народжуваності, нестабільна геополітична ситуація, нестача медичного персоналу та тривалість процедур тендерних закупівель. Зростання витрат на комунальні послуги та закупівлю обладнання становить додатковий тиск на фінансові ресурси закладу.

Можна підсумувати, що сильних сторін у медичного закладу є більше ніж слабких. Рівень загроз в цілому відповідає аналогічному рівню загроз серед аналогічних медичних установ.

Джерелами отримання коштів КНП «КМПБ №6» є зокрема:

- бюджетні кошти (підприємство є одержувачем бюджетних коштів на сплату за комунальні послуги, безповоротної фінансової допомоги на оплату праці, спеціалізоване транспортне обслуговування автотранспортом межах бюджетних асигнувань у відповідному бюджетному році);
- кошти, отримані за надання медичних послуг відповідно до Договору про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій;
- надання в оренду приміщень, платні послуги;
- інші джерела не заборонені чинним законодавством [31].

Структура доходів КНП «КМПБ №6» у 2017-2020 рр. має наступний вигляд (табл. 2.2).

Структура доходів КНП «КМПБ №6» у 2017-2022 рр., тис. грн.

Джерело доходу	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Бюджетні кошти (місцевий бюджет та бюджет розвитку)	41500	48755	67114,7	26532,3	35781	40189
з них: бюджет розвитку	50	144	10888	-	-	12700
Власні надходження, в тому числі:	5368,2	9787,4	14333,1	3324,4	2382,3	7288,7
Оренда	-	-	-	-	-	-
Брухт	3,5	32	0	0	0	0
Благодійні внески	5364,7	9755,4	15731,1	3324,4	4538,2	5927
Кошти НЗСУ	0	0	0	54473,5	0	60281
Разом доходів	46868,2	58542,4	81447,8	84330,2	92389	97618

Джерело: складено автором на базі [31]

З таблиці 2.2 видно, що з 2017 по 2022 рр. спостерігалось систематичне скорочення бюджетних коштів та благодійних внесків. Однак, у 2020 році підприємству вдалося значно збільшити дохід за рахунок коштів НЗСУ (рис. 2.2).

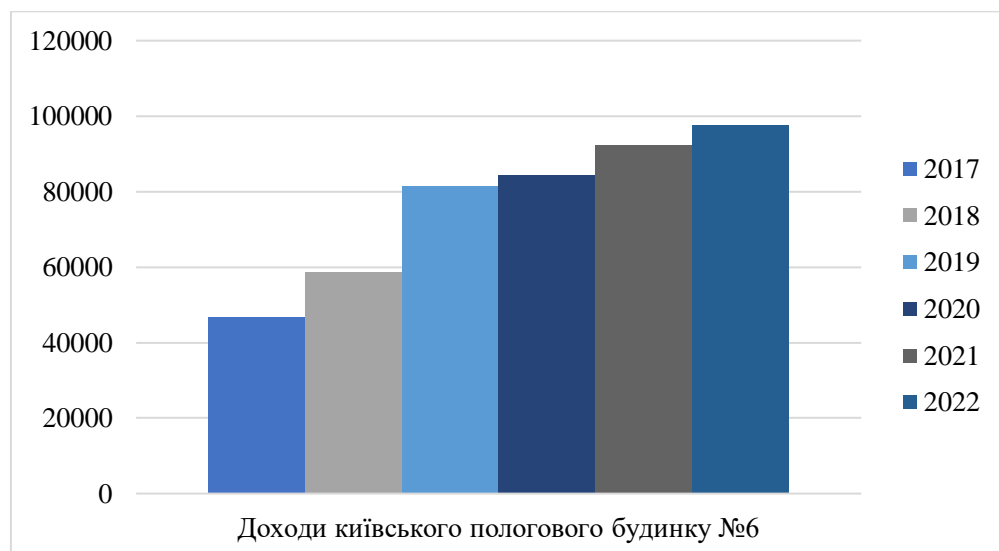


Рис. 2.2. Динаміка доходів КНП «КМПБ №6» у 2017-2022 рр., тис. грн.

[31]

Далі проаналізуємо динаміку активів у 2019-2021 рр., а дані відобразимо за допомогою рис. 2.3.

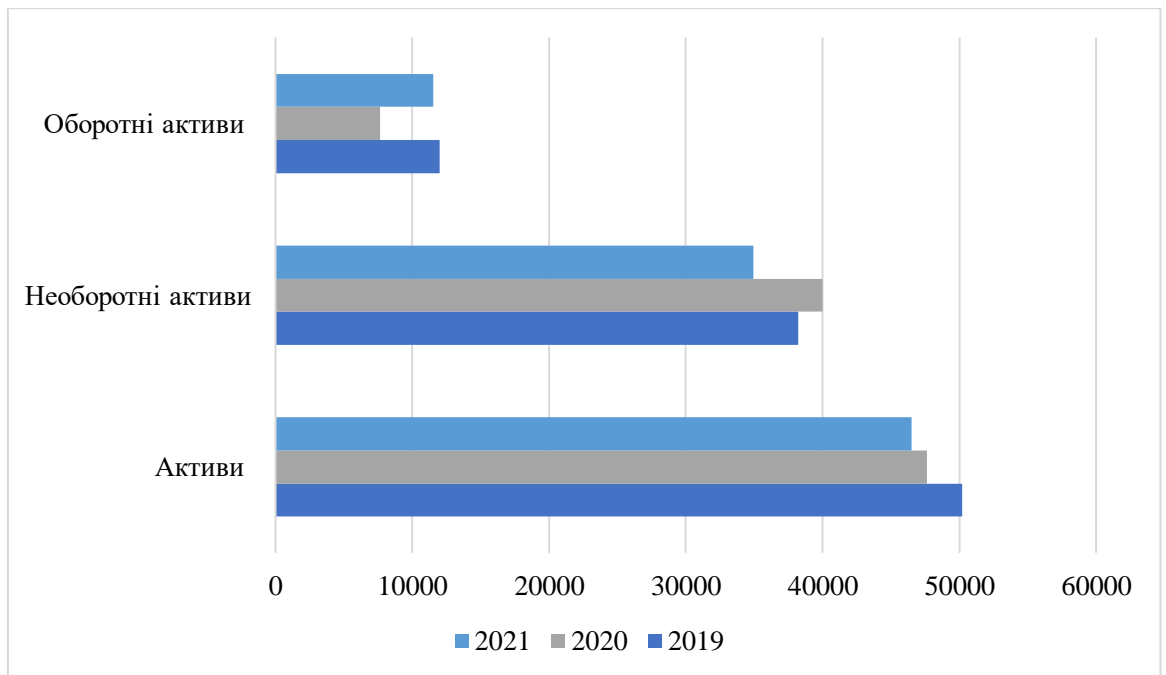


Рис. 2.3. Динаміка активів КНП «КМПБ №6» у 2019-2021 рр., тис. грн.

[31]

Спостерігається зменшення господарського потенціалу у досліджуваний період, тобто у підприємства зменшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Проте, на фоні даної тенденції відбувається збільшення обсягів доходу КНП «КМПБ №6».

Також у 2021 році значення поточної ліквідності знаходилося вище нормативної межі (1,5), що вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2021 р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів медичних послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

Можна підсумувати результати оцінки фінансово-господарського стану досліджуваної установи та узагальнити дані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників медичної діяльності КНП «КМПБ №6» за 2020-2022рр., тис. грн.

Показники	Роки	Відхилення з 2022р до 2020р.
-----------	------	------------------------------

	2020	2021	2022	Абсолютне (+,-)	Відносне %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	66463	86087	98161	+31698	47,7%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	65615	79322	93251	+27636	42,1%
Валовий прибуток	848	6765	4910	4062	479%
Інші операційні доходи	1015	1413	1353	338	33,3%
Адміністративні витрати	8920	13379	14117	5197	58,3%
Інші операційні витрати	35	9265	5338	5303	15151%

Джерело: складено автором на базі [31]

Протягом трьох років, від 2020 року до 2022 року, підприємство відзначило значний ріст чистого доходу від реалізації продукції, досягнувши вразливий приріст на 47,7%. Це визначає позитивну динаміку в галузі обсягу продажів та попиту на її продукцію. У той же час, собівартість реалізованої продукції також зросла на 42,1%, вказуючи на збільшення витрат на виробництво.

Хоча валовий прибуток зріс на 479%, варто звернути увагу на те, що абсолютне значення цього показника залишається в порівняно невеликих рамках. Це може свідчити про те, що, не дивлячись на значний ріст валового прибутку, компанія може оптимізувати свої операційні процеси для ще ефективніших результатів. У той час як інші операційні доходи зросли на 33,3%, адміністративні витрати виросли на 58,3%, що свідчить про важливість оптимізації адміністративно-управлінських витрат у контексті загального підвищення витрат. Значущий ріст інших операційних витрат у розмірі 15151% за три роки може вказувати на неефективність управління цими витратами та потребу у їхній ретельній переоцінці.

Загалом, узагальнюючи, компанія відзначається ростом доходу від реалізації продукції та валового прибутку, але одночасно стикається зі збільшенням собівартості та адміністративних витрат, вимагаючи уважного управління та оптимізації витрат для подальшого успішного розвитку.



Підвищення чистого доходу від реалізації продукції та послуг у період з 2021 по 2022 роки, порівняно з 2020 роком, було результатом збільшення обсягу наданих медичних послуг, які отримали фінансування від Національної служби здоров'я України (НСЗУ).

Підвищення собівартості реалізованої продукції та послуг відбулося через зростання фінансування, що надійшло від НСЗУ, яке включало в себе:

- збільшення обсягу закупівлі медикаментів та перев'язувальних матеріалів;
- підвищення витрат на оплату праці медичного персоналу;
- збільшення витрат на надання різноманітних послуг та експлуатаційні витрати.

Зростання інших операційних доходів було обумовлено нарахуванням амортизації на безоплатно отримане майно (гуманітарна допомога), яке медичний заклад отримав.

В цілому, фінансово-господарський стан КНП «КМПБ №6» можна охарактеризувати як стабільний.

Що стосується системи управління персоналом, то воно у КНП «КМПБ №6» здійснюється, перш за все, на основі стратегічних напрямів та цілей розвитку медичного закладу, які можна згрупувати у вісім категорій:

1. Профілактика захворювань.
2. Удосконалення надання вторинної (спеціалізованої) допомоги населенню.
3. Контроль якості.
4. Укріплення бренду пологового будинку.
5. Суб'єктно-орієнтований підхід.
6. Сімейно-орієнтована медицина.
7. Неперервний професійний розвиток співробітників.
8. Державно-приватне партнерство [31].

Стратегічною метою КНП «КМПБ №6» є: «Покращення структури управління та організаційної структури медичного закладу» [21], [31].

Зараз в КНП «КМПБ №6» використовуються такі складові системи управління персоналом:

1. Ефективний підбір і найм, утримання персоналу в медичній організації.
2. Підвищення кваліфікації кадрів медичного закладу.
3. Методи мотивації трудової діяльності медичного персоналу.
4. Удосконалення організаційної культури в організації.
5. Адаптація медичних працівників до змісту та умов трудової діяльності, а також до соціального середовища закладу охорони здоров'я.

Професійні стратегії розвитку співробітників медичної організації КНП «КМПБ №6» передбачають постійне самовдосконалення та підвищення кваліфікації [31].

Наразі підвищення кваліфікації та навчання персоналу в медичній організації КНП «КМПБ №6» контролюються та проводяться в суворій відповідності до вимог до медичних спеціальностей, хоча вже спостерігається застосування як додаткових освітніх практик інноваційних форм підвищення кваліфікації медичних фахівців.

Київський пологовий будинок №6 активно впроваджує маркетингову стратегію та зосереджується на задоволенні потреб пацієнтів, розглядаючи їх як клієнтів. Основні пріоритети включають покращення взаємодії, стандартизацію та прагнення стати визначальним у своїй галузі.

Стратегічний розвиток КМПБ №6 орієнтований на виходження на новий рівень конкурентного ринку та формування власної ніші в екосистемі медичного бізнесу. Ця концепція передбачає впровадження ринкових цінностей, конкурентних можливостей та сучасних методів комунікації з пацієнтами.

КМПБ №6 визначив шість складових своєї стратегії маркетингу: медичну концепцію, концепцію розвитку, просування медичних послуг, взаємодію з пацієнтами та соціально-відповідальну концепцію. Серед стратегічних цілей вирізняються поліпшення стану здоров'я жінок, підняття

демографічного рівня, підвищення інформованості киян про охорону здоров'я, впровадження культури сексуального виховання та збільшення довіри до медичної системи.

