

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

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Вдосконалення технології управління персоналом»

(на прикладі КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»)

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

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Аліни ПРОХОНЮК

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н, професор

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

Освітній рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту
охорони здоров'я

20 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Прохонюк Аліни Русланівни

1. Тема роботи: Вдосконалення технології управління персоналом на прикладі КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

керівник роботи Матукова Ганна Іллівна, д.п.н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від «28» вересня 2023 р. №832

2. Строк подання студентом роботи: 02.01.2024

3. Вихідні дані до роботи:

Дані наукових джерел, періодичної інформації щодо управління персоналом закладу, статистичні дані КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини».

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи:

Мета кваліфікаційної роботи

Дослідити теоретико-методологічні аспекти технології управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Об'єкт дослідження:

Технологія управління персоналом на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Предмет дослідження:

Формування комплексної програми технології управління персоналом закладу охорони здоров'я

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

табл. 13, рис. 12.

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти

Прохонюк А.Р.

Керівник кваліфікаційної роботи

Матукова Г.І.

АНОТАЦІЯ

Текст стор. 85, табл. 13, рис. 12.

Ключові слова: технологія управління персоналом, кадровий потенціал, віковий склад підприємства, якість медичної допомоги, задоволеність роботою, задоволеність пацієнтів, корпоративна політика, матеріально-технічне забезпечення, ініціативні групи.

В дипломній роботі магістра розкрито сутність, значущість та особливості технології управління персоналу закладу охорони здоров'я. В ході підготовки було досліджено певні показники закладу: кадровий потенціал, віковий склад штатних працівників, їх функціонально-структурні групи, матеріально-технічне забезпечення закладу. Зроблено оцінку сильних та слабких сторін закладу охорони здоров'я, виділено основні проблемні питання, над якими буде запропоновано проведення роботи щодо вдосконалення. В ході кваліфікаційної роботи магістра є вироблення пропозицій щодо удосконалення технології управління персоналом закладу охорони здоров'я шляхом впровадження комплексної програми, яка передбачає створення ініціативних груп, покращення кадрової роботи, впровадження індивідуальних заходів мотивації персоналу для кожної вікової групи працівників, створення корпоративної культури, запропоновано акцентування уваги на професійному розвитку медичного персоналу, його постійне навчання та обмін досвідом. Запропоновано програму вдосконалення технологію управління персоналом як важливий чинник функціонування закладу охорони здоров'я в сучасних умовах. Було обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих заходів та запропоновано алгоритм їх впровадження та джерела фінансування ініціатив.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Поняття та сутність технології управління персоналом	9
1.2. Методи та інструменти управління персоналом на підприємстві	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР РЕПРОДУКТИВНОЇ ТА ПЕРИНАТАЛЬНОЇ МЕДИЦИНИ» ТА ЙОГО ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	23
2.1. Господарсько-економічна характеристика КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» та аналіз основних показників його діяльності	23
2.2. Аналіз та оцінка рівня організації КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» як управлінської системи, її складових і функціональних процесів	37
2.3. Оцінка управлінської діяльності КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	53
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР РЕПРОДУКТИВНОЇ ТА ПЕРИНАТАЛЬНОЇ МЕДИЦИНИ»	54
3.1. Теоретичні підходи до формування програми вдосконалення технології управління персоналом КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»	54
3.2. Розробка організаційно-управлінських заходів щодо вдосконалення технології управління персоналом закладу	58
3.3. Напрямки вдосконалення запропонованої програми технології управління персоналом КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»	70
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	76
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Останні роки в Україні відзначаються активним реформуванням сфери охорони здоров'я, що суттєво впливає на функціонування медичних закладів різних форм власності. Цей процес вимагає адаптації систем управління персоналом підприємств, включаючи впровадження нових технологій управління персоналом. Технологія управління персоналом в медичних установах є складним процесом, що визначає розвиток продуктивності праці, якість надання медичних послуг та рівень прибутку. У сучасних умовах технологія управління персоналом набуває все більшого значення.

Планування та обрана керівником технологія управління, відповідні цілям, завданням і програмам, взаємодіючи із зовнішнім середовищем, визначають стратегію управління колективом. Ця стратегія спрямована на задоволення потреб як персоналу, так і організації, що в результаті підвищує ефективність роботи. У зв'язку з реформами, також відзначається необхідність зміни стилів управління для досягнення поставлених цілей медичного закладу охорони здоров'я.

Найголовніше завдання для закладу будь-якої форми власності – збереження життя та здоров'я населення, надання якісної медичної допомоги, етичне ставлення до пацієнта.

Як керівництво закладів, так і персонал сьогодні мають бути гнучкими щодо змін у роботі закладу, зміни векторів розвитку, орієнтирів та особливостей фінансування.

Вважаємо, що питання технології управління закладом охорони здоров'я зараз стоїть дуже гостро і є надзвичайно актуальним, адже зі змінами механізмів роботи закладу, потребуються і зміни управління. Перехід від звичного вітчизняного керування може бути складним для деяких керівників, але можна побачити, що формування нового мислення, систем мотивації та організації сучасного медичного закладу – одна з провідних проблем, які підвищують ефективність роботи усіх структур.

Метою даної кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-методологічних аспектів технології управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення встановленої мети кваліфікаційної роботи вирішувались наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні та методологічні засади технології управління персоналом.
2. Визначити напрямки роботи, особливості інструментів та методів управління персоналу у закладах охорони здоров'я України на прикладі системи управління персоналом у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини».
3. Проаналізувати чинну систему управління персоналу закладу охорони здоров'я.
4. Виявити ресурси підвищення ефективності технології управління персоналом КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»
5. Розробити способи вдосконалення технології управління персоналом у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини».

Предмет дослідження – формування комплексної програми технології управління персоналом закладу охорони здоров'я, на прикладі КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини».

Об'єкт дослідження – технології управління персоналом на прикладі КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини».

Перелік методик і методів дослідження, які були використані у підготовці кваліфікаційної роботи: статистичний аналіз, класифікація, синтез, обробка наявних даних, методика наукового спостереження, розрахунковий метод.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали акти; монографії; посібники; статистична та фінансова інформація закладу; інтернет-

ресурси; нормативно-правові акти; періодичні видання; статистичні збірники; первинна звітність організації.

За напрямом проблеми дослідження кваліфікаційної роботи магістра було опубліковано тези: "Оцінка ефективності діяльності медичної установи економічний та соціальний аспекти" на міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення» (Національний університет Києво-Могилянська академія, 18-19 квітня 2023 р.).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел (58 найменувань). Основний обсяг роботи становить 85 сторінок. Робота містить 13 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття та сутність технології управління персоналом

Технологія управління персоналом медичних закладів знаходиться на передовому рубежі інновацій у галузі охорони здоров'я. Її впровадження допомагає оптимізувати багато аспектів кадрового управління, покращувати координацію дій між різними ланками медичної команди та забезпечувати ефективність роботи всього медичного персоналу. Технологія управління персоналом (Human Resource Management, HRM) — це комплекс стратегічних та оперативних підходів до управління людськими ресурсами в організації. В контексті медичних закладів, таких як лікарні, клініки, та інші установи охорони здоров'я, HRM стає невід'ємною частиною ефективного функціонування [5].

Основні завдання технології управління персоналом:

- Забезпечення організації кваліфікованим персоналом, необхідним для досягнення її цілей.
- Створення умов для ефективної праці персоналу.
- Мотивація персоналу до досягнення високих результатів.
- Підтримка кадрового резерву організації.

У науковій літературі існує безліч визначень поняття "технологія управління персоналом". Деякі автори підкреслюють її системний характер, інші акцентують увагу на її процесуальному аспекті, треті розглядають її як сукупність методів і засобів (табл 1.1.).

Як видно з таблиці, існує багато різних підходів до визначення технології управління персоналом. Однак, незважаючи на відмінності в деталях, всі автори сходяться на тому, що технологія управління персоналом є сукупністю методів, прийомів, процедур і засобів, що застосовуються для ефективного управління персоналом.

Таблиця 1.1.

Визначення управління персоналом за різними авторами

Автор	Визначення	Основні акценти
П. Друкер	Система методів, процесів та інструментів, спрямованих на максимізацію внеску працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства.	Важливість використання технологій у сучасному управлінні, стратегічний підхід до управління людськими ресурсами
М. Армстронг	Сукупність інструментів, методів і стратегій, що допомагають організації досягати своїх бізнес-цілей через ефективне управління людськими ресурсами.	Ефективність управління людськими ресурсами як фактор досягнення бізнес-цілей
Ф. Герцберг і Б. Бауман	Інструмент для створення мотиваційної робочої атмосфери, в якій працівники можуть виявити високий рівень ефективності та задоволення від своєї роботи.	Мотивація працівників як ключ до успіху організації
Девід Альдрідж	Інтегрована система, що включає в себе весь життєвий цикл кадрів - від рекрутингу та найму до оцінки ефективності та розвитку.	Інтегрований підхід до управління людськими ресурсами
В.І. Нанієвський	Сукупність взаємопов'язаних методів, прийомів, процедур, засобів, що застосовуються для вирішення завдань управління персоналом в організації.	Комплексність технологій управління персоналом
Ю.Г. Одегов і Н.В. Дятлова	Сукупність методів, прийомів, процедур, засобів, що застосовуються для ефективного управління трудовими ресурсами організації.	Ефективність управління персоналом
В.А. Самуленко	Сукупність взаємопов'язаних методів, прийомів, процедур, засобів, які забезпечують ефективну реалізацію функцій управління персоналом.	Функціональний підхід до управління персоналом
А.Я. Кибанов	Сукупність методів, прийомів, процедур, засобів, що застосовуються для ефективного управління персоналом, включаючи процес планування потреб в персоналі, підбору, розміщення, оцінки, розвитку, мотивації, соціальної підтримки та управління трудовими відносинами.	Комплексний підхід до управління персоналом, включаючи всі основні функції

Джерела: [1], [16]. [27], [27].

В цілому, можна виділити такі основні характеристики технології управління персоналом:

- Системний характер. Технологія управління персоналом є системою, що складається з взаємопов'язаних елементів.
- Процесуальний характер. Технологія управління персоналом - це процес, що включає в себе певні етапи і стадії.
- Сукупність методів і засобів. Технологія управління персоналом включає в себе різні методи і засоби, які застосовуються для досягнення поставлених цілей.

У сфері управління людськими ресурсами організації велике значення приділяється методам – засобам впливу на колектив або окремого працівника для забезпечення координації їхньої діяльності під час функціонування організації. При цьому спосіб впливу, конкретний набір операцій та процедур, що використовуються у процесі формування, розвитку та використання людських ресурсів організації, формують технологію управління персоналом [47]

В економічних дослідженнях часто відзначають відмінність між "кадровими технологіями" і "персонал-технологіями" (див рис. 1.1.).

Розглядаючи різноманітні підходи та їх інтерпретації, можна сформулювати визначення технології управління персоналом як систематизованого комплексу дій, які утворюють взаємозалежні управлінські процедури. Ці процедури націлені на здійснення функцій управління та досягнення цілей, використовуючи спеціальні методи, прийоми, ресурси та інструментарій. Основною метою використання технологій управління персоналом є удосконалення та підвищення ефективності управлінського процесу, спрямованого на взаємодію з людськими ресурсами. Це досягається шляхом пошуку та впровадження більш продуктивних методів управління персоналом [54].



Рис 1.1. Види технологій управління персоналом. Джерело [5].

Технологія управління персоналом - це складний і багатогранний процес, який включає в себе всі аспекти управління персоналом. Вона є важливим інструментом для досягнення успіху організації [52].

Зважаючи на важливість технологій управління персоналом, варто також розглянути їхню інтеграцію в систему управління персоналом. Ця система включає в себе комплексний підхід до координації та оптимізації діяльності персоналу. Розглядаючи технології як ключовий елемент цієї системи, можна визначити їхню роль у покращенні ефективності управлінського процесу. Інтеграція технологій у систему управління персоналом дозволяє не лише використовувати сучасні інструменти для роботи з персоналом, але і створює стратегічний фундамент для досягнення цілей організації через оптимальне використання людських ресурсів.

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Існують такі дві ключові системи управління: ієрархічна (авторитарна) та системна (демократична).

Ієрархічна система – жорстока централізація, чіткий розподіл обов'язків, єдиноначальність, підпорядкованість, стандартизація та взаємозамінність в управлінському процесі. Системна – демократична модель управління, що спрямована на систематизовану діяльність щодо об'єднання частин (елементів) в одне ціле, набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення певної мети, синтезу інтересів співробітників.

На сьогодні в ряді країн, у т. ч. і Україні, домінує жорстока централізація, де її найбільш очевидні переваги зводяться до чіткого розподілу обов'язків, єдиноначальності, підпорядкованості, стандартизації та взаємозамінності в управлінському процесі, тобто службової ієрархії.

Декілька ознак ієрархічної системи управління:

- Централізація влади.
- Субординаційний підхід.
- Чіткі розмежовані обов'язки між співробітниками, всі вони прописані в положеннях закладу/підприємства, нормативно-правовими документами, уставами тощо.
- Переважно одноосібне прийняття рішень або з працівниками вищих рівнів.
- Заробітна плата здебільшого варіює від рівнів ієрархії [30].

В даній кваліфікаційній роботі магістра ми будемо досліджувати техніку управління персоналом, яка використовується в межах ієрархічної системи управління персоналом медичних закладів, на прикладі комунального некомерційного підприємства «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини».

Отже, технології управління персоналом можна представити як динамічну систему, яка постійно розвивається і вдосконалюється. Вони дозволяють ефективніше використовувати кадровий потенціал організації, підвищувати продуктивність праці та досягати конкурентоспроможності.

1.2. Методи та інструменти управління персоналом на підприємстві

Методи та інструменти управління персоналом на підприємстві - це сукупність прийомів, процедур і засобів, що застосовуються для ефективного управління трудовими ресурсами організації [11].