Незважаючи на відсутність розвиненої стратегії розвитку персоналу, КМПБ №6 націлено на покращення своїх ринкових взаємин, якість послуг та виконання визначених стратегічних завдань.

## **2.2 Характеристика основних складових системи управління персоналом у ЗОЗ**

Більшість вітчизняних медичних закладів не мають системного сучасного управління, який прийнятий і розвинений в бізнес-структурах України. Як правило, українські лікарні не мають прописаних процесів, які є обов'язковими в бізнес-середовищі для будь-якої розвиненої компанії. В якості документів, які надаються для управлінського аналізу в більшості лікарень надають лише штатний розклад та устав. Організаційна структура управління повинна бути оформленою – саме в ній формалізуються і відображаються процеси, за які несе відповідальність лікарня пацієнтом і державою. В управлінській структурі відображені підпорядкованість, рух, інформації, зони відповідальності і головні «власники процесів» – «керівники підрозділів». Організаційна структура управління (ОСУ) КНП «КМПБ №6» представлена на рисунку 2.4. Більша ускладнена організаційна структура КНП «КМПБ №6» відображена у дод. А.



Рис. 2.4. Спрощена організаційна структура КНП «КМПБ №6»

[складно автором на базі дод. А]

КМПБ №6 має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що надає можливість ефективного контролю на всіх рівнях управління, при умові високих управлінських компетенцій відповідальних за бізнес-процеси.

Аналізуючи роль заступників директора у різних сферах діяльності Київського міського пологового будинку №6, можна визначити, що кожен з них має свою унікальну функціональність та відповідальності.

Заступник директора з медичної частини відповідає за керування всіма лікувально-діагностичними та профілактичними процесами, впровадження досягнень медичної науки та співпрацю з іншими медичними установами.

Йому також покладена важлива роль у операційному управлінні стаціонарними та діагностичними підрозділами.

Заступник директора з якості надання медичних послуг фокусується на організації контролю та стандартизації якості медичного обслуговування. Його функціональне підпорядкування включає стаціонарні та діагностичні підрозділи, а також весь медичний персонал, орієнтований на клієнтський сервіс та надання якісних послуг.

Заступник директора з організаційно-методичних робіт відповідає за управління організаційно-аналітичною діяльністю закладу та впровадження доказової медицини. Його функціональне підпорядкування включає різні підрозділи, від кабінету медичної статистики до всього медичного персоналу, зорієнтованого на процеси та технології лікування.

Заступник директора з економічних питань відповідає за операційне управління економічною службою та керування грошовими потоками медичного закладу. Йому підпорядкована економічна служба з усіма її функціями, включаючи контрольні-координаційні та методичні питання.

Можна визначити ключові функції та відповідальності заступника директора з технічних питань у Київському міському пологовому будинку №6. Йому покладено керування планами розвитку закладу, організацію будівництва, реконструкції та ремонтів, координацію експлуатації споруд і систем, а також організацію безпекових заходів, включаючи атестацію робочих місць з питань техніки безпеки, пожежної та охорони праці. Він також відповідає за управління бюджетами своїх підрозділів та контроль за ремонтними та профілактичними роботами у закладі.

У контексті забезпечення, експлуатації та ремонту технічних засобів, медичної апаратури, енергетики, зв'язку, будівель та капітального будівництва, заступник директора з технічних питань відповідає за координацію та методологію, охоплюючи всі підрозділи, зокрема інженерну службу, господарський підрозділ, пункт по прийому та видачі готового харчування та інженера-метролога. Зазначається також, що директор є основним замовником

у процесах пошуку персоналу та затвердження стратегій пошуку. Заступники директора також можуть виконувати роль замовників у пошуку персоналу для своїх підпорядкованих підрозділів та посад.

Переваги цієї структури включають чітку спеціалізацію функціональних керівників, розподіл зон відповідальності, та прозорість в управлінських процесах. Відокремлення за зонами відповідальності сприяє швидкій реакції та управлінським рішенням, а також передачі управлінської інформації горизонтально. Ієрархічність управління дозволяє ефективно керувати в умовах невизначеності та зростання.

Однак недоліки включають низьку керованість директором напряду підлеглими, що може виникнути при великій кількості осіб у підпорядкуванні. Розмиті відносини між функціональними керівниками та завідуючими відділень можуть спричинити управлінські конфлікти. Також існує потенційний ризик або автономії окремих відділень, або залежності відділень від рішень управлінського складу, залежно від стилю керівництва.

Можна виокремити кілька ключових посад управлінської структури КМПБ №6 та їх функціональні обов'язки. Головний бухгалтер відповідає за управління податковим, бухгалтерським та управлінським обліком медичного закладу. Начальник відділу кадрів виконує функції кадрового адміністрування, пошуку персоналу та координації рекрутингу.

Завідуюча відділенням патології вагітних з акушерським приймальним покоєм відповідає за операційне управління відділенням, організацію та забезпечення якісного медичного обслуговування, реалізацію планів КМПБ №6, а також управління профілактичними заходами. Завідуюча акушерським відділенням з індивідуальними, сімейними післяпологовими палатами для спільного перебування матері і новонародженого має свої відповідальності в сфері акушерства.

Кожен керівник відділення відповідає за організацію та управління своїм відділенням, забезпечення якісною медичною допомогою та виконанням

стандартів. Завідувач відділу інфекційного контролю має функції управління відділом та контролю над інфекційними процесами.

Такий підхід до управлінської структури забезпечує чітке розподілення обов'язків та відповідальності, сприяє ефективному функціонуванню медичного закладу та забезпеченню якості медичних послуг. Особи, які виконують допоміжні управлінські операції у КНП «КМПБ №6» наведені у дод. Б.

Згідно штатного розпису підприємства, затвердженого станом на 01.04.2022 штатна чисельність працівників складає – 432,5 штатні одиниці, з них фактично зайнято 420 осіб, що складає приблизно 97,1%, в тому числі по категоріях (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Штат КНП «КМПБ №6»

Категорії	Штатні одиниці	Фактично зайняті	Фізичних осіб
Лікарі	72,5	70,5	60
Молодші спеціалісти з медичною освітою	181	177	158
Молодший медичний персонал	117	111	115
Спеціалісти з немедичною освітою	15,5	17,5	15
Інший персонал	44,5	44,5	44
Всього	432,5	420,5	392

Джерело: складено автором на базі [31]

Таким чином, молодші спеціалісти з медичною освітою та молодший медичний персонал складають більшу частину всього персоналу КНП «КМПБ №6» (рис. 2.5).

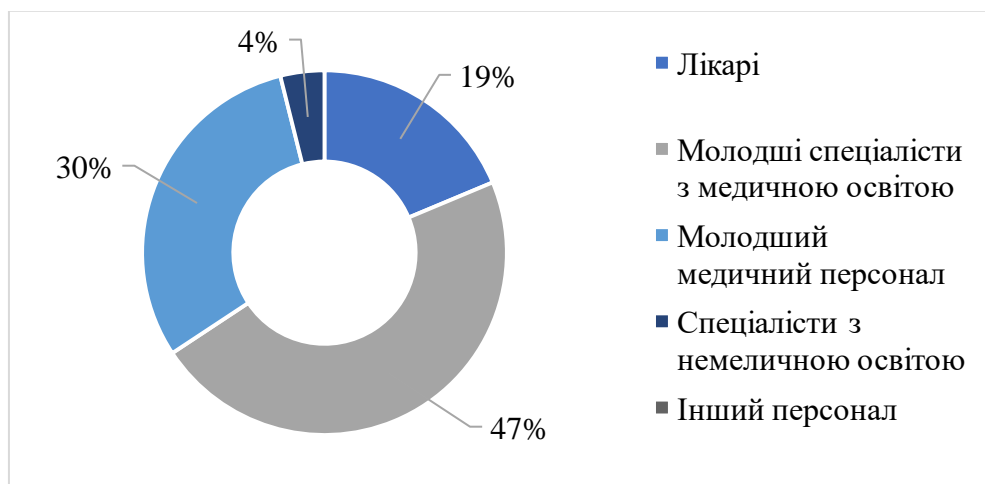


Рис. 2.5. Трудовий потенціал КНП «КМПБ №6», % [31]

Відповідно до діючого законодавства на підприємстві проводиться виплата всіх обов'язкових доплат та надбавок до посадового окладу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Середня заробітна плата по рокам та категоріям працівників

Категорія працівників	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Лікарі	11168	12499	14841	15806	16089	17543
Середній медперсонал	5301	6130	7121	9270	10054	11249
Молодший медичний персонал	4898	5123	5645	6996	7537	8138
Спеціалісти з немедичною освітою	8313	8522	8856	9355	10025	10976
Інший персонал	4532	4778	5082	6438	6890	7561

Джерело: складено автором на базі [31]

Оплата праці здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету та коштів за програмою медичних гарантій відповідно до договору з НСЗУ. Можна констатувати, що протягом 2017-2022 рр. не відбулося суттєвого підвищення рівня заробітної плати співробітників, що спонукає розпочати роботу у двох напрямках. По-перше, необхідний перегляд нарахування заробітної плати з боку держави та, по-друге, вдосконалення існуючої та розробка нової системи мотивації робочих кадрів з боку адміністрації КНП «КМПБ №6».

В системі управління персоналом гарно відображені цілі щодо залучення та комплектування персоналу, управління та розвитку. Але цілі утримання і побудови комунікацій з людьми, управління комунікаціями, формування корпоративної культури відсутні. Також ми звернули увагу, що формулювання носять характер операційного і тактичного управління, і очевидно, що стратегії розвитку персоналу в медичному закладі не відбувається. Тобто в КМПБ №6 персонал планують, шукають, забезпечують, оцінюють та навчають, і, напевно, адмініструють. Відповідність закладу до державних структур обмежує інші функції управління людськими ресурсами: наприклад, управління винагородою, компенсацією та пільгами.



### **2.3 Аналіз чинної системи управління персоналом у Київському міському пологовому будинку №6. Визначення проблем та викликів в управлінні персоналом у досліджуваному закладі охорони здоров'я**

Протягом останніх трьох років в управлінні КМПБ №6 відбулися значні зміни в структурі. Були створені нові робочі місця та введені нові посади. Так, у 2021 році була впроваджена нова посада в складі КНП «Київський міський пологовий будинок №6» - заступник директора з якості медичного обслуговування. Основна мета цього рішення полягає в організації та контролі над наданням амбулаторно-поліклінічної та стаціонарної медичної допомоги відповідно до вимог Договору про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій, укладеного між закладом та Національною службою здоров'я України, ДОЗ м. Києва та завдань акушерсько-гінекологічної ланки охорони здоров'я.

Також була введена посада інженера для впровадження планів та реалізації систем комплексного регламентованого обслуговування. Це передбачає своєчасне налагодження і ремонт устаткування, ефективну роботу інженерних систем кисневого обладнання пологового будинку, а також перевірку технічного стану устаткування, якість ремонтних робіт та приймання устаткування.

У сферу спеціалізованої жіночої консультації також був залучений лікар-психолог на 0,5 ставки. Основна мета посади - надання психологічної допомоги, проведення психологічної реабілітації та психопрофілактики серед пацієнток груп ризику з використанням спеціальних методик. Крім того, введено посаду лікаря-психолога на 0,5 ставки у відділення патології новонароджених, педіатрії та реабілітації відповідно до вимог Національної служби здоров'я України для пакету «Медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках».

Відділення патології новонароджених, педіатрії та реабілітації поповнило свій штат новими посадами, що відповідає вимогам Національної

служби здоров'я України для пакету «Медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках». З метою впровадження сучасних методів профілактики, діагностики, лікування, реабілітації та диспансеризації новонароджених із захворюваннями та травмами органів зору, в 2022 році до складу структури був введений лікар-офтальмолог дитячий без категорії (на 0,5 ставки).

В адміністративно-управлінській частині приєднався адміністратор на повну ставку для організації консультативної допомоги пацієнтам та співпраці з іншими підрозділами КНП «КМПБ №6».

Відзначилися також зміни в складі персоналу в відділенні рентгенівської та ультразвукової діагностики. У зв'язку з впровадженням сучасного мамографа та денситометра для обстеження та консультаційної допомоги, за пакетом «Мамографія» укладеним з Національною службою здоров'я України, були залучені: лікар рентгенолог на 1,0 ставки, а також рентгенлаборант – 2 спеціалісти по 0,5 ставки (один з них за сумісництвом).

За 2022 рік кількість штатних одиниць скоротилась на 9,8%, що пов'язано з оптимізацією ліжкового фонду установи в 2021 році, спрямованою на більш ефективне та раціональне використання ліжкового фонду комунального некомерційного підприємства "Київський міський пологовий будинок №6".

Створені робочі місця в КМПБ №6 узагальнено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Створені робочі місця у КНП «Київський пологовий будинок №6» у  
2022 р.

Назва в штатному розписі	Спеціальність в штатному розписі	Всього	Зайнятих	У т.ч. сумісн.
Завідувач підрозділу (закладу охорони здоров'я) лікар акушер-гінеколог	Акушерство і гінекологія	1,0	1,0	0
Лікар акушер-гінеколог	Акушерство і гінекологія	0,50	0,50	0,25
Лікар епідеміолог	Епідеміологія	0,25	0,25	0,25
Фармацевт	Загальна фармація	0,25	0,25	0,25

Джерело: складено автором на базі аналітичних довідок відділу кадрів КМПБ №6.

При проведенні аналізу співвідношення між лікарями та середнім медичним персоналом виявлено наступне: у 2021 році кількість лікарів (фізичних осіб) становила 81 особу (незалежно від розміру ставки), тоді як кількість середнього медичного персоналу (фізичних осіб) складала 136 осіб. За такого співвідношення на одного лікаря припадало 1,68 середнього медичного персоналу. У 2022 році це співвідношення зменшилося до 1,44 середнього персоналу на одного лікаря, що було зумовлено зменшенням кількості акушерок (111 осіб) та одночасним збільшенням кількості лікарів до 83 осіб.

Таблиця 2.7

Аналіз рівня кваліфікації медичного персоналу КНП «КМПБ №6»  
станом на 01.03.2023 р.

	Лікарі	Середній медичний персонал
Відсутня атестація		35
Скінчився термін кваліфікаційної категорії	11	30
Лікар спеціаліст	11	
Друга кваліфікаційна категорія	10	19
Перша кваліфікаційна категорія	8	53
Вища кваліфікаційна категорія	53	53

Джерело: складено автором на базі аналітичних довідок відділу кадрів КМПБ №6.

Аналізуючи представлену таблицю, можна зробити наступні висновки щодо кваліфікаційної структури медичного персоналу установи. Відсутність атестації спостерігається лише серед середнього медичного персоналу (35 осіб), в той час як у лікарів всі мають підтверджену кваліфікацію.

Серед лікарів можна виділити осіб із різними категоріями: 11 лікарів є лікарями-спеціалістами, 10 вже мають другу кваліфікаційну категорію, 8 - першу, і 53 лікарі вже досягли вищої кваліфікаційної категорії. Зазначено, що в середньому медичному персоналу 30 осіб пройшли атестацію на вищу

категорію, тоді як 19 - на другу, і 53 мають першу кваліфікаційну категорію, так само, як і в лікарів.

Необхідно відзначити, що в кількісному відношенні кількість медичного персоналу з вищою категорією в лікарях та середньому медичному персоналі однакова (53 особи). Таким чином, таблиця дає уявлення про різноманітність та рівень кваліфікації медичних працівників у відповідній установі.

Основними факторами, що призводять до проблем у системі охорони здоров'я, є недоліки в управлінні, застосування застарілих методів і відношення до медичного персоналу як до ресурсу для експлуатації. Кризові події, такі як пандемія та війна, призвели до кадрового голоду, змушуючи персонал шукати інші місця роботи.

Згідно з рекомендаціями Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), оптимальне співвідношення між лікарями та середнім медичним персоналом має становити 4:1 [14]. В КНП КМПБ №6 це співвідношення свідчить про значний дефіцит середнього медичного персоналу.

Необхідність оновлення кваліфікації та регулярної атестації визначається не лише важливістю для ефективної медичної практики, але й впливом на моральний та матеріальний стимул до вдосконалення. Введення щорічного облікового мінімуму балів БПР для лікарів у КМПБ №6 є частиною стратегії підтримки неперервного професійного розвитку.

Один із показників успішного управління персоналом - плинність кадрів. Збільшення плинності кадрів свідчить про можливі проблеми в управлінні персоналом та підприємством в цілому. Аналіз плинності включає в себе вивчення якісних та кількісних аспектів цього явища, враховуючи причини та мотиви, що його визначають.

У КНП КМПБ №6 у 2021 році відзначився високий рівень плинності кадрів, що склав 13,4%. Цей значний показник свідчить про проблеми в управлінні, можливі недоліки в утриманні персоналу та критичний рівень невдоволення співробітників робочими умовами. Враховуючи зміну

керівництва закладу та звільнення 58 працівників, ймовірно, велика частина плинності кадрів може бути пов'язана саме з цими факторами.

У 2022 році також виявлено високий відсоток плинності кадрів - 10,8%. Важливо відзначити, що аналіз цього показника може бути ускладнений врахуванням військового стану, який, ймовірно, вплинув на роботу медичного закладу та його персоналу.

Дані узагальнимо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Плинність кадрів за 2021-2022 роки

	2021	2022
Прийнято	17	38
Звільнено	58	42
Плинність	13,4%	10,8%

Джерело: складено автором на базі аналітичних довідок відділу кадрів КМПБ №6.

У 2021 році було прийнято 17 осіб, проте звільнено 58. Це вказує на значні труднощі утримання персоналу та можливі проблеми в управлінні. У 2022 році ситуація істотно змінилася, прийнято 38 осіб, але звільнено 42. Приріст у кількості нових працівників може свідчити про зусилля вирішення проблем плинності кадрів.

У 2021 році плинність кадрів становила 13,4%. Це велика цифра, що може бути пов'язана з рядом факторів, таких як незадовільні робочі умови або невдоволення персоналу управлінням. У 2022 році плинність кадрів зменшилась і склала 10,8%. Це свідчить про можливі покращення в управлінні персоналом та зусилля в напрямку збереження та залучення співробітників.

Загалом, аналіз показує, що в 2022 році установа виявила більшу активність у збереженні та залученні персоналу, що може свідчити про позитивні зміни в управлінні персоналом.

В КНП КМПБ №6 основною формою оплати праці використовується тарифна система. Цей метод визначає основну частину заробітної плати робітників і службовців, регулюючи оплату відповідно до професій, спеціальностей та кваліфікаційних рівнів працівників.

Тарифна сітка використовується для визначення відносної оплати праці працівників, залежно від складності виконуваних ними обов'язків. Вона включає в себе різні розряди і відповідні тарифні коефіцієнти, кожен з яких відображає рівень кваліфікації працівника.

У КНП КМПБ №6 щомісячно нараховується фіксований платіж згідно з тарифними ставками, до якого здійснюють нарахування, враховуючи показники, такі як хірургічна активність, вислуга років, фінансова допомога Департаменту охорони здоров'я та доплата згідно з постановою Кабінету міністрів України від 12 січня 2022 року [27].

Управління людськими ресурсами в даній системі організовано через різні процеси. Кадрове адміністрування займає значну частину робочого часу, приблизно 70%, і виконується належним чином. Процес підбору персоналу існує, але потребує вдосконалення, що стане предметом подальшого опису наших пропозицій. Оцінка персоналу проводиться у звуженому форматі, обмежуючись організацією атестацій професійних компетенцій. Щодо навчання та розвитку, цей процес організований на рівні управління навчанням в цілому.

У КМПБ №6 процес пошуку та підбору персоналу організований на рівні керівників структурних підрозділів. Відсутність штатних нормативів, відповідальність за планування потреби в персоналі та укомплектування штату лежить на керівнику КНП. Процес включає етапи виникнення вакансії, інформування про пошук, співпрацю з центром зайнятості, розміщення оголошень на інтернет-ресурсах, обдзвони кандидатів, проведення співбесід, узгодження вибору замовником, організацію зустрічей та супровід у процесі оформлення. За результатами опитувань встановлено використання таких технологій як рекрутинг, скринінг та цільовий пошук (Executive search).

У процесі управління кадрами в КМПБ №6 відсутні стандартні форми роботи і профілі посад. Опис вакансій складається вручну, вільною формою, і розміщується в ЗМІ та на спеціалізованих інтернет-сайтах для залучення потенційних кандидатів. Оголошення зберігаються в окремій папці, а при

необхідності перерозміщуються майже без змін. У випадках появи нових посад, які відсутні у структурі або штатному розкладі, процес складання опису вакансії та його розміщення може бути тривалим, оскільки замовники є керівниками, залученими до оперативного управління своїми підрозділами.

Скринінг широко використовується в управлінні персоналом КМПБ №6, оскільки це вартісна і швидка технологія набору персоналу. Цей метод ефективний для лінійних посад з умовними вимогами до навичок кандидатів. Він дозволяє швидко та формально оцінити відповідність кандидата вимогам посади. Середні строки проведення скринінгу становлять до 10 днів. У КМПБ №6 цей метод застосовується для пошуку кандидатів на різні посади, включаючи комірників, рядових електриків, медичних сестер, секретарів та інші, які не вимагають високого рівня кваліфікації. Витрати на скринінг є обмеженими і включають лише абонентську плату за користування базою пошукових сайтів.

В КМПБ №6 внутрішні ресурси є потужним засобом поповнення персоналу, використовуваним для оголошення вакансій та розсилки інформації про потребу в персоналі. Однак існують перешкоди у цьому методі, зокрема, тенденція переоцінювати кандидатів та умовне уявлення про обов'язки співробітниками, які рекомендують кандидатів. Ці аспекти були ретельно розглянуті у попередньому розділі, де визначені недоліки та переваги різних джерел пошуку персоналу.

У КМПБ №6 використовуються різні технології пошуку персоналу, включаючи рекрутингові агенції та інформаційні ресурси. Однак, за словами начальника відділу кадрів, пошук через пошукові сайти для нових посад не завжди приносить задовільні результати. Найкращий ефект був досягнутий при одночасному запуску пошуку через три рекрутингові агенції. Важливо відзначити, що в компанії відсутня активна стратегія створення унікальних пропозицій для привертання талантів. Крім того, є враження, що сам начальник відділу кадрів може не мати достатнього стимулу для покращення

та професійного розвитку. Це можна пояснити високим навантаженням на цю посаду, що відображається в показнику плинності персоналу за останній рік.

Способи та методи пошуку персоналу узагальнимо у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Способи та методи пошуку персоналу у КМПБ №6

Внутрішні ресурси	Потужний засіб поповнення персоналу. Використовується для оголошення вакансій та розсилки інформації про потребу в персоналі. Однак є перешкоди, такі як тенденція переоцінювання кандидатів та умовне уявлення про обов'язки рекомендованими співробітниками.
Технології пошуку	Використовуються різні технології, включаючи рекрутингові агенції та інформаційні ресурси. Пошук через пошукові сайти для нових посад не завжди ефективний, кращий ефект досягається при одночасному запуску пошуку через різні рекрутингові агенції. Відсутня активна стратегія створення унікальних пропозицій для привертання талантів.
Мотивація відділу кадрів	Недостатній стимул для покращення та професійного розвитку. Високе навантаження на посаду відображається в показнику плинності персоналу за останній рік.

Джерело: складено автором на базі аналітичних довідок відділу кадрів КМПБ №6.

В КМПБ №6 не приділяється належної уваги роботі над брендом роботодавця, і, відповідно, відсутня активна політика залучення та формування позитивного іміджу компанії. Лікарня фокусується на вирішенні поточних завдань і не проводить довгострокових заходів для побудови свого статусу роботодавця.

Також важливим етапом у підготовці до пошуку персоналу є моніторинг заробітних плат на ринку праці в конкретній галузі, але в КМПБ №6 ця стадія не проводиться. Зазвичай директор встановлює зарплату для вакансії в момент постановки завдання на її пошук, без врахування актуальних ринкових тенденцій.

В КМПБ №6 відсутні моделі компетенцій та описи компетенцій для посад, а також відсутні положення про підрозділи та профілі посад. Немає зручних форм для відбору та формалізації процесів управління персоналом, включаючи набір та відбір. Інтерв'ю з кандидатами проводиться неструктуровано і потребує значних корекцій.



Зазвичай відбір резюме та узгодження замовником вакансії відбуваються без спеціальної системи контролю якості. Оцінка терміновості та якості обмежується закриттям конкретної вакансії, і вся аналітика обмежена фактом виникнення та закриття вакансій. Відсутні заохочення для начальника відділу кадрів за надтермінове закриття вакансій чи якісний підбір.

Начальник відділу кадрів виявляє високі компетенції в області адміністрування, проте інші необхідні компетенції не виявлені. Організація процесу набору та відбору персоналу в КМПБ №6 свідчить, що виконавець цієї посади може мати недостатні компетенції для ефективного виконання завдань у сфері управління персоналом. Навіть при високій відповідальності та дотриманні термінів, відсутність сучасних компетенцій у сфері управління людськими ресурсами може бути обмежуючим фактором на даній посаді.