Методи управління персоналом можна класифікувати за різними ознаками. Залежно від спрямованості, виділяють такі методи:

- Планування - це методи, спрямовані на визначення кількості та якості персоналу, необхідного для досягнення цілей організації.
- Підбір і найм - це методи, спрямовані на виявлення і залучення найбільш підходящих кандидатів на вакантні посади.
- Оцінка - це методи, спрямовані на визначення відповідності працівників вимогам посад, які вони займають.
- Розвиток - це методи, спрямовані на підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників.
- Мотивація - це методи, спрямовані на спонукання працівників до ефективної праці.
- Управління трудовими відносинами - це методи, спрямовані на регулювання взаємовідносин між працівниками та організацією.

Залежно від способу впливу, виділяють такі методи (рис 1.2):

- Економічні методи - це методи, засновані на використанні матеріальних стимулів.
- Соціально-психологічні методи - це методи, засновані на використанні нематеріальних стимулів.
- Адміністративні методи - це методи, засновані на використанні організаційних заходів.

Адміністративні методи управління персоналом включають в себе застосування організаційних та розпорядчих впливів, а також використання систем матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності, в тому числі засобів стягнення. Ці методи базуються головним чином на

технократичних та бюрократичних підходах, а також на принципі "кнута" або примусового впливу [30].

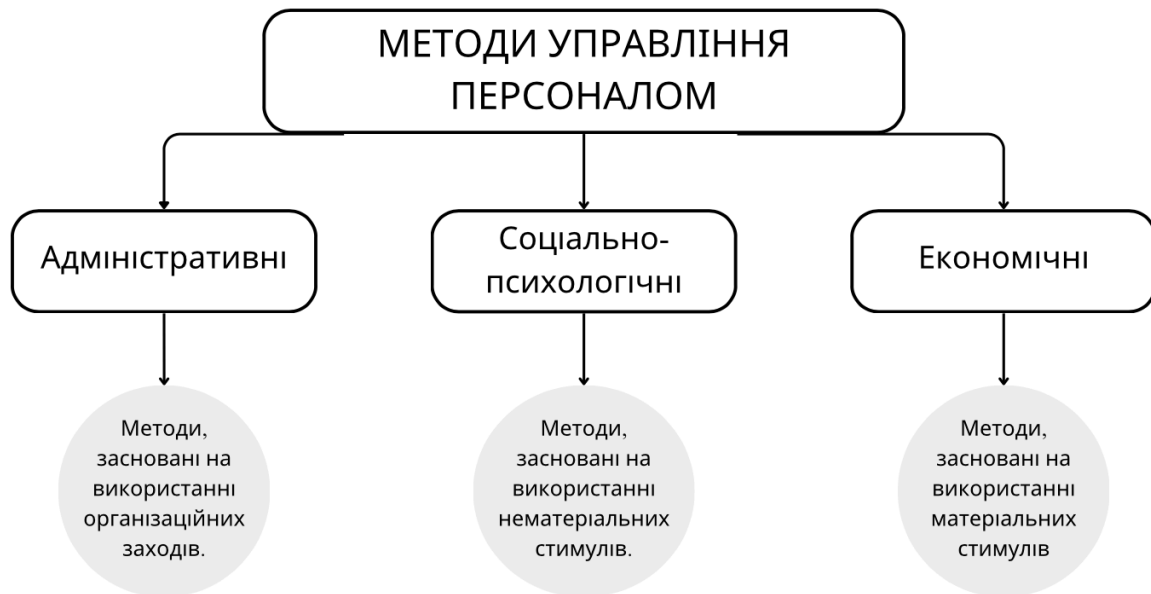


Рис. 1.2. Методи управління персоналом

Організаційні впливи включають в себе регулювання діяльності підприємства через статут, штатний розклад, положення про підрозділи, посадові інструкції, правила трудового розпорядку, організацію робочого місця, організаційну структуру та колективний договір (якщо є профспівкова організація). Ці впливи базуються на внутрішніх стандартах, що регламентують діяльність підприємства та персоналу, і вимагають обов'язкового дотримання інструкцій.

Споживання розпорядницьких впливів, таких як накази, письмові та усні розпорядження, вказівки, інструкції, настанови, цільове планування, нормування праці, координація робіт та контроль за їх виконанням, допомагає підтримувати функціонування підприємства в заданих рамках і досягати встановлених цілей при умові їх виконання [32].

Матеріальна відповідальність та стягнення можуть виявлятися через деприміювання, повну або колективну матеріальну відповідальність, добровільне або примусове відшкодування завданих збитків підприємству, утримання заробітної плати. Дисциплінарна відповідальність включає в себе

зауваження, догану, сувору догану, пониження у посаді та звільнення. Адміністративна відповідальність включає такі інструменти впливу, як попередження, штрафи, виправні роботи та інші санкції.

Адміністративні методи управління спрямовані на забезпечення дисципліни та стимулювання праці, і вони характеризуються прямим впливом, що передбачає обов'язкове виконання адміністративних актів. Кожен керівник, залежно від своєї посади, має свою систему впливу і процедур їх застосування. Адміністративні методи управління персоналом мають як позитивний, так і негативний вплив, що залежить від рівня регламентації управління, вибору ефективних видів розпорядництва та балансу між адміністративними методами покарання та заохочення [37].

Економічні методи управління персоналом засновані на економічних законах та категоріях. Вони є ефективним інструментом і залежать від виду господарської діяльності підприємства, системи оплати праці та матеріального заохочення працівників, а також ситуації на ринку праці, включаючи наявність працівників відповідної якості та необхідної кількості.

На практиці, економічні методи управління персоналом часто включають участь робітників у прибутках підприємства через придбання акцій чи інших цінних паперів, матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати та її постійного підвищення у разі високої продуктивності праці, премії, доплати за інтенсивність праці та інші форми додаткової оплати, а також впровадження соціального пакету, який може включати оплату проїзду, навчання, лікування, виплати матеріальної допомоги, різноманітні страхові послуги, безвідсоткове кредитування, фірмовий та спецодяг.

Соціально-психологічні методи управління персоналом базуються на використанні впливів, які визначаються соціологією та психологією. Соціологічні методи орієнтовані на групи людей та їх взаємодію в процесі виробничої діяльності, в той час як психологічні методи фокусуються на особистості конкретного працівника. Основою соціально-психологічних

методів є формування та використання неформальних зв'язків у колективі та задоволення особистих і групових потреб працівників [43].

Серед соціальних методів управління персоналом важливі:

1. Соціальне планування, що включає в себе визначення цілей, критерії, методи, нормативи та результати.
2. Соціологічні методи дослідження, такі як анкетування, інтерв'ю, соціометрія, спостереження та співбесіда.
3. Врахування особистісних якостей працівника, таких як ділові та моральні якості, переваги та недоліки.
4. Забезпечення всіх форм спілкування, запобігання, профілактики та розв'язання конфліктів.

Психологічні методи управління персоналом використовують широкий спектр психологічних наук, таких як психофізіологія, психоаналіз, психологія праці, психологія управління та психотерапія. Вони включають:

1. Психологічне планування, що визначає цілі, критерії, методи, нормативи та результати.
2. Визначення типу особистості, такого як організаційний, аналітичний, інженерний, творчий, інтуїтивний.
3. Врахування типу темпераменту, характеру, напрямку, інтелектуальних та когнітивних здібностей, способів впливу, моделей поведінки, рівня стресостійкості та конфліктності.

Правильно використані соціально-психологічні методи дозволяють розробити філософію підприємства та ефективно впровадити її у виробничу діяльність, сприяють формуванню партнерських взаємовідносин між працівниками, підтримці ініціативи та відповідальності, а також створюють здоровий психологічний клімат у колективі [43].

Соціально-психологічні методи управління є тонким інструментом для впливу на персонал, і їх застосування вимагає обережного підходу та диференційованого використання різних прийомів. У сучасних умовах важливі принципи, такі як пріоритет прав людини, створення психологічно

комфортного середовища та гармонізація відносин у колективі, які мають переважати над адміністративними методами управління персоналом.

Інструменти управління персоналом - це матеріальні засоби, які застосовуються для реалізації методів управління персоналом. Вони можуть бути представлені в таких формах, як:

- Нормативно-правові документи - це документи, що регламентують трудові відносини в організації (табл. 1.2).
- Система оцінки персоналу - це система, що дозволяє визначати відповідність працівників вимогам посад, які вони займають.
- Система навчання і розвитку персоналу - це система, що дозволяє підвищувати кваліфікацію та професійний рівень працівників.
- Система мотивації персоналу - це система, що дозволяє спонукати працівників до ефективної праці.
- Система управління трудовими відносинами - це система, що дозволяє регулювати взаємовідносини між працівниками та організацією.

Таблиця 1.2.

Документарне наповнення роботи з кадрами

№ з/п	Документ	Стисла характеристика
1	Штатний розклад	Визначає структуру, штатну чисельність і посадові оклади працівників медичного закладу. Він затверджується керівником медичного закладу.
2	Колективний договір	Це угода між роботодавцем і працівниками, яка визначає основні умови праці та соціальної захищеності працівників. Колективний договір укладається на строк не більше трьох років.
3	Посадові інструкції	Визначають права, обов'язки та відповідальність працівників медичного закладу. Посадові інструкції розробляються для кожної посади в медичному закладі.
4	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Встановлюють порядок і умови праці в медичному закладі. Правила внутрішнього трудового розпорядку затверджуються керівником медичного закладу.
5	Документи про прийом, переведення, звільнення працівників	Документи про прийом, переведення, звільнення працівників - це накази, контракти, трудові книжки тощо. Ці документи засвідчують факт прийому, переведення, звільнення працівника на роботу.

Джерело: [22] [32].

Наведені вище документи є обов'язковими для всіх медичних закладів і регламентують основні аспекти роботи з персоналом. Вони забезпечують дотримання трудового законодавства, гарантують права та обов'язки працівників, а також сприяють ефективному управлінню персоналом.

Розвиток технологій управління персоналом визначається сучасними тенденціями, серед яких варто відзначити такі як технологічний прогрес, мобільність та інші характеристики нового покоління, а також нові орієнтації в комунікаціях та груповій роботі персоналу. Ці тенденції взаємодіють між собою, формуючи комплексний підхід до управління персоналом [5].

Сучасні тенденції в розвитку методів і інструментів управління персоналом характеризуються такими особливостями:

- Інформатизація - використання інформаційних технологій для автоматизації процесів управління персоналом.
- Глобалізація - поширення міжнародних стандартів і практик управління персоналом.
- Орієнтація на клієнта - орієнтація на задоволення потреб працівників як клієнтів організації.

Технологічний прогрес, передусім, впливає на звички та мобільність в комунікаціях працівників, а також змінює структуру організацій та їх інформаційне середовище. Зосередження на якостях, таких як емоційний інтелект, креативність та емоційність, стає акцентом в управлінні персоналом [5].

Зміни в організаційній структурі та формальних відносинах з роботодавцем, також являють собою складову сучасних тенденцій. Наприклад, працівники можуть мати декілька роботодавців, працювати як сумісники, поєднувати кілька спеціалізацій. Переосмислення технологій взаємодії та організації групової роботи також входить у ці тенденції. Впровадження новаторських технологій та систем управління персоналом сприяє створенню сприятливого та стимулюючого середовища для працівників. Це може включати автоматизацію рутинних завдань, надання можливостей для

саморозвитку, а також впровадження гнучких графіків та інших факторів, що сприяють балансу між роботою та особистим життям. Залучений та задоволений персонал стає ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей організації [13].

Розвиток системи управління закладом як екосистеми передбачає формування стратегії розвитку організації та HR-стратегії, які враховують цінності будь-якого закладу, зокрема медичного, як надавача послуг і як роботодавця. Цей підхід дозволяє розглядати технології управління персоналом відповідно до основних функцій, таких як стратегічне планування робочої сили, пошук та підбір персоналу, навчання та розвиток, управління ефективністю роботи персоналу, мотивація через визнання та винагороди, кар'єрний розвиток та інші [5].

Отже, цей підхід використовується для побудови ефективних взаємодій в управлінні персоналом на всіх рівнях організації, сприяючи її стабільному розвитку та росту кожного працівника.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Розглядаючи поняття та сутність технології управління персоналом, визначено, що це комплексний підхід, спрямований на оптимізацію та підвищення результативності управлінського процесу взаємодії з людськими ресурсами. Технологія управління персоналом визначається системним підходом, що об'єднує різні функції та методи для досягнення ефективного управління персоналом.

У контексті розділу про методи та інструменти управління персоналом на підприємстві виявлено різноманітні підходи та інструменти, які використовуються в організаціях. Адміністративні методи, зокрема організаційні впливи та система матеріальної відповідальності, забезпечують дисципліну та стимулювання до праці. Економічні методи, такі як система оплати праці, спрямовані на використання економічних законів та заохочення персоналу.

Соціально-психологічні методи управління персоналом є тонким інструментом впливу, який вимагає виваженого дозування та диференційованого застосування. Зазначено, що в сучасних умовах ці методи мають домінувати над адміністративними для забезпечення комфортного психологічного середовища та гармонізації відносин у колективі.

Використання сучасних технологій та основних тенденцій в управлінні людськими ресурсами важливі для медичного закладу в аспекті ефективної роботи колективу та надання якісних послуг. Впровадження інноваційних технологій та новаторських підходів до управління персоналом сприяє формуванню сприятливого середовища для працівників.

Технологія управління персоналом медичних закладів знаходиться на передовому рубежі інновацій у галузі охорони здоров'я. Її впровадження допомагає оптимізувати багато аспектів кадрового управління, покращувати координацію дій між різними ланками медичної команди та забезпечувати ефективність роботи всього медичного персоналу.

Запровадження передових технологій та внесення змін у систему управління персоналом дозволять медичним закладам бути більш конкурентоспроможними. Використання новітніх інструментів сприяє підвищенню ефективності та адаптації до змін.

Комплексний підхід до технології та використання різних методів та інструментів управління персоналом є необхідністю для досягнення ефективності управління функціонування закладу в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР РЕПРОДУКТИВНОЇ ТА ПЕРИНАТАЛЬНОЇ МЕДИЦИНИ» ТА ЙОГО ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Господарсько-економічна характеристика КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» та аналіз основних показників його діяльності

Комунальне некомерційне підприємство «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» виконавчого органу Київської міської ради – неприбуткове Підприємство, засноване на комунальній власності територіальної громади міста Києва, віднесений до сфери управління виконавчого органу Київської міської ради та підпорядкованим Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради. Скорочена назва закладу КНП «КМЦРПМ». Загальна інформація подана в таблиці 2.1.