Аналізуючи поточну систему управління персоналом КНП «КМПБ №6», можна визначити, що вона охоплює важливі аспекти формування, управління та розвитку персоналу. Планування структури персоналу, визначення потреб, підбір та розстановка персоналу відображають стратегічний підхід до управління кадрами.

Організація робочих місць, створення ресурсного ядра та забезпечення безпечних умов праці свідчать про увагу до робочого середовища та здоров'я працівників. Оцінка результативності та покращення морально-психологічного клімату спрямовані на підвищення ефективності та комфорту роботи.

Навчання, ротація та управління кар'єрою вказують на систематичний підхід до розвитку персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації та робочої мотивації. Зазначені елементи управління персоналом створюють основу для стійкого та продуктивного функціонування медичного закладу, сприяючи не лише ефективному використанню ресурсів, але й задоволенню потреб персоналу та підвищенню якості медичних послуг.

Можна констатувати, що внутрішні ресурси виявляються потужним інструментом для поповнення персоналу, дозволяючи оголошувати вакансії та

розсилати інформацію про потребу в персоналі. Однак існують перешкоди, такі як тенденція переоцінки кандидатів та умовне уявлення про обов'язки, що може виникати через внутрішні рекомендації.

У сфері технологій пошуку використовуються різноманітні інструменти, включаючи рекрутингові агенції та інформаційні ресурси. Однак ефективність пошуку через пошукові сайти для нових посад не завжди задовільна, і кращі результати досягаються при одночасному запуску пошуку через різні рекрутингові агенції. Важливо відзначити, що в компанії відсутня активна стратегія створення унікальних пропозицій для привертання талантів.

Щодо мотивації відділу кадрів, спостерігається недостатній стимул для покращення та професійного розвитку. Високе навантаження на посаду відображається в показнику плинності персоналу за останній рік. Такі аспекти потребують уваги та корекції для покращення ефективності управління персоналом.

Система управління персоналом у Київському міському пологовому будинку №6 має ряд недоліків, які впливають на ефективність та стратегічні аспекти управління. Так, зокрема, на підприємстві відсутні чіткі стратегії щодо створення бренду роботодавця та залучення талантів. Відсутність моделей компетенцій та описів посад ускладнює ефективний підбір та розвиток персоналу. Підбір та рекрутинг нових працівників не завжди ефективний через використання різних джерел і недостатню увагу до стратегічного планування у цьому напрямку.

Використання внутрішніх ресурсів для оголошення вакансій має обмеження у вигляді тенденції переоцінки кандидатів та умовного уявлення про їхні обов'язки. Відсутність системного контролю якості процесів пошуку та відбору персоналу може призвести до низької ефективності цих процесів. Існує гіпотеза про недостатню мотивацію керівника відділу кадрів для покращення та розвитку, що може впливати на якість управління персоналом та розбудову команди.

Проблеми та виклики в управлінні персоналом у досліджуваному закладі охорони здоров'я можна узагальнити у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Головні проблеми та виклики в управлінні персоналом у КМПБ №6

Показник	Характеристика
Оплата праці та тарифна система	Тарифна система є основною формою оплати праці, залежно від складності робіт та рівня кваліфікації працівників.
Процес пошуку та підбору персоналу	Відповідальність за планування та укомплектування штату покладається на керівника КНП. Процес включає етапи від оголошення вакансії до співбесід та медичних оглядів.
Внутрішні ресурси	Використання внутрішніх ресурсів для оголошення вакансій та рекламування потреб у персоналі, але існують труднощі у вигляді переоцінки кандидатів.
Рекрутингові агенції та пошукові сайти	Використання різних технологій пошуку, включаючи рекрутингові агенції та пошукові сайти. Проте, пошук через сайти не завжди ефективний.
Бренд роботодавця та стратегія залучення талантів	Не працюють над брендом роботодавця, відсутня активна стратегія привертання талантів.
Формалізація та контроль процесів управління персоналом	Відсутність формалізації процесів управління, включаючи моделі компетенцій та описи посад. Контроль обмежений закритими вакансіями.
Мотивація та розвиток внутрішнього персоналу	Висунута гіпотеза про недостатню мотивацію для покращення та розвитку, що може впливати на ефективність управління персоналом.
Інтерв'ю та відбір кандидатів	Неструктуроване інтерв'ю та відбір резюме без системного контролю якості процесу пошуку.
Відсутність стратегічного планування	Відсутність активної стратегії створення бренду роботодавця та стратегії залучення талантів, а також відсутність формалізованих моделей компетенцій та описів посад.

Джерело: складено автором на базі пунктів 2.2 та 2.3.

Таким чином, система управління персоналом КМПБ №6 стає ключовим аспектом, що потребує уваги та системних покращень. Однією з найважливіших сфер, які потребують удосконалення, є стратегічне планування. Важливо розглядати персонал не лише як витрату, але як стратегічний ресурс, спрямований на досягнення довгострокових цілей медичного закладу.

Оптимізація процесів підбору та рекрутингу також визначається як критичний елемент успішного управління персоналом. Ефективний відбір кандидатів, враховуючи їхні навички, кваліфікацію та сумісність з цілями організації, може значно покращити якість персоналу та сприяти відзначенню талановитих фахівців.

Мотивація та розвиток персоналу є іншою важливою сферою, що потребує уваги. Створення ефективних систем мотивації, які враховують індивідуальні потреби працівників, сприятиме підвищенню їхнього робочого ентузіазму та обов'язків. Забезпечення можливостей для професійного росту та навчання також впливає на підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення конкурентоспроможності в медичному сегменті.

Усі ці аспекти разом формують стратегічний напрямок управління персоналом у КМПБ №6, спрямований на підвищення ефективності, оптимізацію робочих процесів та створення мотиваційного середовища для працівників.

Аналізуючи таблицю 2.10, стає очевидним, що тарифна система виступає ключовим елементом, який визначає принципи оплати праці в рамках медичного закладу. Ця система базується на урахуванні складності виконуваних робіт та рівня кваліфікації працівників, що сприяє справедливій та обґрунтованій оплаті праці.

Процес пошуку та підбору персоналу, як видно з таблиці, розпочинається з оголошення вакансії і прогресує через ряд етапів, включаючи відбір резюме, проведення співбесід, а також медичні огляди. Відзначимо, що відповідальність за цей важливий процес лежить на плечах керівника комунального некомерційного підприємства (КНП).

Такий підхід до формування та управління персоналом є стратегічно важливим для забезпечення ефективної роботи медичного закладу. Оплата праці, зрозуміла та прозора завдяки тарифній системі, сприяє мотивації працівників та створює позитивне робоче середовище.

Загалом, аналіз показує, що система управління персоналом в даному комунальному некомерційному підприємстві ретельно структурована, забезпечуючи професійний підбір та оплату праці відповідно до вимог і потреб закладу.

При аналізі внутрішніх ресурсів системи управління персоналом в КНП КМПБ №6 можна виокремити кілька важливих аспектів. Однією з ключових функцій внутрішніх ресурсів є оголошення вакансій та рекламування потреб у персоналі. Однак, водночас, наявні труднощі в оцінці кандидатів.

Важливим елементом використання внутрішніх ресурсів є вибір рекрутингових агенцій та пошукових сайтів для підбору кадрів. Проте, з таблиці випливає, що пошук через інтернет-ресурси не завжди є ефективним. Також слід відзначити, що відсутність в таблиці вказівки на бренд роботодавця та стратегію залучення талантів. Робота над цими аспектами є ключовою для ефективного привертання та утримання кваліфікованого персоналу.

Зазначається і відсутність формалізації процесів управління, таких як моделі компетенцій та описи посад. Це може впливати на якість відбору та оцінки кандидатів. Також варто враховувати, що контроль за процесами управління обмежений через закриті вакансії, що може стати завданням для підвищення ефективності управління персоналом.

Аналізуючи аспекти мотивації та розвитку внутрішнього персоналу в системі управління персоналом КНП КМПБ №6, можна висунути гіпотезу щодо недостатньої мотивації, яка, можливо, впливає на ефективність управління персоналом у цьому медичному закладі.

Особливу увагу варто приділити процесу інтерв'ю та відбору кандидатів, який виявляється неструктурованим. Це може призвести до непослідовності в оцінці та виборі працівників, що, в свою чергу, може впливати на якість та рівень професійної підготовки персоналу.

Важливим аспектом, визначеним з аналізу, є відсутність стратегічного планування та формалізованих моделей компетенцій. Це може створювати труднощі у плануванні та розвитку кар'єрного зростання працівників, а також

може призвести до непослідовності в оцінці їхніх професійних навичок та здібностей. Враховуючи вказані аспекти, можна визначити, що стратегічне планування, формалізовані моделі компетенцій та вдосконалення процесів інтерв'ю та відбору можуть бути ключовими напрямками для підвищення ефективності управління персоналом у КНП КМПБ №6.

## **ВИСНОВКИ до розділу 2**

У процесі аналізу організаційної ефективності Київського міського пологового будинку №6 виявлено кілька важливих аспектів, які визначають можливі шляхи подальшого вдосконалення функціонування цієї медичної установи. В основу розгляду взяті різні напрямки, серед яких визначаються стратегічне планування, впровадження системи матеріальної та нематеріальної мотивації, а також акцент на покращення комунікації та взаємодії між персоналом.

Увага приділяється тим організованим напрямкам, які можуть визначити подальший успіх і ефективність медичного закладу. Проведений аналіз виявив відсутність стратегічного планування, недостатню мотивацію працівників та неструктурованість у процесах відбору, що свідчить про те, що необхідні подальші зміни та вдосконалення.

Аналізуючи аспекти мотивації та розвитку внутрішнього персоналу в системі управління персоналом КНП КМПБ №6, можна висунути гіпотезу щодо недостатньої мотивації, яка, можливо, впливає на ефективність управління персоналом у цьому медичному закладі.

Загальний висновок полягає в тому, що управління персоналом може бути покращене для досягнення вищих показників ефективності в Київському міському пологовому будинку №6. Введення заходів, спрямованих на стратегічне планування, оптимізацію систем мотивації та підтримку соціального партнерства, може значно підвищити ефективність та адаптованість до сучасних викликів у галузі медичної допомоги.

Такі кроки сприятимуть створенню більш збалансованого та продуктивного робочого середовища, що виступає ключовим елементом успішної діяльності будь-якого медичного закладу. Зазначається, що позитивні зміни в управлінні персоналом сприятимуть підвищенню якості медичної допомоги, наданої у цьому пологовому будинку, та взаємодії з пацієнтами та їхніми сім'ями, що важливо для підтримки та розвитку медичної галузі у місті Києві.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЧИННОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КИЇВСЬКОМУ МІСЬКОМУ ПОЛОГОВОМУ БУДИНКУ №6**

#### **3.1 Організаційно-управлінські заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом**

Організаційно-управлінські заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, визначаються як комплексні заходи та стратегії, спрямовані на оптимізацію процесів управління людськими ресурсами в організації. Ці заходи спрямовані на вдосконалення методів набору, розвитку, мотивації та утримання персоналу з метою досягнення більшої продуктивності, задоволеності працівників та конкурентоспроможності організації на ринку праці.

Управління персоналом у медичній організації КНП «КМПБ №6» має свої специфічні особливості, зумовлені впливом таких чинників:

1. Медичні працівники виконують дуже відповідальну місію, зайняті життєво важливими значущими проблемами порятунку життя і збереження здоров'я людей. У цих умовах значущість правильного управлінського рішення і ціна помилки дуже високі.

2. У процесі роботи лікарі та медсестри вступають в активне професійне спілкування один з одним, з хворими та їхніми родичами, здійснюють взаємодію з фахівцями інших, немедичних секторів системи охорони здоров'я населення.

3. Медичний працівник, і особливо керівник, у процесі професійної міжособистісної комунікації повинен врахувати відмінності у вихованні, інтелектуальному та культурному рівні людини, вікові, статеві, етнічні, релігійні особливості особистості, знайти й забезпечити правильний психологічний контакт.



4. Ускладнення і технологізація, інформаційна насиченість, медикалізація охорони здоров'я вимагають від керівників систематичного підвищення як медичної, так і управлінської кваліфікації.

5. Причиною, що підтримує в колективах психологічну напруженість, можуть бути низький рівень оплати праці, що не відповідає ступеню значущості та інтенсивності праці медичних працівників, ризик професійної шкідливості (зараження вірусним гепатитом, ВІЛ-інфікування та ін.), недостатній престиж і низька соціальна захищеність професії медсестри тощо.

Усі ці чинники підтверджують необхідність формування вдосконаленої системи управління персоналом в організації КНП «КМПБ №6».

Для оптимізації функціонування медичного закладу, важливо сформулювати стратегію системи управління та оптимізувати використання ресурсів. Особливо актуальним це стає в умовах військового часу, коли медичні заклади стикаються з великими витратами енергоресурсів.

Однією з можливих шляхів раціоналізації енергоспоживання є застосування ефективної системи управління електроенергією. Наприклад, можна розглянути оптимізацію роботи ліфтів, зменшивши їхню кількість та сконцентрувавши їхню роботу у різних частинах пологового будинку. Це дозволить зберегти ефективність роботи персоналу та забезпечити швидке переміщення породіль, а водночас суттєво знизить витрати на електроенергію.

Такий підхід до оптимізації електроенергетичних витрат в медичних закладах може бути однією з ключових стратегій для економії ресурсів та забезпечення стабільності функціонування в умовах військових обставин.

З метою ефективного використання енергії та зменшення комунальних витрат, рекомендовано провести закупівлю та встановлення енергозберігаючих світлодіодних ламп типу LED у різних відділеннях та коридорах медичного закладу. Використання таких ламп дозволить підвищити тривалість служби ламп, зменшити необхідність їхньої заміни та, відповідно, скоротити витрати на розхідники.

LED-лампи відомі своєю енергоефективністю та тривалим терміном служби, що робить їх екологічно та економічно вигідними. Ця ініціатива сприятиме створенню більш ефективної системи освітлення, зниженню витрат на електроенергію та сприятиме загальному раціональному використанню ресурсів медичного закладу.

Для оптимізації умов у медичному закладі, рекомендовано провести аналіз та можливу модернізацію системи обігріву та вентиляції приміщень. У холодні періоди року, зокрема, важливо вдосконалити систему обігріву, визначити тип вікон та їх енергоефективність. Можливе встановлення нових вікон з високими теплозахисними характеристиками або додаткових утеплюючих елементів, що сприятиме збереженню тепла в приміщенні.

З іншого боку, влітку, для покращення комфорту у відділеннях та палатах, слід розглянути можливість утеплення «холодних» зон, зокрема використання матеріалів з високими ізоляційними властивостями. Це дозволить створити оптимальні умови для пацієнтів та персоналу навіть у холодний період року, сприяючи підвищенню загального комфорту в приміщенні.

З огляду на військовий стан і зменшення кількості пологів через відсутність жінок дітородного віку та вагітних через їх виїзд до інших країн, важливо впровадити стратегію соціального партнерства. Зокрема, можливість укладання договорів з жіночими консультаціями, які рекомендуватимуть вибір цього пологового будинку, стане ключовим елементом залучення нових пацієнтів.

Пологовий будинок, розташований на лівому березі міста Києва в житловому масиві Троєщина, має стратегічне положення для тих, хто проживає в цьому районі. Соціальне партнерство може забезпечити взаємовигідне співробітництво із жіночими консультаціями, що сприятиме збільшенню кількості пацієнтів і, відповідно, підвищенню рівня обслуговування та ефективності медичного закладу в цих важких умовах.

Оптимізація використання відділень є необхідною в ситуації, коли деякі відділення заповнені на 10%, тоді як інші досягають максимальної наповненості – 100%. Рекомендується об'єднати розташовані на різних поверхах післяродові відділення в одне, що дозволить зберегти персонал і зменшити тривалість часу роботи.

Звільнені приміщення колишнього післяродового відділення можна використати для створення реабілітаційного центру. Такий центр надаватиме послуги мамам з новонародженими у післяродовий період, забезпечуючи їх відповідними медичними та реабілітаційними послугами. Це сприятиме оптимальному використанню медичного закладу та покращить якість надання послуг у всіх напрямках.

Об'єднання післяродових відділень і використання вільних приміщень для створення реабілітаційного центру веде до потенційного збільшення прибутку медичного закладу. Оптимізація просторів також дозволить ефективніше використовувати місця для перебування та зменшити витрати на утримання непотрібних відділень.

Також розглядається можливість здачі в оренду незадіяних для лікування та діагностики приміщень на перших поверхах. Це може стати додатковим джерелом прибутку, наприклад, через здачу приміщень в оренду аптекам чи приватним лабораторіям. Такий крок сприятиме оптимізації фінансових ресурсів та раціональному використанню доступних просторових можливостей медичного закладу.

Узагальнимо систему ефективного управління персоналом за допомогою рис. 3.1.



Рис. 3.1. Система ефективного управління персоналом КНП «КМПБ №6»

Раціональна система мотивації визначає ключовий фактор успіху, спрямованого на досягнення високих результатів і цілей організації. У контексті управління персоналом КНП КМПБ №6 важливо враховувати цей аспект при впровадженні будь-яких поліпшень та оптимізації. Справедлива та своєчасна оцінка якості та продуктивності працівників, яка надається керівництвом, разом із системою матеріальних та нематеріальних заохочень, стимулює персонал до досягнення вищих результатів та більш ефективної

праці, фокусуючись на досягненні конкретних результатів. Такий підхід допомагає створити мотиваційне середовище, сприяє підвищенню ефективності та забезпечує конкурентні переваги організації.

Ефективна система стимулювання персоналу базується на розумінні та врахуванні всіх видів стимулів, які можуть мотивувати працівників. Кожен стимул володіє своєю важливістю, і їхнє надання має бути розглянуте як доступне для всього колективу. Важливо, щоб умови стимулювання були зрозумілими та демократичними, тобто вони повинні бути чітко представленими і доступними для всіх працівників. Демократичний характер цього процесу передбачає рівний доступ до стимулів для всіх членів колективу, що сприяє створенню справедливого та мотивуючого середовища на робочому місці. Такий підхід сприяє активній участі працівників у програмах стимулювання та сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

Створення ефективної системи матеріальної стимуляції передбачає не лише визначення конкретних заходів, але й забезпечення їх зрозумілості та прозорості для всього колективу. Важливо зробити систему матеріальної стимуляції доступною та відкритою в інформаційному плані, щоб кожен працівник міг легко зрозуміти, як вона функціонує та яким чином може скористатися заходами заохочення.

Забезпечення доступності інформації про матеріальну стимуляцію включає в себе чітке представлення всіх аспектів системи, визначення умов та критеріїв для отримання бонусів чи премій. Комунікація про заохочення та, відповідно, штрафи повинна бути ретельно розроблена та розповсюджуватися серед персоналу для створення відкритого та довірчого середовища.

Важливо уникати перетворення матеріальної стимуляції на «рутинну» або сховану частину зарплати. Прозорість в цьому плані сприяє уникненню непорозумінь і забезпечує справедливість у виплатах, що в свою чергу стимулює ефективність працівників та підтримує мотивацію в колективі.

Слід активно застосовувати нематеріальну мотивацію, оскільки ефект від неї останнім часом значно не оцінений. У рамках написання роботи

пропонуємо доповнити мотиваційний механізм КНП «КМПБ №6» такими методами:

- публікація за підсумками кварталу, півріччя найкращих працівників на сайті медичної організації та в місцевих ЗМІ;

- сприяння та допомога в просуванні працівника кар'єрними сходами - навіть якщо кар'єрний розвиток не тягне за собою збільшення зарплати (або незначне збільшення), для амбітних працівників така мотивація становить інтерес;

- система наставництва.

Співпраця між молодими лікарями та досвідченими колегами включає в себе не лише формальний трудовий договір, але й спеціальну угоду, яку молоді фахівці підписують із ким-небудь із більш досвідчених членів колективу. Ця угода сприяє передачі знань та досвіду від одного покоління лікарів до іншого, створюючи позитивне робоче середовище та сприяючи професійному зростанню обох сторін.

Молоді лікарі не лише отримують матеріальне стимулювання за співпрацю з наставниками, але також знаходяться в колективі, де загальний настрій спрямований на допомогу у закріпленні молодших кадрів. Це стимулює взаємодопомогу та обмін досвідом, що підвищує загальну ефективність роботи медичного закладу та формує позитивну корпоративну культуру.

На рівні держави важливо впровадити комплексну систему безперервного професійного розвитку медичних працівників, яка передбачатиме обов'язкову участь у медичних семінарах, конференціях, виставках та інших заходах. Ця система повинна сприяти постійному оновленню знань та навичок, що є ключовим для вдосконалення медичної практики та впровадження сучасних технологій.

Особлива увага має бути приділена розробці ефективної системи підвищення кваліфікації для молодшого медичного персоналу, включаючи технічний та допоміжний персонал. Ця система повинна враховувати

специфіку їхньої роботи та спрямовуватися на підвищення рівня та якості обслуговування в медичних закладах. Зарахування годин або балів за участь у навчальних заходах може слугувати стимулом для активного вдосконалення професійної кваліфікації медичного персоналу.

Основними напрямками забезпечення гігієнічної безпеки робіт персоналу, що обслуговує медичне обладнання, є:

- попереджувальний санітарний нагляд за впроваджуваним медичним обладнанням, який здійснюється під час його гігієнічних випробувань за показниками безпеки під час оформлення санітарно-епідеміологічних висновків;

- поточний санітарний нагляд за умовами праці медичних працівників, який може здійснюватися, зокрема, під час атестації робочих місць, ефективність якого може і повинна бути істотно підвищена.

Для створення ефективної системи управління в організації КНП «КМПБ №6», можливо, слід передбачити введення таких посад у підрозділах з управління людськими ресурсами:

- керівник служби управління персоналом;
- менеджер загального профілю;
- менеджер із компенсацій та соціальних пільг;
- менеджер із найму персоналом.

Роботу з поліпшення системи управління персоналом в організації КНП «КМПБ №6» можна організувати за 5 відносно самостійними напрямками:

- 1) матеріальне стимулювання;
- 2) нематеріальне стимулювання;
- 3) удосконалення організації праці;
- 4) залучення персоналу до процесу управління організацією (структурно-функціональним підрозділом) і прийняття управлінських рішень;
- 5) підвищення професійних і особистісних якостей співробітників.

У нових соціальних та економічних умовах ключовою складовою успішного функціонування медичної установи є ефективна система

управління персоналом. Важливо розуміти, що ця система повинна бути комплексною, адаптованою до потреб співробітників та враховувати їхні особливості. Гнучкість цієї системи важлива, оскільки вона повинна бути здатна перебудовуватися під впливом високих медичних та організаційних технологій, а також враховувати динаміку вимог ринку.

Система управління персоналом повинна відповідати сучасним реаліям і враховувати фактори, що визначаються еволюцією медичної технології та змінами на ринку охорони здоров'я. Розуміння та врахування потреб персоналу дозволяє створювати належні умови для їхньої продуктивної праці та задоволеності від професійної діяльності. Така система стає необхідною у реаліях сучасного медичного середовища, де не тільки медичні стандарти постійно змінюються, але й важлива роль відводиться якісному та ефективному управлінню людськими ресурсами.

З метою підвищення ефективності у Київському міському пологовому будинку №6 планується використовувати ряд інструментів на практиці. Заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу включають удосконалення економічних мотиваційних методів, розвиток системи морального стимулювання медичних працівників, розширення соціального пакета, чітке позначення перспектив професійного зростання та розробку програми соціально-психологічних методів мотиваційної політики. Рекомендації включають використання індивідуальної оплати праці, бонусної системи, організацію внутрішнього визнання, розвиток корпоративної культури, розширення соціальних гарантій та визначення кроків кар'єрного росту.

Щодо ефективного збереження електроенергії та тепла, планується впровадження енергоефективного обладнання та технологій, а також проведення інструктажів для персоналу. У напрямку збільшення кількості пацієнтів передбачається розробка маркетингових стратегій та використання технологічних рішень для поліпшення доступу до медичних послуг.



З урахуванням цих інструментів, рекомендації включають в себе використання індивідуальної оплати праці, бонусних систем, організацію внутрішнього визнання, розвиток корпоративної культури, розширення соціальних гарантій та визначення кроків кар'єрного росту, впровадження енергоефективного обладнання та технологій, а також розробку маркетингових стратегій та технологічних рішень для збільшення кількості пацієнтів.

### 3.2 Практичні інструменти в контексті загальної системи удосконалення управління персоналом

Удосконалення системи роботи з персоналом у медичних установах, зокрема в Київському міському пологовому будинку №6, є важливою задачею для забезпечення якісної медичної допомоги та ефективного функціонування закладу. Для реалізації практичних заходів у підборі персоналу можна використовувати авторський метод, орієнтований на критерії, які визначаються врахуванням основних потреб і вимог пологового будинку.

Метод підбору персоналу може бути розроблений на основі карт відбору, які враховують різноманітні аспекти кваліфікації та особистих якостей працівників. Нижче у табл. 3.1 представлені основні критерії, які можуть бути використані для підбору персоналу в пологовому будинку (карта відбору).