Засновник та власник: територіальна громада міста Києва, від імені якої виступає Київська міська рада.

Від 30 липня 2020 року наказом №417/9496 заклад пройшов реорганізацію та отримав статус комунального некомерційного підприємства виконавчого органу Київської міської влади.

Підприємство проводить некомерційну господарську діяльність спрямовану на досягнення, збереження та зміцнення здоров'я населення та інших соціальних результатів без мети одержання прибутку.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки у відповідних органах Державної казначейської служби України та державних установах банку, всі фінансові операції здійснює через органи Державної казначейської служби та установах банку за місцезнаходженням [50].

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, печатку з своїм найменуванням встановленого зразка, інші печатки, штампи, бланки.

До складу підприємства можуть входити структурні підрозділи без права юридичної особи.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Повна назва	Комунальне некомерційне підприємство «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)
2	Код ЄДРПОУ	02124976 від 02.10.1997
3	Юридична адреса	проспект Володимира Івасюка, 16, м. Київ, 04210, Україна.
4	Власник (<i>орган управління майном</i>)	Державна власність (власність територіальних громад), підпорядкування - виконавчий орган Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)
5	Організаційно-правова форма	комунальна
6	Форма власності	комунальна
7	Стисла історія закладу (<i>рік створення, механізм перетворення, статутний капітал тощо</i>)	У 1984 році відкрився Київський міський пологовий будинок №4 з розрахунковою потужністю у 250 ліжок. З січня 1998 року, внаслідок зростання захворюваності на ВІЛ-інфекцію у жінок, відкрилось спеціалізоване інфекційне акушерське відділення на 15 ліжок (з 2004 року розширене до 35 ліжок). На базі пологового будинку у жовтні 2007 році створено комплексний міський центр репродуктивної та перинатальної медицини. У 2013 році, згідно з розпорядженням №42 від 15.01.2013, частина приміщень закладу передана на реконструкцію, що продовжується до теперішнього часу. З 2021 року центр реформовано у комунальне некомерційне підприємство виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Центр містить єдине у Києві спеціалізоване інфекційне акушерське відділення, а також Український державний інститут репродуктології НУОЗ імені П.Л. Шупика з відділенням репродуктивної та ендокринної гінекології КНП «КМЦРПМ», де здійснюється лікування безпліддя за рахунок бюджетних коштів. Статутний капітал – 1000,0 грн
8	Електронна адреса сайту	https://kmcrpm.itmed.org
9	Електронна адреса сторінки на Facebook	https://www.facebook.com/obolonlaparoscopy/

Джерело: [50].

Мета роботи закладу: надання вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги, медичної реабілітації пацієнтам.

Предметом діяльності Підприємства є:

- Медична практика.
- Надання відповідно до законодавства вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги, медичної реабілітації та медичних послуг в амбулаторних або стаціонарних умовах.
 - Проведення діяльності, пов'язаної з виготовленням, зберіганням, придбанням, реалізацією (відпуском), використанням, знищенням наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів у порядку, визначеному законодавством України.
 - Проведення медичної експертизи з тимчасової втрати працездатності, видача та провадження листків непрацездатності, надання трудових рекомендацій, направлення осіб з ознаками втрати працездатності на медико-соціальну експертну комісію, спрямування пацієнтів на медико-соціальну реабілітацію.
 - Надання платних послуг відповідно до законодавства України.
 - Своєчасне та якісне лікування пацієнтів з використанням комплексу потрібних і доступних методів, диференційований підхід до вибору методів і засобів лікування різних категорій пацієнтів із забезпеченням принципів безперервності, послідовності та етапності, індивідуального підходу в організації та проведенні діагностики і лікування.
 - Забезпечення кваліфікованої медичної допомоги жінкам під час вагітності, пологів і післяпологового періоду та новонародженим.
 - Своєчасне переведення пацієнтів у відповідні спеціалізовані відділення для надання вторинної (спеціалізованої) або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги у випадках погіршення стану та потреби в її наданні.
 - Консервативне та оперативне лікування пацієнтів.
 - Своєчасна діагностика, виявлення та лікування усіх форм неонатальної патології.
 - Відновлення репродуктивного здоров'я, здійснення заходів з лікування безпліддя методами допоміжних репродуктивних технологій.

- Розроблення, впровадження та застосування нових методів лікування в установленому законом порядку.
- Консультативно-діагностичні послуги.
- Забезпечення застосування сучасних методів пренатальної діагностики, в тому числі інвазивних та неінвазивних, з подальшою інтерпретацією отриманих результатів.
- Лікування пацієнтів акушерського та гінекологічного профілю із супутніми інфекційними патологіями.
- Надання високоспеціалізованої медичної допомоги жінкам з патологією молочних залоз.
- Надання високоспеціалізованої медико-генетичної допомоги.
- Використання високотехнологічних методів лікування акушерської та перинатальної патології: малоінвазивна хірургія, фетальна хірургія, екстракорпоральні методи гемокорекції та детоксикації.
- Надання медичної допомоги пацієнтам акушерського та гінекологічного профілю, які перебувають у невідкладних станах.
- Кваліфіковане й повне обстеження осіб, які звернулися до жіночої консультації.
- Цілодобовий прийом пацієнтів, потерпілих, вагітних у передпологовому та пологовому періодах, яких доставляють бригади екстреної (швидкої) медичної допомоги, або які звертаються безпосередньо у приймальне відділення, зокрема і за направленнями структурних підрозділів Підприємства або інших закладів охорони здоров'я.
- Взаємодія із закладами охорони здоров'я незалежно від форми власності та підпорядкування, вищими навчальними закладами, що готують фахівців медичного та фармацевтичного профілів або забезпечують їх післядипломну освіту, та іншими науковими установами, зокрема й іноземними в порядку, передбаченому законодавством України.
- Організація і проведення невідкладних лікарських оглядів та діагностичне обстеження відповідно до стану пацієнтів і потерпілих, що

звернулися до приймального відділення, а також їх госпіталізація до Підприємства за показаннями.

- Проведення санітарно-просвітницької роботи серед населення з питань профілактики та надання першої допомоги в разі раптових захворювань, нещасних випадків отруєнь.
- Провадження господарської діяльності банків пуповинної крові, інших тварин і клітин людини ,гравітаційна медицина крові.
- Провадження зовнішньоекономічної діяльності відповідно до законодавства України.
- Лікування пацієнтів із суміжною хірургічною та урологічною патологією.
- Навчально-методична, науково-дослідна робота.
- Інша господарська діяльність, дозволена законодавством України.

Підприємство може бути клінічною базою закладів освіти у сфері охорони здоров'я, закладів післядипломної освіти, науково-дослідних установ, вищих медичних навчальних закладів усіх рівнів акредитації.

Види діяльності, для здійснення яких потрібне отримання ліцензії, документа дозвільного характеру, сертифіката, тощо, провадиться Підприємством за їх наявності.

Підприємство для досягнення мети його створення може за погодженням з Власником брати участь у реалізації проектів у рамках, державно-приватного партнерства, а також інших інвестиційних проектах, що сприятимуть покращенню якості надання медичної допомоги.

Матеріально технічна база:

Утримання Підприємства і оплата праці здійснюються за рахунок коштів, отримання яких передбачено законодавством України.

Таблиця 2.2.

**Джерела формування майна та коштів Комунального
некомерційного підприємства**

№ з/п	Джерело	Категорія
1.	Комунальне майно, передане Підприємству	Надання майна
2.	Бюджетні кошти	Державне фінансування
3.	Кошти отримані за програмою медичних гарантій від НСЗУ	Державне фінансування
4.	Власні надходження Підприємства	Власне фінансування
5.	Кошти від надання в оренду майна, закріпленого на праві оперативного управління	Власне фінансування
6.	Кошти, отримані за договорами з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення	Державне фінансування
7.	Кредити банків	Кредитування
8.	Майно, придбане в інших фізичних та юридичних осіб	Придбання майна
9.	Майно, що надходить безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб	Добровільні внески
10.	Кошти, що надходять за виконання програм соціально-економічного розвитку міста Києва, програм розвитку медичної галузі	Державне фінансування
11.	Кошти та інше майно, одержані від реалізації продукції (робіт, послуг)	Власне фінансування
12.	Інші джерела, не заборонені законодавством	Інші джерела

Джерело: [20], [41], [44], [46] [48].

На основі даних таблиці можна зробити такі висновки:

Джерела формування майна та коштів Комунального некомерційного підприємства можна класифікувати на два основних типи:

- Державне фінансування - це кошти, які підприємство отримує від держави у вигляді бюджетних коштів, коштів, отриманих за програмою медичних гарантій від НСЗУ, коштів, отриманих за договорами з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення,

коштів, що надходять за виконання програм соціально-економічного розвитку міста Києва, програм розвитку медичної галузі.

- Власне фінансування - це кошти, які підприємство отримує від власної діяльності, у вигляді коштів від надання в оренду майна, закріпленого на праві оперативного управління, коштів та іншого майна, одержаних від реалізації продукції (робіт, послуг), інших джерел, не заборонених законодавством.

Основними джерелами формування майна та коштів Комунального некомерційного підприємства є державне фінансування. Зокрема, на частку державного фінансування припадає 70% загальних надходжень підприємства. Це пов'язано з тим, що Комунальне некомерційне підприємство є некомерційною організацією, яка надає медичні послуги населенню [24].

Власне фінансування підприємства становить 30% загальних надходжень. До власних надходжень підприємства відносяться кошти, отримані від надання в оренду майна, закріпленого на праві оперативного управління, коштів та іншого майна, одержаних від реалізації продукції (робіт, послуг).

У структурі власних надходжень підприємства найбільшу частку займають кошти, отримані від надання в оренду майна, закріпленого на праві оперативного управління. Це пов'язано з тим, що Комунальне некомерційне підприємство має значний обсяг нерухомого майна, яке може бути передано в оренду.

Кредитування є незначним джерелом формування майна та коштів Комунального некомерційного підприємства. Це пов'язано з тим, що підприємство є некомерційною організацією і не має потреби в залученні кредитних коштів.

Інші джерела формування майна та коштів підприємства становлять незначну частку загальних надходжень. Це пов'язано з тим, що підприємство отримує кошти з цих джерел у незначних обсягах.

Ще одним важливим ресурсом персоналу є кадровий склад підприємства. Кадровий потенціал КНП “Київський міський центр репродуктивної та

перинатальної медицини”, станом на 01.08.2023 року, складає 326 працівників.

З них 85 штатних лікарів (див. табл. 2.3.)

Таблиця 2.3.

Розподіл посад лікарів КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

№	Посада	Кількість лікарів
1.	Акушер-гінеколог	37
2.	Онкогінеколог	1
3.	Педіатр-неонатолог	10
4.	Лікар-невролог дитячий	1
5.	Лікар-офтальмолог дитячий	1
6.	Анестезіолог (у тому числі дитячий анестезіолог)	10
7.	Статист	2
8.	Лікар ультразвукової діагностики	3
9.	Рентгенолог	2
10.	Генетик-фізіотерапевт	1
11.	Інфекціоніст	1
12.	Пульмонолог	1
13.	Терапевт	1
14.	Дерматовенеролог	1
15.	Лікар-трансфузіолог	1
16.	Лікар-гематолог	1
17.	Хірург	1
18.	Уролог	1
19.	Сексопатолог	1
20.	Онколог	1
21.	Лікар-інтерн бюджетного забезпечення	4
22.	Епідеміолог	1
23.	Лікар-бактеріолог	2
24.	Лікар-лаборант	3

Джерело: [56].

Також, 12 осіб адміністративного персоналу (з них 4 - з вищою немедичною освітою), 105 осіб середнього медичного персоналу, 1 провізор та 62 особи молодшого медичного персоналу.

Для порівняння, у 2021 році кадровий потенціал складав 332 працівника, з них 104 – середній медичний персонал, 99 лікарів, 69 – молодший медичний персонал, адміністративні посади – 9. Тобто у 2023 році штат зменшився на 6 працівників в загальному.

Структура незайнятих посад у 2023 році: 8.25 посад лікарів, 14.25 посад середнього медичного персоналу, 8.75 посад молодшого медичного персоналу,

спеціалістів з вищою немедичною освітою 3.0, інший персонал 4.75. Усього не зайнято 39 посад. У 2023 році на заробітну плату витрачено 11 млн 246 тисяч гривень [56].



Рис 2.1. Відсотковий розподіл кадрів у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» м. Києва

Таблиця 2.4.

Характеристика персоналу КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс. ч.	%
1	Кількість штатних посад лікарів	81	24,8
2	Кількість штатних посад молодших спеціалістів з медичною освітою	51,25	15,7
3	Кількість штатних посад адміністративно-управлінського персоналу	12	3,7
4	Кількість штатних посад господарсько-обслуговуючого персоналу	94,75	29
5	Кількість штатних посад фахівців з базовою та неповною вищою освітою	78	23,9
6	Інший персонал у відділеннях	9,25	2,9

Джерело:[56].

У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства та змін в економічній, соціальній та демографічній сферах актуальним є питання вікового складу працівників на підприємствах. Вікова структура персоналу є важливим показником, який визначає стабільність та конкурентоспроможність організації, а також впливає на її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому

середовищі [29].

Було проведено дослідження структури вікового складу працівників КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини». У вибірку входили всі працівники, включаючи молодший медичний персонал та спеціалістів з немедичною освітою. Всіх працівників було поділено на 5 категорій за віком: 19-30 років, 31-40 років, 41-50 років, 51-60 років та 61+ років (рис 2.2.)



Рис. 2.2. Віковий склад працівників КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

Діаграма показує, що віковий склад працівників КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» є нерівномірним. Найбільшу частку становлять працівники віком від 41 до 50 років (36%). На другому місці знаходяться працівники віком від 31 до 40 років (23%). Найменшу частку становлять працівники віком від 61 року та старше (5%).

Віковий склад колективу є ключовим елементом стратегічного управління персоналом, оскільки відображає різноманіття досвіду, знань та підходів до роботи. Аналіз цього показника дозволяє визначити не лише сучасний стан кадрового потенціалу, а й передбачити можливі трудові ризики та визначити потреби у кадровому забезпеченні у майбутньому.