Таблиця 3.1

Карта відбору персоналу до КМПБ №6

Критерій	Опис критерію	Обов'язкові умови для проходження відбору
Вік	Встановлення оптимального вікового діапазону для робітників, що працюють у пологовому будинку.	Вік претендента повинен входити в зазначений оптимальний діапазон.
	Врахування особливостей роботи та потреб пацієнтів у різних вікових групах.	Наявність «soft skills»
Стаж	Визначення мінімального стажу роботи в галузі акушерства та гінекології.	Має бути наявний мінімальний стаж роботи вказаної спеціальності.

	Оцінка досвіду роботи на аналогічних посадах в інших медичних установах.	Досвід роботи на аналогічних посадах має бути підтверджений.
Навички та освіта	Врахування наявності необхідних медичних навичок та сертифікатів.	Присутність необхідних медичних навичок та сертифікатів є обов'язковою умовою.
	Оцінка рівня освіти та участі в професійних тренінгах.	Рівень освіти має відповідати вимогам, і присутність професійних тренінгів.
Попереднє місце роботи	Аналіз досвіду роботи на попередніх місцях роботи в аналогічних умовах.	Досвід роботи на аналогічних посадах та у схожих умовах має бути успішним.
	Вивчення робочих досягнень та рекомендацій з попередніх місць роботи.	Наявність позитивних рекомендацій та успішних досягнень є важливими.
Комунікативні навички	Оцінка здатності до ефективного спілкування з пацієнтами та колегами.	Здатність до ефективного спілкування є обов'язковою.
	Визначення рівня емпатії та толерантності.	Високий рівень емпатії та толерантності важливий для роботи в медичній сфері.

Джерело: складено автором.

Так, можна визначити ключові аспекти, які враховуються при відборі персоналу для Київського міського пологового будинку №6.

1. Вік. Визначення оптимального вікового діапазону враховується з урахуванням особливостей роботи та потреб пацієнтів у різних вікових групах. Це стратегічно важливо для забезпечення адекватного сприйняття та допомоги різним категоріям населення.

2. Стаж. Вимога до наявності мінімального стажу в галузі акушерства та гінекології свідчить про необхідність досвіду в конкретній медичній галузі. Оцінка досвіду на аналогічних посадах в інших медичних установах підкреслює важливість попереднього досвіду та його підтвердження.

3. Навички та освіта. Врахування наявності необхідних медичних навичок та сертифікатів підкреслює необхідність конкретних компетенцій. Оцінка рівня освіти та участі в професійних тренінгах вказує на важливість постійного підвищення кваліфікації.

4. Попереднє місце роботи. Аналіз досвіду роботи в аналогічних умовах та вивчення робочих досягнень та рекомендацій підкреслюють важливість стабільного та успішного фахового досвіду.

5. Комунікативні навички. Оцінка здатності до ефективного спілкування та визначення рівня емпатії та толерантності підкреслюють соціальну компетентність, що є ключовим аспектом в медичній сфері.

Метод, описаний вище, є структурованим та обґрунтованим підходом до відбору кадрів для Київського міського пологового будинку №6. Цей метод дозволяє не лише систематично, але й комплексно враховувати різноманітні аспекти при відборі персоналу, що є критичним для забезпечення високого рівня медичної допомоги та задоволення потреб клієнтів закладу.

У першу чергу, визначення оптимального вікового діапазону враховує не лише аспекти фізіологічного стану працівників, але й їхню здатність ефективно взаємодіяти з пацієнтами різних вікових груп. Врахування особливостей роботи та потреб клієнтів у різних вікових групах допомагає підібрати персонал, який володіє не лише необхідним професійним рівнем, а й емоційно відповідає вимогам роботи з пацієнтами різного віку.

Другий критерій, а саме вимога до наявності мінімального стажу роботи в галузі акушерства, гінекології та педіатрії підкреслює важливість накопичення досвіду у специфічних галузях медицини. Оцінка досвіду на аналогічних посадах в інших медичних установах відображає не лише тривалість робочої практики, а й різноманітність ситуацій, з якими працівник може стикнутися.

Критерії навичок та освіти, зокрема врахування наявності необхідних медичних навичок та сертифікатів, а також оцінка рівня освіти та участі в професійних тренінгах, демонструють необхідність постійного удосконалення та підтримку високого рівня кваліфікації персоналу.

Аналіз попереднього місця роботи, зокрема аналіз досвіду та вивчення робочих досягнень та рекомендацій, сприяє відбору фахівців з успішним

досвідом роботи в аналогічних умовах. Це важливо для формування стабільного та досвідченого медичного колективу.

Оцінка комунікативних навичок, зокрема здатності до ефективного спілкування з пацієнтами та колегами, а також визначення рівня емпатії та толерантності, підкреслює соціально-психологічний аспект роботи медичного персоналу. Здатність ефективно спілкуватися та виявляти високий рівень емпатії є ключовими якостями для забезпечення психологічної підтримки та здоров'я пацієнтів.

Отже, використання цього методу відбору персоналу в Київському міському пологовому будинку №6 сприятиме формуванню високопрофесійного медичного колективу, що забезпечить високий рівень медичної допомоги та задоволення потреб пацієнтів закладу, особливо, проділь.

### **3.3 Оцінка організаційної ефективності заходів з удосконалення системи управління персоналом Київського міського пологового будинку №6**

Організаційна ефективність заходів з удосконалення системи управління персоналом Київського міського пологового будинку №6 може бути розглянута через призму кількох ключових аспектів, які формують комплексний підхід до покращення функціонування установи.

Впровадження стратегічного планування є першочерговим завданням, оскільки це створює основу для систематичного та направленого розвитку пологового будинку. Стратегічне планування дозволяє визначити короткострокові та довгострокові цілі, враховуючи потреби персоналу та вимоги сучасної медичної сфери.

Далі слід враховувати аспекти мотивації та розвитку внутрішнього персоналу. Введення системи матеріальної та нематеріальної стимуляції, а

також сприяння професійному зростанню працівників через навчання та тренінги підвищить загальний рівень ефективності.

Комплексний підхід до управління персоналом повинен також враховувати фактори комунікації та внутрішньої взаємодії. Впровадження відкритої системи обміну інформацією, регулярні наради та інструменти для залучення працівників до управлінських процесів сприятимуть зміцненню корпоративного духу та взаєморозуміння.

Загалом, враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що заходи з удосконалення системи управління персоналом будинку №6 створюють стратегічну та ефективну основу для подальшого розвитку медичного закладу, підвищення якості надання послуг та його конкурентоспроможності в медичній галузі.

Гіпотеза про недостатню мотивацію працівників, що може впливати на загальну ефективність управління персоналом, вказує на важливі аспекти, які вимагають уваги та подальшого вдосконалення у системі управління. Недостатня мотивація може призвести до низького рівня продуктивності та відсутності ентузіазму у працівників.

Неструктурованість процесу інтерв'ю та відбору кандидатів свідчить про необхідність впровадження систематичних та структурованих методів відбору. Це може включати в себе вдосконалення критеріїв відбору, використання асесмент-центрів та узгоджені підходи до оцінки навичок та компетенцій кандидатів.

Відсутність стратегічного планування вказує на потребу в розробці довгострокових стратегій та цілей, які б відповідали потребам медичного закладу та забезпечували його сталість та конкурентоспроможність на ринку.

Відсутність формалізованих моделей компетенцій також вказує на можливість вдосконалення. Впровадження чітких критеріїв оцінки та розвитку компетенцій працівників сприятиме не лише їхньому професійному росту, але й підвищить загальний рівень кваліфікації колективу.

Таким чином, враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що існують можливості для покращення в управлінні персоналом, які спрямовані на збільшення мотивації, вдосконалення процесів відбору та стратегічного планування, а також формалізацію моделей компетенцій для досягнення вищої ефективності та конкурентоспроможності в галузі.

Удосконалення системи матеріальної стимуляції та впровадження зрозумілої системи мотивації є ключовими факторами, які можуть суттєво позитивно вплинути на ефективність працівників та досягнення високих результатів у роботі. Це важливо з огляду на те, що високий рівень мотивації сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні спільних цілей та покращенню їхньої ефективності.

Застосування соціального партнерства для збільшення кількості пацієнтів та оптимізації використання просторових ресурсів є важливим стратегічним кроком для покращення організаційної ефективності. Шляхом партнерства з іншими медичними установами або організаціями можна забезпечити більше можливостей для надання послуг та ефективніше використовувати наявні ресурси.

У табл. 3.2 узагальнимо дані щодо оцінки заходів, запропонованих у попередньому підпункті дослідження.

Таблиця 3.2

Оцінка організаційної ефективності заходів з удосконалення системи управління персоналом Київського міського пологового будинку №6

Захід	Оцінка організаційної ефективності заходів
Стратегічне планування	Важливо впровадження для систематичного та направлено розвитку.
Мотивація та розвиток персоналу	Система матеріальної та нематеріальної стимуляції, навчання та тренінги – ключові для підвищення ефективності.
Комунікація та внутрішня взаємодія	Відкрита система обміну інформацією, регулярні наради та інструменти для залучення працівників – важливі для корпоративного духу.
Недостатня мотивація працівників	Може впливати на загальну ефективність, важливо розвивати систему мотивації.
Неструктурованість процесу відбору	Вимагає впровадження структурованих методів та вдосконалення критеріїв відбору.

Відсутність стратегічного планування	Потрібно розробити довгострокові стратегії та цілі для сталості та конкурентоспроможності.
Відсутність формалізованих моделей компетенцій	Потрібна чітка оцінка та розвиток компетенцій для підвищення рівня кваліфікації персоналу.
Система матеріальної стимуляції та мотивації	Ключові для підвищення ефективності та досягнення високих результатів.
Соціальне партнерство для збільшення кількості пацієнтів	Стратегічний крок для оптимізації використання ресурсів та покращення ефективності.
Загальний аналіз та перспективи	Є можливості для покращення в управлінні персоналом, що спрямовані на стратегічне планування, оптимізацію процесів, та формалізацію моделей компетенцій.
Заходи з підвищення мотивації	Важливі для підвищення продуктивності та покращення загального функціонування.
Сприяння соціальному партнерству	Має потенціал покращити організаційну ефективність та оптимізацію ресурсів.
Резюме	Всі аспекти вказують на можливості для вдосконалення системи управління персоналом у Київському міському пологовому будинку №6.

Джерело: складено автором.

У рамках оцінки організаційної ефективності Київського міського пологового будинку №6 виявлено кілька ключових аспектів. Спрямованість на стратегічне планування, впровадження системи матеріальної та нематеріальної мотивації, а також акцент на ефективну комунікацію та взаємодію персоналу визначають шляхи для покращення роботи установи. Проаналізовано відсутність стратегічного планування, недостатню мотивацію працівників та неструктурованість процесів відбору, вказуючи на області для подальших змін.

Делегування повноважень в медичних установах є важливим аспектом управління персоналом, спрямованим на підвищення ефективності роботи та гармонічний розвиток фахівців у відділеннях. Делегування може сприяти оптимізації завдань, підвищенню мотивації працівників, а також розвитку їхніх професійних навичок та компетенцій. Однією зі стратегій для підвищення ефективності комунікації та запобігання конфліктам є розробка програми профілактики конфліктів. Введення такої програми може значно поліпшити взаємодію між членами медичного колективу та забезпечити

сприятливий та спокійний робочий оточення. Нижче наведено 3-5 заходів, які можна включити до такої програми (табл. 3.3):



## Програма профілактики конфліктів для КМПБ №6

Захід	Опис	Приклади заходів
Тренінги з комунікаційних навичок	Регулярні тренінги для покращення комунікації.	Організація тренінгів із активним слуханням. Рольові ігри для вдосконалення взаєморозуміння. Тренування ефективного публічного виступу.
Формування робочих груп	Створення груп для вирішення конкретних завдань.	Робочі групи для розробки проєктів чи вирішення завдань. Використання мозкового штурму для спільного пошуку ідей. Групові завдання на розвиток та підвищення ефективності співпраці.
Система ефективного зворотного зв'язку	Введення регулярного та конструктивного звороту.	Організація щотижневих командних нарад. Використання анонімних анкет для збору зворотного зв'язку. Система електронних платформ для обговорення ідей та внесення пропозицій.
Розробка стандартів робочого спілкування	Уведення стандартів для ефективного спілкування.	Розробка правил електронної комунікації в команді. Визначення стандартів часу та формату зборів. Впровадження єдиної платформи для обміну важливою інформацією.
Психологічна підтримка	Надання можливості працівникам консультуватися.	Організація психологічних сесій для вивчення стресових ситуацій. Введення системи конфіденційної консультації. Надання доступу до онлайн-ресурсів для самостійного вивчення методів саморегуляції та стресового менеджменту.