З 2019 року були внесені зміни до методів атестації працівників. Згідно

наказу МОЗ «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22.02.2019 №446, згідно якого кожен лікар обов'язково повинен отримувати певну кількість балів БПР, які підтверджують участь спеціаліста в конференціях, підвищення його кваліфікації, здобуття нових знань та навичках, публікації в журналах, проходження тренінгів, стажувань тощо. У КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» 100% лікарів охоплені безперервним навчанням і регулярно підвищують свою кваліфікацію [36].

Розглянемо рівень матеріально технічного забезпечення закладу на прикладі одного відділення: урогенітальної та ендоскопічної хірургії (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Відповідність матеріально-технічного оснащення відділення урогенітальної та ендоскопічної хірургії таблицею матеріально-технічного оснащення (МТО)

№ з/п	Назва обладнання відповідно до таблицю МТО	Необхідна кількість по таблицю МТО	Наявна кількість	% оснащення по таблицю МТО
Загальне обладнання палати				
1	Термометр настінний	4	0	0%
2	Ліжко функціональне	20	24	120%
3	Гумбочка для особистих речей	20	20	100%
4	Холодильник	4	6	150%
5	Стільці	20	8	40%
6	Табуретка	8	0	0%
7	Вішалка або шафа для одягу	10	10	100%
8	Телевізор	1	0	0%
9	Шафа для білизни	4	0	0%
10	Мікрохвильова піч	10	1	25%
11	Стіл столовий	6	7	117%
Гінекологічне обладнання				
12	Апарат для вимірювання артеріального тиску	2	1	50%
13	Стетофонендоскоп	2	1	50%
14	Термометр медичний	6	8	133%
15	Кушетка медична для огляду вагітної	2	2	100%
16	Шафа медична для медикаментів	2	4	200%

		Продовження табл. 2.5.		
17	Штатив для крапельних інфузій	10	5	50%
18	Джгут механічний	2	1	50%
19	Штатив для пробірок	2	3	150%
20	Сейф для медикаментів	1	1	100%
21	Інфузомат	2	0	0%
22	Маніпуляційний столик	2	3	150%
23	Лоток ниркоподібний	5	15	300%
24	Лоток прямокутний	2	12	600%
25	Крісло гінекологічне з освітлювальною лампою	2	3	150%
26	Кольпоскоп з фотоприставкою	1	0	0%
27	Оглядовий гінекологічний набір багаторазового використання	20	20	100%
28	Шпатель для забору мазків	10	10	100%
29	Скло предметне для мазків	10	10	100%
30	Контейнер для зберігання предметних скелець	1	0	0%
31	Пристрій для виклику медичного персоналу	0	0	0%
32	Каталка зі знімними ношами	1	1	100%
Обладнання для медичних працівників				
33	Крісло	10	5	50%
34	Комп'ютер	3	4	133%
35	Принтер	2	2	100%
36	Лампа настільна	1	0	0%
37	Стіл письмовий	9	5	56%
38	Шафа для документів	4	5	125%
39	Шафа для одягу	5	6	120%

Джерело: [33], [51].

За даними таблиці, на прикладі матеріально-технічного забезпечення одного відділення, можна сказати, що оснащення відділення недостатнє, потребує доопрацювання. Повноцінне оснащення відділення забезпечує ефективну роботу персоналу.

Проаналізуємо зовнішнє та внутрішнє середовище КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» за допомогою SWOT-аналізу. Це зручний метод для оцінки багатьох компонентів що впливають на те чи інше підприємство. Він допомагає компанії (в нашому випадку закладу охорони здоров'я) оцінити власні внутрішні та зовнішні

можливості, загрози, сильні та слабкі сторони і на ґрунті цих даних сформувавши стратегію розвитку.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз КНП «КМЦРПМ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Надання спеціалізованої допомоги Територіальна зручність Високоякісний ремонт у виділеннях, зручні палати Професійні лікарі з багаторічним досвідом, науковими ступенями Безкоштовне обслуговування Унікальна структура – Клініка репродуктивних технологій НУОЗ України імені П. Л. Шупика</p>	<p>Недостатнє матеріально-технічне забезпечення Бюрократичні механізми для пацієнтів та медичного персоналу Відсутність «упізнаваності» лікарні серед пацієнтів, відсутність маркетингу Відтік кадрів у приватні заклади Зниження кількості пацієнтів Дещо обмежений пакет послуг Недостатня кількість нового обладнання для проведення операцій, діагностики та маніпуляцій Невелика кількість молодих спеціалістів, високий середній вік персоналу</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>Впровадження нових технологій надання медичної допомоги Залучення нових фахівців Закупівля сучасного обладнання Закупівля більшого переліку лікарських засобів Повна комп'ютеризація процесів, відмова від «паперової» роботи</p>	<p>Небезпечне становище в країні Зростання цін на обладнання, медичні препарати, комунальні послуги і т.д. Зростання конкуренції, боротьба за пацієнтів Відсутність мотивації медичного персоналу Непередбачені бюджетом витрати на маркетингові послуги Ризик скорочення комунальних закладів</p>

Складена матриця SWOT-аналізу наочно показує, як скористатися можливостями, та що заважає це зробити в повному обсязі, за рахунок чого можна знизити загрози, а також найбільші небезпеки для цього, та що потрібно зробити, щоб досягти успішності, стабільності та рентабельності закладу.

Після проведення SWOT-аналізу для КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» можна зробити висновки, що даний заклад має ряд сильних сторін, які можуть приваблювати пацієнтів і

створювати реальну і достойну конкуренцію для інших медичних закладів. Для прикладу, на базі закладу працює Клініка репродуктивних технологій НУОЗ України імені П. Л. Шупика – це унікальна клініка, яка використовує найсучасніші методики допоміжних репродуктивних технологій та одна з чотирьох в Україні структур, де проводиться державна програма з лікування безпліддя за бюджетні кошти.

Зараз такі послуги користуються неабияким попитом, що викликано зниженням рівня здоров'я населення, збільшення кількості шкідливих звичок, створення сім'ї та планування вагітності у більш старшому віці батьків – як наслідок, збільшення частки населення, які страждають на безпліддя. Дана клініка працює на базі освітнього закладу, всі співробітники мають науковий ступінь, тому користуються попитом та більшою довірою серед пацієнтів.

Інші переваги закладу, такі як територіальна зручність, новий ремонт, обладнання також впливають на кількість пацієнтів, але головним чином пацієнтам важлива якісна послуга. Саме сукупність позитивних факторів, тобто сильних сторін закладу формує якість надання послуг закладу.

Якщо адміністрація КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» зверне увагу на слабкі сторони закладу, внесе свої корективи та сформує тактику розвитку закладу, щоб їх зробити сильними сторонами і обернути ситуацію в свою користь – заклад буде функціонувати ефективніше. Слабкі сторони аналізу (бюрократичні механізми, недостатня матеріально-технічна оснащеність, відтік кадрів у приватні клініки, відсутність «упізнаваності» закладу серед пацієнтів) виділяють складові організації, що мають бути укріплені за рахунок підвищення рівня мотивації персоналу, розвитку реклами закладу, закупівлі нового обладнання та навчання персоналу з ним працювати.

Проведений аналіз є основою для розробки стратегії і побудови механізму стратегічного управління, показує перспективи і напрямки подальшого розвитку закладу.

Аналіз основних показників діяльності КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» за останні роки свідчить про його позитивну динаміку. Однак, для подальшого розвитку Центру необхідно вжити певні заходи та вдосконалити технології управління.

2.2. Аналіз та оцінка рівня організації КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» як управлінської системи, її складових і функціональних процесів

У КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» застосована ієрархічна модель управління. Така система застосована практично у всіх медичних закладах комунальної та державної форм власності. Вона передбачає вертикальний тип підпорядкованості [30].

Звичайно, дана система управління має свої переваги та недоліки. Однією з найважливіших цінних властивостей ієрархічної системи управління є можливість розподілу функцій управління за рівнями системи, прийняття рішень стосовно різних завдань у підрозділах різного рівня.

В ієрархічній системі всі обов'язки були чітко розмежовані і сепаровані, для кращого адміністрування закладом.

Складність функціонування та управління досліджуваним закладом у тому, що він складається з багатьох підсистем, які по суті, є самостійними меншими структурами: гінекологічне відділення, акушерське відділення, відділення реанімації, тощо. Природно, що такі відносно відмежовані структури схильні до неупорядкованості. Для прикладу, відділення функціональної діагностики можуть проводити консультації пацієнткам, натомість амбулаторний прийом проводиться лише в жіночій консультації; у кожному відділенні можуть існувати свої «закони» і принципи роботи тощо.

Можна сказати, що в ієрархічних системах управління поєднуються механізми централізованого та децентралізованого управління і кожен з рівнів вирішує свою групу завдань. Далі, розподіл завдань за рівнями управління здійснюється виходячи з складності рішення: на вищих рівнях вирішуються

завдання більш складні, на нижчих - менш складні. Потім, верхні і нижні яруси працюють відносно незалежно, завдання вищого рівня полягає не в тому, щоб керувати роботою елементів нижчих щаблів, а в тому, щоб забезпечити ефективність їх взаємодії [30].

Функціонально-організаційна структура медичної організації:

Управління Підприємством здійснюється Київською міською радою (Київської міської державної адміністрації) та Департаментом охорони здоров'я. Саме ці структури виконують функції суб'єкта управління на місцевому рівні.

Керівництво підприємством здійснює директор. Працівники Підприємства призначаються на посаду та звільняються з посади наказом директора Підприємства відповідно до Законодавства України в установленому порядку (див рис 2.3.)

Керівником кожного відділення є завідувач відділення.

На базі закладу працює кафедра акушерства, гінекології та репродуктології НУОЗ України імені П. Л. Шупика [50].

Раніше, усі функції, як і адміністративні, так і медичні в українських медичних закладах виконував головний лікар. Це величезний масив роботи, який у багатьох розвинених країнах світу виконувало два фахівця – генеральний директор та медичний директор.

З 1 січня 2019 року в Україні функції директора та медичного директора були чітко розмежовані: директор закладу займатиметься питаннями господарської та адміністративної діяльності, а медичний директор – виключно питаннями медицини.

Після завершення терміну дії договору головні лікарі зможуть пройти конкурс як на посаду генерального директора, так і на посаду медичного директора закладу охорони здоров'я. До 2022 року обіймати посаду директора на конкурсній основі міг претендент із гуманітарною освітою, правознавець, економіст, лікар, управлінець. Із 2022 року претенденти, які не мають управлінської чи менеджерської освіти у галузі знань «Управління та

адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування», повинні будуть додатково здобути її (Відповідний наказ від 31.10.2018 № 1977 затвердили у МОЗ України).

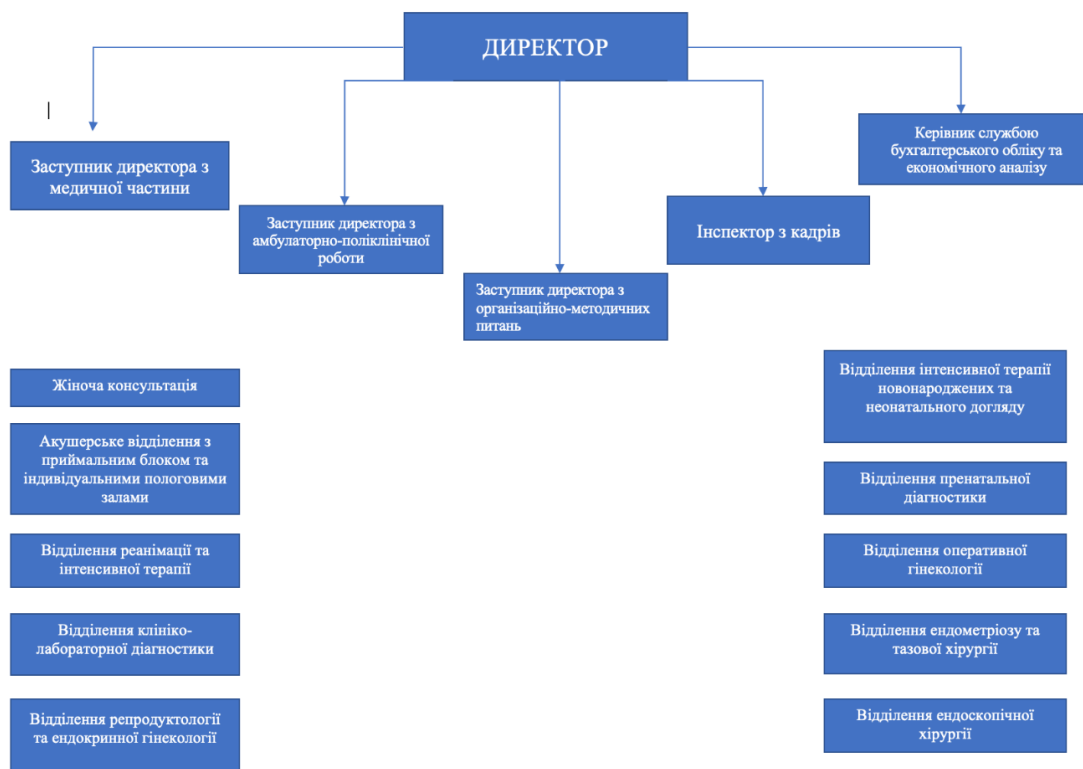


Рис. 2.3. Структура КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

У КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» на найвищому рівні ієрархії стоїть генеральний директор.

Згідно посадових інструкцій, директор КНП:

- здійснює керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю, а також несе відповідальність за результати такої роботи;
- забезпечує виконання всіх фінансових зобов'язань перед державою, замовниками та кредиторами, а також контролює виконання трудових і господарських договорів;
- забезпечує взаємодію всіх структурних підрозділів;
- забезпечує найм працівників;
- в межах повноважень доручає заступникам питання, пов'язані з фінансово-економічною діяльністю;

- є представником у зносинах із державними органами та ЗМІ.

Завдання та обов'язки заступника директора з медичної частини:

1. Керує медичним напрямком закладу охорони здоров'я (крім аптечних закладів) у межах визначених керівником, а також може замінити керівника у разі його відсутності;
2. Слідкує за якістю надання медичних послуг;
3. Відповідальний за професійний розвиток медперсоналу;
4. Здійснює зовнішню та внутрішню координацію підрозділів закладу.