Джерело: складено автором.

Дана таблиця містить компактний огляд заходів для підвищення ефективності комунікації та управління конфліктами в медичному колективі. Аналізуючи цю таблицю, можна визначити, що кожен захід має чіткий опис, спрямований на покращення певного аспекту комунікаційного процесу. Зокрема, заходи включають в себе організацію тренінгів, створення робочих груп, впровадження системи зворотного зв'язку, розробку стандартів робочого спілкування та надання психологічної підтримки.

Ці заходи відповідають основним принципам управління персоналом та розвитку організаційної культури. Наприклад, тренінги та робочі групи спрямовані на розвиток комунікаційних навичок та підвищення ефективності групової співпраці. Система ефективного зворотного зв'язку та стандарти робочого спілкування сприяють встановленню чітких комунікаційних рамок та вирішенню можливих конфліктів. Крім того, надання психологічної підтримки вказує на увагу до емоційного стану працівників та їхнього психосоціального благополуччя, що є важливим елементом сучасного управління персоналом.

Загальний висновок полягає в тому, що існують перспективи для вдосконалення управління персоналом. Заходи, спрямовані на стратегічне планування, оптимізацію мотиваційних систем, та сприяння соціальному партнерству, можуть сприяти підвищенню ефективності та адаптації до сучасних викликів у сфері медичної допомоги.

Отже, покращення системи матеріальної стимуляції, впровадження чіткої системи мотивації та розширення соціального партнерства є стратегічними напрямками, що сприяють не лише ефективній роботі персоналу, але й покращенню загального функціонування медичного закладу.

Загальний аналіз вищезгаданих аспектів вказує на наявність перспектив для вдосконалення системи управління персоналом у Київському міському пологовому будинку №6. Особлива увага має бути приділена стратегічному плануванню, оптимізації процесів підбору та рекрутингу, а також системі матеріальної стимуляції та мотивації працівників.

Важливо визначити та акцентувати на необхідності структуризації процесу інтерв'ю та відбору кандидатів, розробки стратегічних планів та моделей компетенцій. Заходи з підвищення мотивації, що ґрунтуються на чіткій системі стимулів, можуть відігравати ключову роль у покращенні продуктивності працівників.

Потенційно ефективними також є заходи з розвитку соціального партнерства, спрямовані на збільшення потоку пацієнтів та оптимізацію використання ресурсів. Урахування всіх цих аспектів може сприяти

підвищенню загальної ефективності та адаптації до викликів сучасного медичного середовища у Київському міському пологовому будинку №6.

У контексті управління персоналом Київського міського пологового будинку №6 важливу роль грає ефективна система комунікації. На фоні вищезазначених заходів для покращення управління персоналом, особлива увага повинна бути приділена інструментам комунікації в організації.

Створення чітких та відкритих каналів спілкування між різними рівнями управління та медичним персоналом є важливим елементом підтримки ефективності роботи. Впровадження інструментів електронної комунікації, таких як внутрішні платформи для обміну інформацією, може полегшити швидке та ефективне обговорення питань, сприяючи оперативності в прийнятті управлінських рішень. Наведення прозорих комунікаційних стратегій, які враховують думки та погляди персоналу, може сприяти покращенню корпоративної культури та зміцненню командного духу серед медичного персоналу. Взаєморозуміння та відкритість у спілкуванні також сприяють зменшенню можливих конфліктів та покращенню робочого клімату.

Таким чином, наявність ефективних інструментів комунікації стає ключовим аспектом успішного управління персоналом у медичних установах, сприяючи взаєморозумінню, згуртованості колективу та досягненню стратегічних цілей установи.

### **ВИСНОВКИ до розділу 3**

Для удосконалення системи управління персоналом у Київському міському пологовому будинку №6 пропонується реалізація ряду конкретних заходів. Основні напрями вдосконалення включають в себе покращення системи матеріальної стимуляції, впровадження чіткої системи мотивації та розширення соціального партнерства.

Аналіз вказаних аспектів виявив потенціал для покращення системи управління персоналом. Зокрема, важливо надати особливу увагу

стратегічному плануванню, оптимізації процесів підбору та рекрутингу, а також вдосконаленню системи матеріальної стимуляції та мотивації працівників.

В рамках вдосконалення внутрішніх процесів одним із ключових напрямків роботи стає структуризація процесу інтерв'ю та відбору кандидатів. Це передбачає розробку чітких стратегічних планів та моделей компетенцій для ефективного відбору та залучення кваліфікованих фахівців. Організація структурованого процесу відбору дозволить забезпечити об'єктивність та спростити вибір кандидатів, забезпечуючи, таким чином, вищий ступінь відповідності отриманого персоналу вимогам та потребам установи.

Окрім того, для підвищення рівня мотивації працівників рекомендується впровадження системи стимулів, що базується на чітких та прозорих принципах. Це може включати розвиток програм навчання та професійного зростання, створення механізмів менторингу та підтримки працівників у процесі кар'єрного розвитку. Крім того, система стимулів може враховувати індивідуальні досягнення та успіхи, що стимулює працівників до досягнення конкретних результатів та відзначення їх вкладу в загальний успіх установи.

Такий комплексний підхід до управління процесами відбору та мотивації персоналу сприятиме створенню ефективної та динамічної робочої атмосфери в організації. Такі заходи допоможуть підняти рівень задоволеності працівників, збільшити їхню ефективність та сприяють загальному підвищенню рівня професійної компетентності колективу, що, в кінцевому підсумку, визначатиме успіх установи в її стрімкому розвитку.

Враховуючи вищезгадані заходи, можна очікувати значний прогрес у покращенні ефективності роботи персоналу, що сприятиме високоякісному наданню медичних послуг та адаптації до сучасних викликів у сфері медичної допомоги.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що система управління персоналом в контексті медичної організації визначається як ключовий компонент, який посідає важливе місце у загальній системі управління. Це пояснюється зростанням значущості функцій управління персоналом у забезпеченні оптимального функціонування різних категорій працівників та в цілому сприяє покращенню продуктивності і ефективності медичної установи.

Постійне збільшення вимог до медичного персоналу є результатом росту кількості комерційних медичних закладів у столиці та обласних містах України. Цей тренд породжує активну конкуренцію за висококваліфікованим персоналом, вимагаючи від медичних установ вживання заходів для привертання та утримання кращих кадрів. Якість людських ресурсів стає визначальним фактором конкурентоспроможності медичного закладу в межах міста та регіону. Оптимальна кількість та якість персоналу не лише визначають життєдіяльність конкретного закладу, а й впливають на його ефективність та здатність надавати високоякісні медичні послуги. Таким чином, успішне конкурування на медичному ринку стає неможливим без активної уваги до компетентності та укомплектованості медичного персоналу.

Визначено, що Україна переживає період необхідності більш ефективної конкуренції в галузі медицини, спричинений відкриттям кордонів та легким доступом до розширеної інформації. Нові реалії в системі охорони здоров'я вимагають адаптивного підходу до потреб працівників, обладнаних профільними знаннями, високим інтелектуальним рівнем, універсальністю та здатністю вирішувати різноманітні завдання. Зростання конкурентоспроможності у галузі медицини вимагає не лише висококваліфікованого персоналу, але й його готовності до постійного удосконалення та адаптації до змін в умовах сучасного світу. Професіонали в галузі медицини повинні мати не лише технічні навички, але й ефективні

комунікаційні вміння та здатність працювати в умовах постійних інновацій. У контексті глобального доступу до медичної інформації та можливості мобільності працівників, медична галузь України повинна пристосовуватися до високих стандартів та вимог, що ставляться міжнародними спільнотами. Забезпечення наявності працівників із загальними та спеціалізованими знаннями стає ключовим фактором для успішної конкурентоспроможності в цьому новому медичному середовищі.

Було обґрунтовано, що управління персоналом становить стратегічний стовп розвитку закладів охорони здоров'я, відіграючи ключову роль у забезпеченні ефективності та високого стандарту медичного обслуговування. Ця функція охоплює широкий спектр завдань, включаючи залучення, утримання та розвиток персоналу, формування організаційної культури та стратегічне планування робочої сили. Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців стає важливим аспектом успішного управління персоналом. Здатність привертати та утримувати найкращі таланти у сфері охорони здоров'я визначає конкурентоспроможність медичного закладу. Водночас, розвиток персоналу через навчання та професійний розвиток є стратегічним завданням, спрямованим на забезпечення високої якості надання медичних послуг.

Нормативне вирішення завдань, пов'язаних із залученням персоналу, а також виконання всіх вимог та стандартів, є відповідальністю управління персоналом. Організація культури в закладах охорони здоров'я також лежить на плечах цього відділу, враховуючи її вплив на ефективність та задоволення як пацієнтів, так і персоналу. Систематичне стратегічне планування робочої сили є важливою складовою успішного функціонування медичних закладів. Воно враховує не тільки поточні потреби закладу, але і передбачає стратегічні перспективи розвитку, сприяючи вирішенню викликів та досягненню цілей. Таким чином, управління персоналом є важливим структурним компонентом, що визначає успіх та вплив закладів охорони здоров'я в сучасному медичному середовищі.

В контексті дослідження було проаналізовано управління персоналом Київського міського пологового будинку №6. Так, пологовий будинок, будучи ключовим елементом системи охорони здоров'я, демонструє певні тенденції у фінансовій сфері. З однієї сторони, спостерігається зростання доходів від реалізації медичних послуг та валового прибутку, що свідчить про певний рівень популярності та довіри серед пацієнтів. З іншого боку, важливо відзначити збільшення собівартості та адміністративних витрат, яке може бути викликане різноманітними факторами, такими як підвищення вартості медичного обладнання, зростання вимог до кваліфікації персоналу та високі стандарти безпеки в сфері охорони здоров'я. Ці фінансові виклики вимагають від управління пологового будинку уважного та стратегічного підходу до фінансового управління.

Було визначено, що ефективне управління та оптимізація витрат є критичними завданнями для подальшого успішного розвитку пологового будинку. Це може включати в себе впровадження ефективних систем бюджетування, пошук шляхів оптимізації адміністративних процесів та вдосконалення системи внутрішнього фінансового контролю. Такий підхід дозволить не лише утримати високу якість медичних послуг, але й забезпечити стабільність та конкурентоспроможність пологового будинку в умовах зростаючих викликів у галузі охорони здоров'я.

В системі управління персоналом гарно відображені цілі щодо залучення та комплектування персоналу, управління та розвитку. Але цілі утримання і побудови комунікацій з людьми, управління комунікаціями, формування корпоративної культури відсутні. Також ми звернули увагу, що формулювання носять характер операційного і тактичного управління, і очевидно, що стратегії розвитку персоналу в медичному закладі не відбувається. Тобто в КМПБ №6 персонал планують, шукають, забезпечують, оцінюють та навчають, і, напевно, адмініструють. Відповідність закладу до державних структур обмежує інші функції управління людськими ресурсами: наприклад, управління винагородою, компенсацією та пільгами.

Було встановлено, що Київський міський пологовий будинок №6 (КМПБ №6) має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що є важливим аспектом його функціонування та ефективності. Ця структура передбачає чіткі лінії влади та відповідальності на різних рівнях управління, що сприяє ефективному контролю та координації всіх аспектів діяльності. Лінійно-функціональна структура дозволяє чітко визначити функції кожного відділу та встановити відповідальність за конкретні бізнес-процеси. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і забезпечує оптимальне використання ресурсів. Завдяки цій структурі важливо мати висококваліфіковані кадри, здатні ефективно управляти своїми відділами та виконувати відповідальні завдання. Управлінські компетенції грають ключову роль у забезпеченні синергії між відділами та досягненні цілей організації. Крім того, лінійно-функціональна структура дозволяє швидко реагувати на зміни у середовищі, оскільки управління може швидко приймати рішення та реорганізовувати внутрішню структуру для відповіді на нові виклики. Однак важливо постійно вдосконалювати цю структуру та забезпечувати її адаптацію до змін у сфері охорони здоров'я та управління медичним закладом.

У рамках оцінки організаційної ефективності Київського міського пологового будинку №6 виявлено кілька ключових аспектів. Спрямованість на стратегічне планування, впровадження системи матеріальної та нематеріальної мотивації, а також акцент на ефективну комунікацію та взаємодію персоналу визначають шляхи для покращення роботи установи. Проаналізовано відсутність стратегічного планування, недостатню мотивацію працівників та неструктурованість процесів відбору, вказуючи на області для подальших змін. Загальний висновок полягає в тому, що існують перспективи для вдосконалення управління персоналом. Заходи, спрямовані на стратегічне планування, оптимізацію мотиваційних систем, та сприяння соціальному партнерству, можуть сприяти підвищенню ефективності та адаптації до сучасних викликів у сфері медичної допомоги.