Такі обов'язки у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» виконують заступники директора з медичної та амбулаторно-поліклінічної робіт, проте мають свою сферу діяльності. Заступник директора з медичної частини займається адмініструє стаціонарними відділеннями, а з амбулаторно-поліклінічної в своєму підпорядкуванні має відділення жіночої консультації та функціональної діагностики.

Окрім цього, управлінням у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» займається заступник директора з організаційно-методичних питань.

На заступника генерального директора з організаційно-методичної роботи покладено функцію організації методики провадження медичної допомоги в закладі охорони здоров'я та видання директив з усіх питань, що стосуються забезпечення функціонування закладу. Дана посада передбачає право перевіряти діяльність структурних підрозділів закладу, проводити наради та конференції, подавати гендиректору пропозиції щодо удосконалення і розвитку закладу, клопотати перед гендиректором закладу щодо притягнення до відповідальності медпрацівників підрозділів, перевіряти документацію, яку подають підрозділи.

Крім того, є керівник служби бухгалтерського обліку та економічних питань, який відповідає за оподаткування, ведення бухгалтерського обліку, фінансової звітності та виконання усіх зобов'язань перед НСЗУ. Інспектор з

кадрів займається процесом найму працівників, проте самостійно не приймає рішення про це.

Також, існує розподіл працівників підприємства за функціонально-посадовити групами. Функціонально-посадові групи суб'єкта управління - це групи працівників, які об'єднані за ознакою спільності виконуваних функцій та посад. Є 4 такі групи:

- I. Група включає осіб, які виконують основні управлінські функції та операції, мають повноваження приймати управлінські рішення та забезпечувати процес управління. До її складу входять генеральний директор, заступники, головний бухгалтер, головна акушерка.
- II. Група складається з осіб, які виконують допоміжні управлінські функції та операції. Сюди входять завідувачі відділень, начальник відділу матеріально-технічного забезпечення, заступник головного бухгалтера, старший інспектор з кадрів.
- III. Група об'єднує осіб, які виконують додаткові управлінські функції та операції. До неї входять старші медсестри відділень та підрозділів, інженер з охорони праці, фахівець з питань цивільного захисту, юрист-консультант.
- IV. Група охоплює осіб, які опосередковано беруть участь в управлінській діяльності. Це включає провідних бухгалтерів, лікарів, бактеріолога, біолога.

Розподіл персоналу за функціонально-посадовими групами у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» зображено схематично (рис 2.4.).

Функціонально-посадові групи є основою організаційної структури суб'єкта управління. Вони забезпечують розподіл обов'язків між працівниками, створення умов для професійного розвитку працівників, ефективну комунікацію та взаємодію між працівниками. У КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» основні управлінські групи є найбільшою за чисельністю. Вони забезпечують управління Центром та його

ефективне функціонування. Допоміжні та додаткові управлінські групи забезпечують ефективну роботу основних управлінських груп. Особи, які опосередковано беруть участь в управлінській діяльності, також відіграють важливу роль у забезпеченні діяльності Центру.

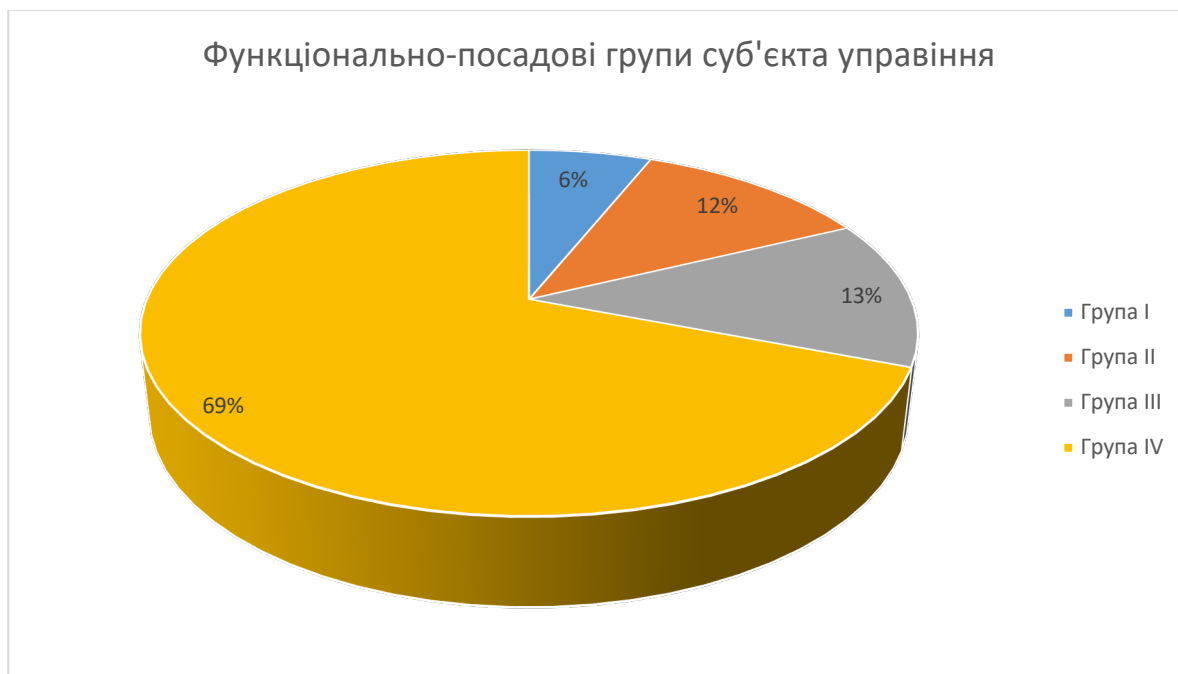


Рис. 2.4. Функціонально-посадові групи суб'єкта управління

Джерело:[56].

Пропорції розподілу персоналу за функціонально-посадовими групами свідчать про те, що КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» є добре організованим закладом, який має достатні ресурси для забезпечення надання високоякісної медичної допомоги населенню.

Таблиця 2.7.

Організаційна структура медичного закладу

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Перелік відділень медичного закладу та їх стисла характеристика	
1.1.	Акушерське відділення з приймальним блоком та індивідуальними пологовыми залами	Ліжковий фонд – 35 ліжок. Штат: завідувач відділення (лікар акушер-гінеколог), лікар акушер-гінеколог (3,75 ставки), лікар-інтерн з акушерства та гінекології, 2 старших акушерки, акушерка (3,75 ставки), молодші медичні сестри з догляду за хворими (4,75 ставки), молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця – 0,5 ставки)

		Продовження табл. 2.7.
1.2.	Санітарний пропускник	Штат: лікар акушер-гінеколог, сестра медична (4,75 ставки), молодша медична сестра (2 ставки).
1.3	Інфекційне акушерське відділення	Ліжковий фонд – 35 ліжок. Штат: завідувач відділення (лікар акушер-гінеколог вищої категорії), лікар акушер-гінеколог (4,75 ставки), лікар-інфекціоніст (1,5 ставки), лікар-пульмонолог (0,5 ставки), лікар-терапевт (0,5 ставки), лікар-дерматовенеролог (0,25 ставки), старша акушерка, акушерка (4,75 ставки), молодші медичні сестри з догляду за хворими (4,75 ставки), молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця), молодша медична сестра (санітарка-буфетниця), працівник з господарської діяльності закладу охорони здоров'я
1.4	Відділення інтенсивної терапії новонароджених та неонатального догляду	Ліжковий фонд – 6 ліжок. Штат: завідувач відділення (лікар-анестезіолог дитячий), лікар-анестезіолог дитячий (0,5 ставки), лікар педіатр-неонатолог (9,5 ставок), лікар-офтальмолог (0,5 ставки), лікар-невролог дитячий (0,5 ставки), старша медична сестра, медична сестра (0,5 ставки), молодші медичні сестри з догляду за хворими (4,75 ставки)
1.5	Відділення анестезіології та інтенсивної терапії	Ліжковий фонд – 6 ліжок. Штат: завідувач відділення (лікар-анестезіолог вищої категорії), лікар-анестезіолог (8,5 ставок), старша медична сестра, медична сестра-анестезист (12 ставок), молодші медичні сестри з догляду за хворими (5 ставок), працівник з господарської діяльності закладу охорони здоров'я
1.6	Відділення ендоскопії та урогенітальної хірургії	Ліжковий фонд – 45 ліжок. Штат: завідувач відділення (лікар акушер-гінеколог), лікар акушер-гінеколог (4,75 ставки), лікар акушер-гінеколог ургент (2,25 ставки), лікар-хірург, старша медична сестра, лікар-інтерн з акушерства та гінекології (2 ставки), лікар-уролог (0,5 ставки), медична сестра пологових будинків (9,5 ставки), процедурна медична сестра, медична сестра маніпуляційного кабінету, молодші медичні сестри палатні (9,5 ставки), молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця), молодша медична сестра (санітарка-буфетниця), працівник з господарської діяльності закладу охорони здоров'я.
1.7	Відділення репродуктології та ендокринної гінекології	Ліжковий фонд – 10 ліжок. Штат: завідувач відділення (лікар акушер-гінеколог), лікар акушер-гінеколог, старша медична сестра, медична сестра палатна (4,75 ставки), молодша медична сестра, молодша медична сестра (санітарка-буфетниця), працівник з господарської діяльності закладу охорони здоров'я.

		Продовження табл. 2.7.
1.8	Денний стаціонар відділення репродуктології та ендокринної гінекології	Ліжковий фонд – 6 ліжок. Штат: лікар акушер-гінеколог вищої категорії, лікар-сексопатолог, операційна медична сестра, біолог, молодша медична сестра (0,5 ставки).
1.9	Жіноча консультація	55184 прикріпленого населення (станом на 01.08.2023). Штат: завідувач жіночої консультації (лікар акушер-гінеколог вищої категорії), лікар акушер-гінеколог (10,25 ставки), лікар-інтерн з акушерства та гінекології, лікар-онколог (0,5 ставки), старша акушерка, акушерки (9 ставок), молодша медична сестра (2 ставки), практичний психолог (1,5 ставки), реєстратор медичний (2 ставки), архіваріус (0,5 ставки).
1.10	Денний стаціонар жіночої консультації	Ліжковий фонд – 5 ліжок. Штат: лікар акушер-гінеколог (0,5 ставки), акушерка (0,5 ставки), процедурна медична сестра.
1.11	Відділення пренатальної діагностики	Штат: завідувач відділення (лікар акушер-гінеколог вищої категорії), лікар акушер-гінеколог вищої категорії, лікар з ультразвукової діагностики вищої категорії (0,5 ставки), лікар з ультразвукової діагностики I категорії (1,5 ставки), лікар з ультразвукової діагностики, лікар-рентгенолог вищої категорії, лікар-рентгенолог (0,5 ставки), лікар-генетик II категорії (0,5 ставки), лікар-фізіотерапевт I категорії, старша медична сестра I категорії, медична сестра з ультразвукової діагностики (3,25 ставки), медична сестра з фізіотерапії вищої категорії (0,75 ставки), рентгенолаборант, молодша медична сестра (3 ставки), реєстратор медичний (0,75 ставки).
2	Немедичні структурні одиниці	
2.1	Адміністративні	
2.1.1	Адміністративна частина	Штат: директор, заступники директора з медичної частини, амбулаторно-поліклінічної роботи, організаційно-методичних питань та з наукової роботи й інноваційної діяльності, головна акушерка, старший інспектор з кадрів, інспектор з кадрів, інженер з охорони праці, 2 діловоди, фахівець з питань цивільного захисту (0,5 ставки), юрисконсультант (0,5 ставки).
2.1.2	Служба бухгалтерського обліку та економічного аналізу	Штат: головний бухгалтер, його заступник, 3 провідних бухгалтери, бухгалтер (2,5 ставки), 2 провідних економісти, 2 економісти, кур'єр.
2.2.	Допоміжні	
2.2.1	Операційний блок	Штат: старша медична сестра, операційна медична сестра (9,5 ставки), молодша медична сестра (6,75 ставки).
2.2.2	Клініко-діагностична лабораторія	Штат: завідувач лабораторії (лікар-лаборант), лікар-лаборант, лікар-лаборант з клінічної біохімії,

		Продовження табл. 2.7.
		старший фельдшер-лаборант, фельдшер-лаборант (7 ставок), лаборант (3,5 ставки), молодша медична сестра (2 ставки), лаборант з клінічної діагностики (2 ставки).
2.2.3	Бактеріологічна лабораторія	Штат: лікар-бактеріолог, бактеріолог, фельдшер-лаборант, молодша медична сестра.
2.2.4	Загальний персонал загально-лікарняного відділу	Штат: завідувач лікар-статистик, лікар-статистик (0,5 ставки), лікар-епідеміолог (0,5 ставки), дезінфектор (0,5 ставки), статистик, архіваріус (0,5 ставки).
2.2.5	Центральне стерилізаційне відділення загально-лікарняного відділу	Штат: старша медична сестра, молодша медична сестра (4 ставки)
2.2.6	Лікарняний банк крові	Штат: лікар-трансфузіолог (0,5 ставки), медична сестра (0,5 ставки), лікар-гематолог (0,5 ставки), молодша медична сестра (0,5 ставки)
2.2.7	Аптечне відділення	Штат: завідувач аптеки – фармацевт, молодша медична сестра, оператор комп'ютерного набору 1 категорії (0,5 ставки), асистент фармацевта, оператор комп'ютерного набору 2 категорії
2.3.	Обслуговуючі	
2.3.1	Пральня загально-лікарняного відділу	Штат: машиніст з прання та ремонту спецодягу
2.3.2	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Штат: начальник відділу, інженер I категорії, інженер II категорії, завідувач складу, робітник з комплексного обслуговування та ремонту будинків 2 розряду (2 ставки), робітник з обслуговування кисневих станцій (4,5 ставки), електромонтер з ремонту та обслуговуванню електроустаткування, слюсар-сантехнік 4 розряду, прибиральник службових приміщень (3 ставки), прибиральник територій (2,5 ставки), ліфтер (4,75 ставки), технік (0,5 ставки), сторож (4,75 ставки), гардеробник
2.3.3	Харчоблок	Штат: медична сестра з дієтичного харчування вищої категорії (0,5 ставки), шеф-кухар, кухар 5 розряду (1,75 ставки), кухар 3 розряду (1,25 ставки), кухонний робітник (2 ставки), прибиральник службових приміщень, підсобний робітник

За даними таблиці ми бачимо, що КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» має чітку та добре продуману організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління закладом, а також заклад має достатню кількість персоналу для забезпечення надання медичної допомоги населенню.