У якості заходів задля покращення системи управління персоналом у пологовому будинку було запропоновано покращити систему матеріальної стимуляції, впровадити чітку систему мотивації та розширення соціального партнерства. Загальний аналіз вищезгаданих аспектів вказує на наявність перспектив для вдосконалення системи управління персоналом у Київському міському пологовому будинку №6. Особливу увагу слід приділити стратегічному плануванню, оптимізації процесів підбору та рекрутингу, а також системі матеріальної стимуляції та мотивації працівників. Важливо визначити та акцентувати на необхідності структуризації процесу інтерв'ю та відбору кандидатів, розробки стратегічних планів та моделей компетенцій. Заходи з підвищення мотивації, що ґрунтуються на чіткій системі стимулів, можуть відігравати ключову роль у покращенні продуктивності працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 5. 23-31 с.
2. Бойко Є. Г. Ціннісно-керована корпоративна система управління проектами і програмами: автореф. дис. канд. техн. наук : 05.13.22. К., 2016. 20 с.
3. Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. Управління персоналом в умовах кризи. К.: Либідь, 2016. 250 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 468 с.
5. Білорус Т. Методичний інструментарій організації пошуку та відбору персоналу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2016. Вип. 7 (172). 20–29 с.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
7. Гаркуша В. О., Панайотова В. К., Побережна Н. М. Методи відбору персоналу: загальна класифікація : thesis. 2017. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39676> (дата звернення: 17.11.2023)
8. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: психологія. 2022. № 1. 158–162 с. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30> (дата звернення: 17.11.2023)
9. Гетьман О.О., Царюк С.Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). 2018. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/102.pdf> (дата звернення: 17.11.2023)
10. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду. Вісник сумського

національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. № 1(67). 15–18 с.

11. Грищенко, С. О. Формування механізму ефективного управління діяльністю медичних закладів (на прикладі комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 4» Сумської міської ради): Кваліфікаційна робота магістра. Сумський державний університет, 2020. с. 69. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81818/1/Hryshchenko\\_mag\\_rob.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81818/1/Hryshchenko_mag_rob.pdf) (дата звернення: 15.11.2023)
12. Ефективність персоналу. Методи підбору та навчання. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/187110\\_efektivnst-personalu-metodi-pdboru-tanavchannya](https://biz.ligazakon.net/analytics/187110_efektivnst-personalu-metodi-pdboru-tanavchannya) (дата звернення: 02.11.2023)
13. Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 17.11.2023)
14. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.
15. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019.
16. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промислового підприємстві. Електронне фахове наукове видання «Ефективна економіка». 2018. №3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf) (дата звернення: 02.11.2023)

17. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. 133 с.
18. Коробчинська Н. В. Моніторинг системи охорони здоров'я в системі управління на місцевому рівні. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 1 (32). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/1/11.pdf> (дата звернення: 02.11.2023)
19. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 192 с.
20. Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорєлов І. М., Гармаш С. В., Кондратенко Н. О. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». Вид. 2-ге, доп. та перероб. Х. : НТУ «ХПІ», 2016. 248 с.
21. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Київ:, 2022. 1346 с.
22. Медична реформа – 2017 в Україні: особливості впровадження. URL: [http://lsej.org.ua/6\\_2017/32.pdf](http://lsej.org.ua/6_2017/32.pdf) (дата звернення: 15.11.2023)
23. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред.д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль : Крок, 2020. 560 с.
24. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К. : Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
25. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. 344 с.
26. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства: підручник. К.: Київ.нац.- торг.- екон.ун-т, 2016. 371 с.

- 27.Новікова А. Скільки коштує самостійний підбір персоналу. Менеджер по персоналу. 2018. № 1. 30–35 с.
- 28.Ніколаєнко, Н. В. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом у медичному закладі. Конотопський інститут Сумського державного університету, Кафедра технологій і управління, Секція менеджменту і підприємництва. Конотоп, 2021. с. 39. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/84509/1/Nikolaenko\\_institution\\_staff.pdf;jsessionid=D7C07306A0D227652B1B2D371F529616](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/84509/1/Nikolaenko_institution_staff.pdf;jsessionid=D7C07306A0D227652B1B2D371F529616) (дата звернення: 15.11.2023)
29. Немченко, А.С. Сучасні моделі публічного управління в системі охорони здоров'я та фармації. У: VIII Міжнародна науково-практична дистанційна конференція «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи», 2023. с. 14.
- 30.Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я». № URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2023)
- 31.Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866> (дата звернення: 13.11.2023)
- 32.Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
- 33.Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ. 2014. 282 с.
- 34.Ровенська В.В., Саржевська О.Є. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. Випуск №3(57). С. 162-168. URL:

- [http://www.evdjournal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](http://www.evdjournal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf). (дата звернення: 13.11.2023)
35. Розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 26 лютого 2015 року N 171 «Про встановлення тарифів на платні послуги з медичного обслуговування, які надаються лікувально-профілактичними комунальними закладами охорони здоров'я». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/UPR15024> (дата звернення: 15.11.2023)
36. 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.
37. Самохвал, К. В. Удосконалення технологій набору та відбору персоналу: Кваліфікаційна робота магістра. Сумський державний університет, 2022. с. 41.
38. Січненко, П. П. Удосконалення системи управління персоналом (на прикладі Комунального неприбуткового підприємства, Сумської обласної ради, «Сумська обласна клінічна лікарня»): Кваліфікаційна робота магістра. Сумський державний університет, 2021. с. 40. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87037/1/Sichnenko\\_mag\\_rob.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87037/1/Sichnenko_mag_rob.pdf) (дата звернення: 15.11.2023)
39. Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України. Методичні рекомендації. Київ, 2019. 46 с.
40. Стратегічний план розвитку КНП «КМПБ №6» на середньостроковий період (2021-2023). URL: <https://kyivaudit.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2023)
41. Сабецька, Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. Економіка та суспільство. 2022. (40). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-26

- 42.Труніна, І. М., Сербін, Р. А., & Андрієнко, М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».2021 (43).С. 51-56.
- 43.Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Випуск №4(16). С. 121-124. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/963/1/25.pdf>. (дата звернення: 15.11.2023)
- 44.Таршина О.С. Теоретичні аспекти зайнятості трудових ресурсів та формування ринку робочої сили. Економіка та держава. 2016. №4. 92- 94 с.
- 45.Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. В.В. Ровенська, Є.О.Саржевська. Економічний вісник Донбасу №3(57), 2019.
- 46.Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Либідь, 2017. 448 с.
- 47.Хигир Б.Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу. Управління персоналом. 2016. № 4. 48 с.
- 48.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. К.: Академвидав, 2016. 488 с.
- 49.Чернявська Ю.Б. Функції ринку праці та національні особливості їх відтворення. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. №3. С. 175-176.
- 50.Шебаніна О.В. Ринок праці та основні напрями його ефективного розвитку. Економіка АПК. 2016. №6. С.115-122.
- 51.Шокал К.І. Сучасні технології відбору персоналу організацій. Кваліфікаційна (магістерська) робота. Донецький національний університет ім. В. Стуса, 2020.
- 52.Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. Подільський науковий вісник. 2017. №1. С. 114-117.
- 53.Шумкова О. В. Особливості організації системи управління розвитком персоналу медичного закладу/ О. В. Шумкова, А. А. Плахтиря //

- Інфраструктура ринку : електронне науково-практичне фахове видання. – 2020. №. 46. С. 77-82.
- 54.Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.- метод. посібник. К., 2014. 256 с.
- 55.Ястремська О.М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія. Х.: ХНЕУ, 2016. 328 с.
- 56.Dmytryshyn M., Dmytryshyn R., Yakubiv V., Zagorodnyuk A. Peculiarities of ukrainians' approval of decentralization reform. *Administrative Sciences. Open Access*. Volume 11, Issue 4. December 2021 Article number 104. Doi:10.3390/admsci11040104.
- 57.McCabe R. Nursing careers: what motivated nurses to choose their profession? *Austrian Bulletin of Labour*. Vol. 31 No. 4. 2018. P. 384–406.
- 58.Trunina I., Khovrak I. Harmonization of the interests of employers and institutions of higher education as a basis for the sustainable regional development. 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES). IEEE, 2019.
- 59.Sinha A. The Role of Team Effectiveness in Quality of Health Care *Integrative Journal of Global Health*. 2017. Vol. 1 No. 1–2. P. 1–4.
- 60.Yakubiv V., Yakubiv R. System of organizational and economic support of human resources management at enterprises. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 6, 3–4 (Dec. 2019), 88–95. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.6.3-4.88-95>. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/jpnu/article/view/1844> (дата звернення: 15.11.2023)



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Організаційна структура КНП «КМПБ №6»

## 1. Апарат управління

- 1.1. Директор
- 1.2. Заступник директора з медичної частини
- 1.3. Заступник директора з економічних питань
- 1.4. Заступник директора з технічних питань
- 1.5. Заступник директора з менеджменту та організаційно-методичної роботи
- 1.6. Головна акушерка

## 2. Адміністративно-управлінська частина

- 2.1. Економіст
- 2.2. Відділ бухгалтерського обліку та звітності
- 2.3. Відділ кадрів
- 2.4. Інженер з охорони праці
- 2.5. Фахівець з цивільного захисту
- 2.6. Провізор
- 2.7. Кабінет медичної статистики
- 2.8. Юрисконсульт
- 2.9. Уповноважена особа з публічних закупівель

## 3. Лікувально-діагностична частина

- 3.1. Акушерське відділення
- 3.2. Відділення постінтенсивного лікування та догляду за новонародженими.
- 3.3. Відділення патології вагітності з ліжками денного стаціонару та з приймальним блоком.
- 3.4. Анестезіологічне відділення з ліжками інтенсивної терапії та операційним блоком.
- 3.5. Гінекологічне відділення з ліжками денного стаціонару та з приймальним блоком.
- 3.6. Відділення інтенсивної терапії та реанімації новонароджених.
- 3.7. Лікарняний банк крові.
- 3.8. Консультативно-діагностичне відділення.
- 3.9. Клініко-діагностична лабораторія.
- 3.10. Бактеріологічна лабораторія.
- 3.11. Відділення інфекційного контролю.

## 4. Господарча частина

- 4.1. Інженерно-технічна служба.
- 4.2. Господарсько-обслуговуючий персонал.
- 4.3. Харчоблок.

## 5 Центральна стерилізаційна

## 6. Дезінфекційна камера

## Особи, які виконують допоміжні управлінські операції у

## КНП «КМПБ №6»

№ п/п	Посада 3-4 рівень управлінської структури (ОСУ)	Відповідає за процеси та функції	
1	Головний бухгалтер, стосовно потенційного пошуку може бути замовником на посади відділу бухгалтерії	Управління податковим, бухгалтерським та управлінським обліком медичного закладу	
2	Начальник відділу кадрів, щодо процесу «пошук персоналу» виконує роль виконавця пошуку, бо відповідає за рекрутинг та координує пошук іншими методами рекрутинговими агенціями та/або центрами зайнятості	Кадрове адміністрування, пошук персоналу, функції оцінки та внутрішні комунікації	
3	Завідуюча відділенням патології вагітних з акушерським приймальним покоем.	Операційне управління відділенням; Організація та забезпечення якісного медичного обслуговування в галузі охорони здоров'я; Реалізація планів та стандартів КМПБ №6; Управління профілактичними діями та заходами. Стосовно пошуку можуть бути замовниками в процесі пошуку для персоналу відділень.	
4	Завідуюча акушерським відділення з індивідуальними, сімейними післяпологовими палатами для спільного перебування матері і новонародженого		
5	Завідуючий гінекологічного відділення з центральним стерилізаційним відділом.		
6	Завідуючий пологовим відділенням з індивідуальними, сімейними, боксованими пологовими залами та операційними		
7	Завідуюча відділенням інтенсивної терапії для новонароджених		
8	Завідуючий відділенням анестезіології для дорослих з ліжками інтенсивної терапії.		
9	Завідуюча клініко-діагностичною лабораторією з бактеріологічним відділом		
10	Завідуючий Клініко-діагностичним відділенням «Центр здоров'я жінки»		
11	Завідуюча відділенням патології новонароджених, педіатрії та реабілітації		
12	Завідувач відділу інфекційного контролю. В процесі пошуку персоналу може бути замовником по пошуку свого відділу		Управління відділом, контроль відділень