2.3. Оцінка управлінської діяльності КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

Медичне управління означає координацію використання різних ресурсів, таких як матеріально-технічні, фінансові та кадрові, для досягнення поставлених завдань. Проте, у зв'язку з поточним процесом реформування медичної галузі в Україні, управління закладами охорони здоров'я стає складним завданням. Тому розвиток сфери охорони здоров'я у період реформ можна розглядати як комплексний процес, що включає концептуальні, економічні, правові, організаційні, технологічні та інші системні перетворення в гармонійному сполученні [52].

Проаналізувавши певні показники, діяльності КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» можна зробити висновки і виділити «проблемні» місця, які потребують впровадження комплексних заходів для їх вирішення. Ми вважаємо, що необхідно зосередитися на проблемах, які пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням, віковим складом персоналу, впровадженням сучасних технологій та недостатнім використанням основних засобів та ресурсів.

Недостатнє матеріально-технічне забезпечення є однією з найпоширеніших проблем у комунальних закладах. Воно може проявлятися в нестачі обладнання, медикаментів, дезінфікуючих засобів тощо. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення може призвести до погіршення якості надання медичної допомоги, збільшення ризику ускладнень та навіть летальних випадків. Відсутність сучасного медичного обладнання та нестача необхідних ресурсів впливають на якість надання медичних послуг та ефективність лікувального процесу.

Причинами недостатнього матеріально-технічного забезпечення можуть бути:

- Недостатнє фінансування. Лікарні фінансуються з державного бюджету, а обсяги фінансування часто не відповідають потребам закладів.

- Неєфективне використання коштів.
- Корупція. У деяких випадках недостатнє матеріально-технічне забезпечення є результатом корупційних дій посадових осіб різних рівнів управління.

Недостатнє матеріально-технічне забезпечення може призвести до таких наслідків:

- Погіршення якості надання медичної допомоги. У разі відсутності необхідного обладнання або медикаментів лікарі можуть не мати можливості надати пацієнтам належну медичну допомогу. Це може призвести до погіршення стану здоров'я пацієнтів, збільшення ризику ускладнень та навіть летальних випадків.
- Збільшення ризику ускладнень. У разі відсутності належного обладнання або медикаментів лікарі можуть вдаватися до нестандартизованих методів лікування, що може призвести до збільшення ризику ускладнень.
- Збільшення витрат на лікування. У разі відсутності необхідного обладнання або медикаментів лікарям може знадобитися більше часу та зусиль для надання медичної допомоги, що може призвести до збільшення витрат на лікування.

Ще однією ключовою проблемою є високий середній вік медичного персоналу. Збільшення середнього віку персоналу є ще однією проблемою, яка може негативно впливати на ефективність роботи лікарні. Старші працівники часто мають гірші фізичні та розумові здібності, ніж молоді працівники. Це може призвести до зниження якості надання медичної допомоги, збільшення ризику помилок та ускладнень. Старіючий колектив може впливати на ефективність роботи лікарні, особливо в умовах сучасної медичної сфери, що постійно змінюється.

Збільшення середнього віку персоналу може бути пов'язано з такими причинами, як:

- Нестача молодих фахівців. У деяких регіонах України спостерігається

брак молодих медичних працівників. Це може бути пов'язано з невисокими заробітними платами, несприятливими умовами праці з медичних закладах, недостатньою мотивацією молодих людей до вибору професії.

- Неefективна система підготовки та перепідготовки кадрів. У деяких випадках вона не відповідає потребам лікарень. Це може призвести до того, що молоді фахівці, які закінчують медичні навчальні заклади, не мають необхідних знань та навичок для роботи в лікарні.
- Несприятливі умови праці. Деякі лікарні не забезпечують належні умови праці для своїх працівників, що може призвести до їх вигорання та передчасного виходу на пенсію.

Збільшення середнього віку персоналу може призвести до ряду наслідків, серед яких можна виділити:

- Відтік досвідчених кадрів. Середній вік персоналу може вказувати на те, що значна частина співробітників набула значного досвіду та кваліфікації. Збільшення віку може призвести до ймовірного відтоку цих досвідчених фахівців у зв'язку із виходом на пенсію або переходом до менш напруженої роботи.
- Труднощі в адаптації до нових технологій. Старший персонал може виявити труднощі у використанні та впровадженні новітніх технологій та інновацій. Це може обмежити швидкість адаптації лікарні до сучасних тенденцій у медицині та ускладнити впровадження нових методів діагностики та лікування.
- Зниження продуктивності. Співробітники старшого віку можуть стикатися з певними фізичними обмеженнями та зменшеною енергією, що може призвести до зниження продуктивності та тривалості робочого дня.
- Недостатня репрезентація молодого покоління. Збільшення середнього віку може призвести до недостатньої репрезентації молодих фахівців у медичному колективі. Це може ускладнити

передачу досвіду та відтворення кадрового потенціалу для майбутнього.

- Підвищення фінансового тиску. З підвищенням віку персоналу зростає ймовірність витрат на медичне страхування та інші медичні послуги для фахівців. Це може створити додатковий фінансовий тиск на організацію.
- Втрата потенційної привабливості для молодших спеціалістів. Лікарня може втрачати конкурентоспроможність у привабливості для молодших медичних працівників, оскільки вони можуть бажати працювати в колективі з більш різноманітним віковим складом та доступом до сучасних технологій.

Усі ці наслідки підкреслюють важливість стратегій кадрового управління та розвитку персоналу для забезпечення ефективної та стійкої роботи медичних установ.

Ще однією проблемою у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» є недостатнє використання основних засобів та ресурсів. Це охоплює неефективне використання персоналу, матеріально-технічних засобів, фінансових коштів та інших ресурсів. Неоптимізоване розподілення ресурсів може призводити до зайвих витрат та обмежувати можливості поліпшення якості та обсягу наданих медичних послуг.

Недостатнє використання ресурсів може бути пов'язано з такими причинами, як:

- Недостатня ефективність управління. Лікарня може не мати ефективної системи управління ресурсами, яка б забезпечувала їх раціональне використання.
- Недостатня мотивація персоналу. Персонал лікарні може не бути мотивований до ефективного використання ресурсів.
- Несприятливі умови праці. Несприятливі умови праці можуть призвести до зниження ефективності роботи персоналу та, як

наслідок, до недостатнього використання ресурсів.

Наслідки недостатнього використання ресурсів в медичній установі можуть бути серйозними та впливати на різні аспекти її функціонування. Декілька можливих наслідків цієї проблеми включають:

- Низька ефективність медичних послуг.

Недостатнє використання ресурсів може призводити до обмеження доступу пацієнтів до якісних та своєчасних медичних послуг. Недофінансовані або неоптимально використані ресурси можуть призвести до зниження якості лікування та обслуговування пацієнтів.

- Зростання витрат та фінансові труднощі.

Недостатнє використання ресурсів часто супроводжується зайвими витратами, які можуть виникнути через неефективне управління та неправильне розподілення коштів. Це може призвести до фінансових труднощів та обмежень у розвитку лікарні.

- Втрата конкурентоспроможності.

Медичні заклади, які неефективно використовують ресурси, можуть втрачати конкурентоспроможність на медичному ринку. Конкуренція у сфері охорони здоров'я вимагає постійного удосконалення та ефективного використання ресурсів для забезпечення найвищого рівня медичного обслуговування.

- Зниження задоволеності пацієнтів та персоналу.

Неспроможність забезпечити достатній рівень послуг може вплинути на задоволеність як пацієнтів, так і медичного персоналу. Довгі черги, обмежений доступ до необхідних процедур та обладнання можуть викликати незадоволення серед пацієнтів, а також виснаження та розгубленість серед медичного персоналу.

- Ризик втрати кваліфікованого персоналу.

Недостатні ресурси можуть стати причиною низького рівня оплати праці та несприятливих умов праці, що може призвести до втрати кваліфікованих медичних фахівців.

- Затримки в розвитку медичних технологій.

Недостатнє фінансування та ресурси можуть обмежувати можливості впровадження новітніх медичних технологій та методик, що може призвести до відставання лікарні від сучасних стандартів медичної практики.

У цілому, недостатнє використання ресурсів в лікарні може стати перешкодою для досягнення стратегічних цілей та ефективної медичної діяльності.

Отже, для вирішення проблем, пов'язаних з недостатнім використанням ресурсів, недостатнім матеріально-технічним забезпеченням, підвищенням середнього віку персоналу та низьким рівнем обладнання у медичній установі, можна впроваджувати наступні напрямки:

1. Оптимізація управління ресурсами: проведення аудиту та аналізу використання ресурсів для виявлення зайвих витрат та неефективних процесів.
2. Впровадження сучасних інформаційних систем та програмного забезпечення для автоматизації управління ресурсами.
3. Фінансове планування та бюджетування: розроблення ефективних фінансових стратегій та планів, спрямованих на оптимальне розподілення коштів для покриття потреб у матеріальних ресурсах та обладнанні.
4. Залучення інвестицій та фінансової підтримки: пошук та привертання інвесторів для фінансування модернізації медичної установи, придбання нового обладнання та розвитку інфраструктури.
5. Стратегічне планування та розвиток: розроблення довгострокових стратегій розвитку, які враховують потреби у сучасних технологіях, кадрах, та матеріальних ресурсах.
6. Оптимізація процесів закупівель та логістики: впровадження ефективних систем закупівель та логістики для зменшення витрат на матеріально-технічне забезпечення та обладнання.

7. Програми навчання та підвищення кваліфікації: розробка та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації для персоналу, що дозволить оновити їхні знання та навички відповідно до сучасних стандартів медичної практики.
8. Залучення молодого персоналу: здійснення активних заходів для привертання молодого медичного персоналу, включаючи рекламні кампанії, участь у виставках та презентаціях в навчальних закладах.
9. Створення сприятливого робочого середовища: забезпечення комфортних умов праці, розробка гнучких графіків та програм роботи для підтримки робочого балансу та зниження навантаження.
10. Формування менторської системи: впровадження системи менторства, де досвідчений персонал надає підтримку та допомогу новим співробітникам.

Отже, робота у даних напрямках допоможе закладу збільшити ефективність використання ресурсів підприємства, покращити рівень обладнання, оптимізувати кадровий потенціал та збільшити матеріально-технічне забезпечення відділень.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Враховуючи розгалужену структуру медичний заклад повинен спрямовувати діяльність на підвищення ефективності виконання своїх завдань саме шляхом професійного управління. Ефективність роботи закладу та якість надання послуг значним чином залежать від рівня організації роботи.

Медичний заклад – це відкрита система, яка залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, аналіз яких допомагає створити ефективну стратегію розвитку.

Проаналізувавши систему управління КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» можна сказати, що усі обов'язки управління у чітко розподілені, по суті, влада і можливість прийняття остаточного рішення належать одній людині – гендиректору закладу охорони здоров'я, а напрямки роботи делеговані між заступниками. Це забезпечує повноцінний контроль за усіма сферами роботи закладу. Проте, можна побачити що деякі межі обов'язків дещо розмиті і можуть дублюватися у різних посадах. Це може створювати непорозуміння та певні конфлікти.

Реалії сьогодення такі, що поруч з комунальними закладами на арену все більше виходить приватний сектор медичних послуг. Туди здійснюється відтік як пацієнтів, так і лікарів. Так як сьогодні «гроші ідуть за пацієнтом», комунальний заклад не зможе функціонувати у умовах зміненої системи фінансування без адаптації до мінливих умов.

Окрім завдання «надавати якісні медичні послуги», яке ставиться перед медичним персоналом пологового будинку, ми переслідуюмо ще одне «залучення більшої кількості пацієнтів».

Керівник закладу охорони здоров'я повинен формувати нове мислення, опираючись на сучасні умови життя, нові принципи фінансування та сучасне мислення людей, формувати критичне мислення та запроваджувати методи стратегічного управління закладами.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР РЕПРОДУКТИВНОЇ ТА ПЕРИНАТАЛЬНОЇ МЕДИЦИНИ»

3.1. Теоретичні підходи до формування програми вдосконалення технології управління персоналом КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

Оптимізація технології управління персоналом є важливим завданням для будь-якого закладу охорони здоров'я. Вона дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, забезпечити його професійний розвиток та підвищити якість надання медичної допомоги.

У КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» існує ряд проблем у сфері управління персоналом. До них відносяться:

- Нерівномірний віковий склад персоналу, що може призвести до зниження ефективності роботи закладу та збільшення витрат на медичну допомогу.
- Недостатня мотивація персоналу.
- Недостатнє матеріально-технічне забезпечення.

Для вирішення цих проблем необхідно впровадити комплекс заходів щодо оптимізації технології управління персоналом. У підрозділі 3.1 будуть розглянуті основні напрями оптимізації технології управління персоналом КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини». Запропонована нами програма вдосконалення технології управління буде спрямована і на вдосконалення системи управління в цілому.

На сьогодні, у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» запроваджена ієрархічна система управління. Ієрархічна система управління - це система управління, в якій рівні управління розміщені один над одним у порядку підпорядкування. У ієрархічній системі управління кожен рівень має свої завдання та повноваження, які визначаються його місцем у системі.

Ієрархічна система управління у закладі охорони здоров'я має такі рівні (рис 3.1.):

Рівень вищого управління. До цього рівня належать керівники закладу охорони здоров'я, які приймають стратегічні рішення щодо його діяльності.

Рівень середнього управління. До цього рівня належать керівники підрозділів закладу охорони здоров'я, які відповідають за реалізацію стратегічних рішень на рівні конкретного підрозділу.

Рівень оперативного управління. До цього рівня належать керівники та спеціалісти, які безпосередньо здійснюють надання медичної допомоги [21].

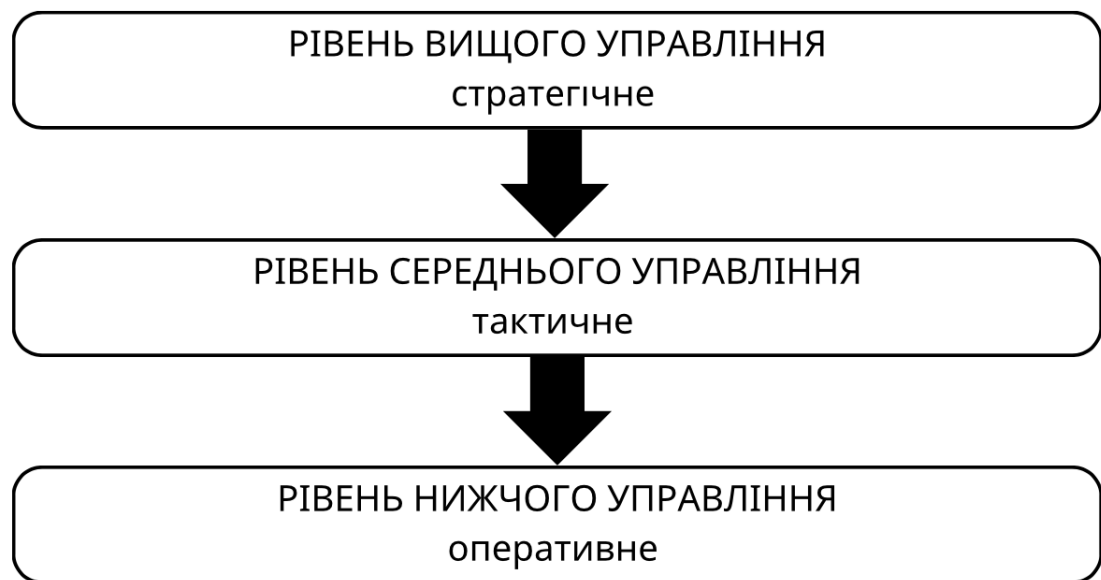


Рис.3.1. Рівні управління закладом охорони здоров'я

Стратегічне управління - це процес визначення довгострокових цілей організації та розробки планів для їх досягнення. Стратегічне управління спрямоване на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації [13].

Особливості стратегічного управління:

1. Довгостроковість. Стратегічні рішення приймаються на тривалий період часу, зазвичай на кілька років або навіть десятиліть.

2. Висока ступінь ризику. Стратегічні рішення пов'язані з високим ступенем ризику, оскільки вони стосуються майбутнього організації.
3. Взаємозв'язок з зовнішнім середовищем. Стратегічні рішення повинні враховувати фактори зовнішнього середовища, такі як конкурентне середовище, економічні умови, законодавчі вимоги тощо.

Тактичне управління - це процес розробки планів для реалізації стратегічних цілей організації. Тактичне управління спрямоване на забезпечення досягнення стратегічних цілей у середньостроковій перспективі.

Особливості тактичного управління:

1. Середньостроковість. Тактичні рішення приймаються на період від одного року до кількох років.
2. Поточна ситуація. Тактичні рішення приймаються, виходячи з поточної ситуації в організації та в зовнішньому середовищі.
3. Зосередження на ресурсах. Тактичні рішення спрямовані на ефективне використання ресурсів організації.

Оперативне управління - це процес організації та контролю поточної діяльності організації. Оперативне управління спрямоване на забезпечення ефективного виконання поточних завдань організації [30].

Особливості оперативного управління:

1. Короткостроковість. Оперативні рішення приймаються на термін до одного року.
2. Пряме управління. Оперативне управління передбачає безпосередній контроль за виконанням поточних завдань.
3. Зосередження на результатах. Оперативне управління спрямоване на забезпечення досягнення конкретних результатів у найкоротші терміни.

Стратегічне, тактичне та оперативне управління є взаємопов'язаними. Стратегічні рішення є основою для тактичних рішень, які, у свою чергу, є

основою для оперативних рішень. Стратегічні рішення визначають загальні цілі та напрямки розвитку організації. Тактичні рішення конкретизують ці цілі та розробляють плани для їх досягнення. Оперативні рішення забезпечують виконання цих планів.

Створена програма вдосконалення технології управління персоналу повинна охоплювати всі ланки управління та її заходи повинні бути організованими в межах різних видів прийняття рішень (як стратегічних, так і тактичних і оперативних).

Основні напрямки, спрямовані на вдосконалення технології управління персоналу зображені на рис. 3.2.

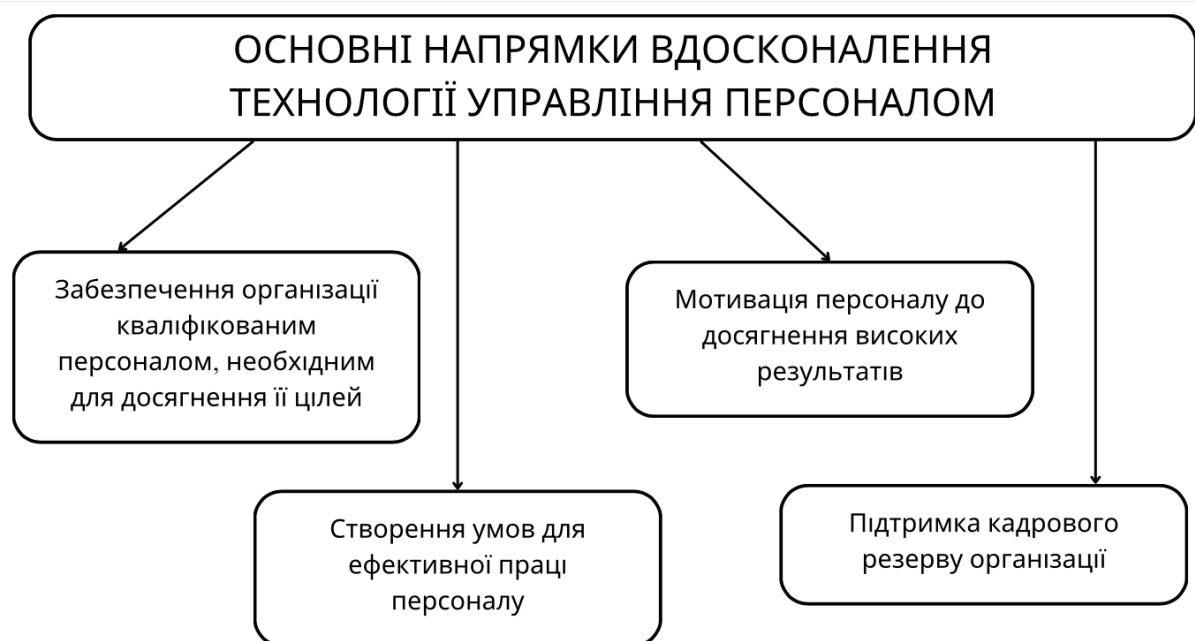


Рис. 3.2. Основні напрямки вдосконалення технології управління персоналом

Рисунок показує, що технологія управління персоналом є складним процесом, який залежить від багатьох факторів. Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу необхідно враховувати всі ці фактори та розробляти комплексні заходи, які б враховували їх.

Створення програми вдосконалення технології управління персоналом допоможе закладу комплексно оптимізувати роботу закладу, а саме:

- Покращити ефективність роботи персоналу. Це можна зробити за рахунок підвищення професійних навичок та знань працівників,

мотивації їх до ефективної роботи, створення сприятливих умов праці.

- Забезпечити ефективне використання ресурсів закладу. Персонал є одним із найважливіших ресурсів закладу, тому його ефективне управління дозволяє підвищити ефективність використання інших ресурсів.
- Покращити якість надання медичної допомоги. Кваліфікований та мотивований персонал є запорукою надання якісної медичної допомоги населенню.

Таким чином, впровадження комплексу заходів щодо оптимізації технології управління персоналом КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, забезпечити його професійний розвиток та підвищити якість надання медичної допомоги. Створення програми вдосконалення технології управління персоналом є комплексним завданням, яке вимагає врахування стратегічних, тактичних та оперативних аспектів.

3.2. Розробка організаційно-управлінських заходів щодо вдосконалення технології управління персоналом закладу

Для забезпечення організації висококваліфікованим персоналом необхідно впроваджувати інноваційні стратегії управління людськими ресурсами та зосереджуватися на розвитку та утриманні талановитих працівників.

Для цього пропонується дещо реорганізувати традиційний відділ кадрів та чітко розподілити обов'язки між працівниками цього відділу, а також залучити штатних лікарів до системи найму нових працівників [25].

Використання сучасних технологій у наборі персоналу є ключовим елементом. Замість традиційного підходу до рекрутингу, організації можуть використовувати цифрові платформи, які дозволяють автоматизувати відбір кандидатів. Важливо розробляти не лише професійні, але й креативні методи

привертання уваги потенційних працівників, наприклад, відео-презентації закладу або застосування інтерактивних завдань під час процесу відбору.

Таблиця 3.1.

Заходи вдосконалення технології управління персоналом КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

№	Назва напрямку	Засоби
1.	Забезпечення організації кваліфікованим персоналом, необхідним для досягнення її цілей	1. Сприяти ефективній роботі відділу кадрів щодо забезпечення кваліфікованим персоналом
2.	Створення умов для ефективної праці персоналу	1. Створення корпоративної культури за рахунок тренінгів, корпоративних заходів 2. Програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу 3. Створити ініціативні групи для розробки та впровадження нових послуг
3.	Мотивація персоналу до досягнення високих результатів	1. Участь найкращих працівників у міжнародних стажуваннях 2. Гнучкі системи винагород, розроблені для кожної вікової групи працівників
4.	Підтримка кадрового резерву організації	1. Впровадження системи навчання та розвитку персоналу. 2. Залучення нових лікарів-інтернів та розробка ефективної системи їх навчання.

За програмою вдосконалення технології управління передбачається, що підбором кандидатів на ті чи інші вакантні посади, оформленням на роботу, буде займатися відділ кадрів, а відбором персоналу, проведенням співбесід – штатні лікарі, які входять до ініціативних груп.

Ініціативні групи – неформальні структури, які беруть участь у ініціюванні, створенні та реалізації нових проектів у закладі. Дані групи будуть складати працівники з вищими медичними та немедичними освітами, середній медичний персонал, люди до 45 років, та які працюють у закладі більше 3-х років. Такі критерії важливі для того, щоб формувати корпоративну культуру, впроваджувати інноваційні та креативні ідеї та реалізувати проекти на різних ланках роботи закладу.

Отже, інтеграція відділу кадрів та ініціативних груп для ефективного підбору кваліфікованого персоналу передбачає:

1. Вдосконалення процесів підбору кандидатів на вакантні місця в закладі.

Розміщення вакансій у соціальних мережах та сайтах для пошуку роботи, створення привабливих та інформативних оголошень, які будуть відображати культуру та унікальність організації.

2. Залучення штатних лікарів для відбору кандидатів.

Співбесіди будуть проводити профільні спеціалісти: на посаду лікаря – лікарі різних спеціальностей, на посаду медсестр – уповноважена людина з середнього медичного персоналу (що входить до ініціативної групи) і т.д. Таким чином відбір буде ефективний, а знання кандидата буде оцінюватися якісно. Це також запобігає існуючій корупції при влаштуванні на роботу, яка існує в сучасних закладах охорони здоров'я.

Для лікарів, які будуть брати участь у співбесідах потрібно провести спеціалізовані тренінги. Забезпечення лікарів необхідними навичками та знаннями в області рекрутингу, комунікацій та оцінки медичних компетенцій кандидатів допоможе якісно відбирати персонал.

3. Використання онлайн-тестів та інтерв'ю.

Впровадження віддалених інтерв'ю, спростить процес співбесід та забезпечить доступність для лікарів з різних відділень. А початкові тести допоможуть оцінити орієнтовний рівень знань ще на початку відбору та дещо знизити число кандидатів, запрошених на співбесіду.

В великих організаціях в підбором та наймом персоналу займається рекрутер. Йому доручено визначити необхідні компетенції, особистісні та професійні якості для зайняття певної посади в організації. Він не лише проводить співбесіди, але й подає заявки на підбір персоналу, аналізує резюме кандидатів і шукає рідкісних фахівців. Але так як плінність кадрів у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» невисока, працівники залишаються на своїх посадах багато років, а вакантних

посад не так багато, вважаємо, що наймати окрему людину (рекрутера) недоцільно та фінансово невиправдано.

Пропонується також визначити конкретні критерії відбору персоналу для кожної посади, зокрема лікарів, медсестер і молодшого медичного персоналу. Це включає в себе не лише фахові навички, але й особистісні якості, які відповідають вимогам конкретної медичної сфери. Крім того, слід розробити чіткі стандарти для оцінки досвіду, професійної етики, комунікативних навичок та інших аспектів, що є ключовими для успішної роботи у відповідних медичних посадах. Такий підхід дозволить ефективно відбирати та вибирати кваліфікованих фахівців, що відповідають конкретним вимогам організації в галузі охорони здоров'я.

Наступний напрямок роботи над вдосконаленням технології управління – це створення умов для ефективної праці персоналу:

1. Створення корпоративної культури за рахунок тренінгів, корпоративних заходів.

Створення корпоративної культури за допомогою тренінгів та корпоративних заходів – це стратегічний підхід, спрямований на формування спільних цінностей, норм і стандартів в організації. Конкретні кроки представлені на схемі 3.3.



Рис.3.3. Кроки створення корпоративної культури

Проведення тренінгів в організації може включати різноманітні аспекти, які спрямовані на розвиток спільних цінностей, підвищення взаєморозуміння та формування корпоративної культури. Наприклад, тренінг з комунікативних

навичок. Спільна робота над ефективністю комунікації внутрішньо та зовнішньо в організації допомагає уникнути непорозумінь та підвищити відкритість. Це особливо важливо для медичних працівників, вони можуть ділитися владним досвідом і обговорювати свою поведінку в тих чи інших ситуаціях з пацієнтами. Комунікативні навички для медичних працівників важливі не лише для професійного розвитку, але й для кращого взаєморозуміння у колективі.

Ще пропонуємо проводити тренінги з лідерства. Розвиток лідерських навичок сприяє побудові взаєморозуміння та формуванню спільного бачення мети та стратегії закладу.

Загальний підхід до проведення цих тренінгів допомагає створити середовище, в якому кожен працівник відчуває свою важливість, а це впливає на загальну атмосферу та успішність організації.

Як організацію корпоративних заходів ми пропонуємо проведення неформальних корпоративних вечірок, тимбілдінгів та відвідування культурних подій.

- Неформальні Корпоративні Вечірки.

Мета: Створення неформальної та розслабленої атмосфери для спілкування та взаємодії між співробітниками за межами робочих завдань. Це можуть бути тематичні вечірки, корпоративні пікніки, спільне святкування Нового Року, Дня медика тощо. Такі заходи приносять зміцненню командного духу, сприяють колективній та неформальній комунікації.

- Тімбілдінг-активності.

Метою таких заходів є розвиток командної праці через спільні справи та завдання. Можна організувати командні ігри, спортивні змагання, дискусійні клуби, або просто давати групі осіб певні завдання. Переваги: Підвищення довіри та взаєморозуміння, розвиток лідерських навичок.

3. Відвідування культурних подій.

Мета: Розширення культурного горизонту співробітників та стимулювання креативності. До цього можна віднести: відвідування концертів, мистецьких вистав, театральних постановок, музеїв тощо.

Неформальні корпоративні вечірки, тимбілдінг та відвідування культурних подій стають не лише способами зняття напруги та підвищення морального духу, але і важливим елементом встановлення позитивної та об'єднуючої корпоративної культури.

Активне залучення працівників - це стратегічний підхід, що полягає в створенні умов та можливостей для того, щоб кожен працівник відчував свою важливість та був зацікавлений у власному розвитку та успіхах компанії. Це не просто модний тренд, але важлива компонента ефективного управління та створення позитивної корпоративної культури.

Створення цінностей та етики організації є важливим етапом у формуванні корпоративної культури та визначенні основних принципів, якими керується заклад. Ці цінності та етичні принципи визначають, як саме організація взаємодіє зі співробітниками, клієнтами, партнерами та оточуючим середовищем.

Створення корпоративної культури через ці заходи сприяє не лише ефективному управлінню персоналом, а й формує позитивний бренд роботодавця, що може привертати та утримувати талановитих співробітників.

2. Програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Створення та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу є ключовим елементом розвитку організації. Ці програми можуть включати різноманітні ініціативи, спрямовані на покращення знань, навичок та професійних компетенцій працівників.

Створення ефективних програм навчання та підвищення кваліфікації допомагає підтримувати конкурентоспроможність компанії на ринку та розвивати кращий та кваліфікований персонал.

Таблиця 3.2.

Заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу

№	Захід	Характеристика
1.	Професійні курси та семінари	Організація спеціальних курсів та семінарів, що спрямовані на оновлення та поглиблення знань у конкретних галузях. Це може включати нові технології, методи роботи чи актуальні підходи у відповідній сфері.
2.	Онлайн-навчання	Використання електронних платформ для навчання, де працівники можуть самостійно вивчати новий матеріал, переглядати відеоуроки та отримувати звіти про свій прогрес. Це особливо актуально для великого закладу з великою кількістю працівників з різними графіками роботи та різними рівнями знань.
3.	Внутрішнє навчання	Організація внутрішніх тренінгів та програм менторства, де досвідчені працівники можуть ділитися своїми знаннями та навичками з менш досвідченими колегами. Або колеги з різних напрямків можуть навчати основам своєї спеціальності. Для прикладу, це може бути курс: «Андрологія для акушерів-гінекологів», або «Основи цитологічних досліджень», тощо. Це сприяє кращій комунікації між колегами та розвитку професійних навичок.
4.	Участь у конференціях та виставках	Сприяння участі персоналу у відповідних конференціях, семінарах чи виставках, де вони можуть отримати нові знання, вивчати тенденції галузі та встановлювати зв'язки з фахівцями з інших закладів. Також, стимулювання активної участі у конференціях, що може показати високий рівень закладу перед колегами.

3. Створити ініціативні групи для розробки та впровадження нових послуг.

Створення ініціативних груп для розробки та впровадження нових послуг є важливою стратегією для стимулювання творчості, інновацій та вдосконалення системи управління та надання послуг. Такий підхід може залучити різні відділи та рівні персоналу для спільної роботи над новими ідеями та розвитку продуктів.

Раніше зазначалося, хто саме буде сходити у ці ініціативні групи. Важливим є те, що такі неформальні структури будуть залучені до багатьох процесів у закладі охорони здоров'я. Для прикладу, вони будуть ініціювати створення нових послуг та їх впровадження у практику. Звичайно, працівники, які входять до таких ініціативних груп будуть мотивуватися (мотивацією буде участь у

конференціях, закордонних стажуваннях, онлайн-курси, оплата циклів спеціалізації, путівки в санаторій чи медичне страхування).

Пропонується, що такі ініціативні групи будуть мати простір для роботи. Це може бути конференц-зала, будь-який вільний кабінет чи спеціально виділене приміщення для цього. Співробітники будуть збиратися в певні години для обговорення власних ініціатив та створення планів для їх впровадження. Коли проект ідеї буде сформований, представники обговорюють це з керівництвом закладу. Уповноважена особа з адміністрації закладу може погодити чи не погодити цю ідею, визначити джерело фінансування для цієї ініціативи і основні параметри. У випадку погодження проекту з керівництвом закладу, ініціативна група може працювати над впровадженням цієї ідеї в роботу. В загальному, схема роботи буде виглядати наступним чином (рис. 3.4.).



Рис.3.4. План впровадження проекту ініціативних груп

Ця схема провадження ідей ініціативних груп може бути адаптована до конкретних умов та поточних потреб закладу охорони здоров'я.

Ще одним напрямком вдосконалення технології управління є мотивація персоналу для ефективної роботи. Мотивація - це сила або стимул, який підштовхує людину до досягнення певних цілей чи задоволення певних потреб.

Існує різні види мотивації, які можуть бути класифіковані в залежності від джерела, що стимулює, або характеру самого стимулу (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Види мотивації персоналу

Види мотивації	Матеріальна	Нематеріальна
Опис	Заснована на матеріальних нагородах, таких як гроші, подарунки, матеріальні блага. Матеріальна мотивація є найбільш поширеним видом мотивації. Вона є ефективною для стимулювання праці працівників, однак, вона не є єдиним фактором, який впливає на мотивацію.	Нематеріальна мотивація включає в себе стимули, які не пов'язані з фінансовими винагородами чи матеріальними благами. Ці види мотивації допомагають задовольняти психологічні та соціальні потреби працівників.
Приклади	<ul style="list-style-type: none"> • Заробітна плата - це основний матеріальний стимул для працівників. Заробітна плата повинна бути справедливою та конкурентоспроможною. • Премії - це грошові виплати, які надаються працівникам за досягнення високих результатів у роботі. • Бонуси - це грошові виплати, які надаються працівникам за досягнення певних цілей або за виконання особливо важливих завдань. • Соціальний пакет - це комплекс додаткових благ, які надаються працівникам, таких як медичне страхування, відпустки, оплачувані відгули тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> • Визнання • Похвала • Залучення до цікавих проєктів • Можливості кар'єрного росту • Гнучкі умови роботи • Довіра – надання працівникам можливості самостійно вирішувати завдання та брати на себе відповідальність за результати.

Для ефективної мотивації персоналу необхідно використовувати комплексний підхід, який включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули. При цьому необхідно враховувати індивідуальні потреби та мотиви кожного працівника.

Для різних вікових категорій можуть бути актуальними різні види мотивації. Для більш досвідчених старших працівників найбільш актуальною та значущою буде матеріальна мотивація у вигляді премій, надбавок та бонусів, путівок в санаторії чи медичне страхування.

Для більш молодого покоління працівників пропонується надавати можливість професійного розвитку: участь у платних навчальних курсах, міжнародних конференціях, симпозіумах та стажуваннях за кордоном.

Крайнім запропонованим напрямком вдосконалення технології управління персоналом була підтримка кадрового потенціалу закладу. Підтримка кадрового резерву організації - це комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток та використання кадрового резерву організації.

Мета підтримки кадрового резерву організації:

- Забезпечення організації кваліфікованими кадрами на керівних та інших посадах.
- Підвищення ефективності роботи організації.
- Задоволення потреб працівників у професійному розвитку та кар'єрному зростанні.

Передбачається, що цього можна досягти завдяки:

1. Впровадження системи навчання та розвитку персоналу. В цьому аспекті пропонується система ротації працівників. У КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» основна маса штатних лікарів – це лікарі акушер-гінекологи, які мають досить широку сферу діяльності, але, як показала практика, розвиваються в одному напрямку. Як результат, лікарі, які багато років працюють в стаціонарному відділенні не знайомі з особливостями амбулаторного прийому і навпаки. Система ротацій працівників допоможе збільшити обізнаність, коло інтересів, вміння адаптуватися у різні колективи. Ротації будуть стосуватися не тільки лікарів, але й середній та молодший медичний персонал.
2. Залучення нових лікарів-інтернів та розробка ефективної системи їх навчання.

Залучення нових лікарів-інтернів є важливою частиною процесу навчання та розвитку персоналу в будь-якій лікарні.

Для успішного залучення нових лікарів-інтернів необхідно розробити ефективну стратегію, яка б включала в себе такі заходи (таблиця 3.4)

Таблиця 3.4.

Заходи, щодо заохочення проходження інтернатури в КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

№	Напрямок	Можливості	Дії
1.	Розробка привабливої програми інтернатури	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість отримати якісну освіту та набути необхідних знань та навичок. • Можливість працювати під керівництвом досвідчених лікарів-спеціалістів. • Можливість брати участь у наукових дослідженнях та розробках. • Можливість отримати доступ до сучасних технологій та обладнання. 	Залучити кафедру акушерства гінекології та репродуктології НУОЗ України імені П.Л. Шупика до створення сучасної програми навчання, розробка актуальних методичок. Мотивувати досвідчених працівників ділитися досвідом, залучати молодих колег до практичної роботи
2.	Активний маркетинг програми інтернатури	Канали поширення інформації: <ul style="list-style-type: none"> • Сайт лікарні. • Соціальні мережі. • Участь у ярмарках кар'єри. • Співпраця з університетами та медичними училищами. 	Активне ведення соцмереж, розробка інформаційних постів, рекламних плакатів, відео-відгуків лікарів-інтернів минулих років, відео-пости роботи інтернів в реальному часі.
3.	Створення позитивного іміджу лікарні	Лікарня повинна мати позитивний імідж серед потенційних кандидатів. Це можна зробити шляхом забезпечення високої якості надання медичної допомоги, створення сприятливого мікроклімату в лікарні та дотримання принципів справедливості та прозорості в роботі з персоналом.	Створення корпоративної культури, дружніх відносин всередині колективу. Пропагування поважливого та професійного ставлення між колегами різного віку.
4.	Можливість кар'єрного року та працевлаштування в закладі після навчання	Лікар-інтерн після закінчення свого навчання може залишитися в закладі на постійне місце роботи.	Поширення ідеї, що найкращі і найбільш відповідальні та талановиті лікарі-інтерни зможуть влаштуватися на посаду лікаря у заклад без проходження співбесіди та випробовуваних тестів, а лише за результатами своєї

			Продовження табл. 3.4.
			роботи в відповідних відділеннях пологового будинку та в результаті відгуків про цю роботу завідувачів відділень чи інших лікарів.

Ефективна система навчання лікарів-інтернів є важливим фактором забезпечення якості надання медичної допомоги та розвитку лікарів-спеціалістів. В майбутньому, ці лікарі-інтерни зможуть стати кваліфікованими працівниками закладу, які будуть зберігати корпоративну культуру та відповідати вимогам штатних лікарів саме відповідного закладу.

Важливим є ще те, що сучасні зміни в системі розподілу випускників медичних вузів передбачають проходження інтернатури за бюджетні кошти, або кошти фізичних та юридичних осіб. І якщо раніше інтернам бюджетної форми навчання лікарня повинна була виплачувати заробітну плату з свого бюджету, то зараз оплата заробітної плати лікарям-інтернам здійснюється закладом охорони здоров'я, в якому вони проходять інтернатуру, за рахунок коштів, передбачених у договорі про медичне обслуговування населення. Система оплати заробітної плати лікарям-інтернам в Україні регулюється Порядком реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2023 році, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 року № 1464. Відповідно до цього Порядку, лікарі-інтерни отримують заробітну плату за програмою медичних гарантій у розмірі 25% від посадового окладу лікаря-спеціаліста відповідної кваліфікації та спеціальності.

Кошти, які платять інтерни за контрактною формою навчання, надходять до закладу охорони здоров'я, в якому вони проходять інтернатуру, і використовуються для забезпечення належних умов для їх навчання.

Таким чином, всі заходи, описані вище запропоновані для впровадження у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» спрямовані на те, щоб вдосконалити технологію управління персоналом та комплексно вплинути на систему управління закладом в цілому. Для успішного

впровадження запропонованих заходів необхідно забезпечити їх належне фінансування, а також розробити та реалізувати ефективну систему управління змінами.

3.3. Напрямки вдосконалення запропонованої програми технології управління персоналом КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини»

Програма вдосконалення технології управління персоналом - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом у медичному закладі.

Вона важлива з таких причин:

- Підвищення якості надання медичної допомоги пацієнтам. Кваліфікований та мотивований персонал є запорукою високої якості надання медичної допомоги.
- Зниження ризику професійних помилок. Ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню професійної компетентності працівників та зниження ризику професійних помилок.
- Підвищення конкурентоспроможності закладу. Медичні заклади, які мають ефективну систему управління персоналом, є більш конкурентоспроможними на ринку медичних послуг.

Для розробки комплексної програми вдосконалення було проведено детальний аналіз даних КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини», його основних показників, ресурсів, кадрового потенціалу, його вікового складу та особливостей матеріально-технічного забезпечення. Важливо було виділити основні слабкі місця закладу, на які буде спрямовані заходи програми. Медичний заклад – складна структура, управління якою потребує комплексного підходу та чітких правил та розподілу роботи.

Запропонована програма вдосконалення технології управління закладом враховує основні виявлені «проблемні» місця КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини», такі як:

- Нерівномірний віковий склад персоналу, що може призвести до зниження ефективності роботи закладу та збільшення витрат на медичну допомогу.
- Недостатня мотивація персоналу.
- Недостатнє матеріально-технічне забезпечення.

Відповідно до рис 3.2. реалізація програми вдосконалення технології управління персоналом пропонується за 4-ма різними напрямками. Таким чином, запропоновані зміни комплексно впливають на стан закладу в цілому, як на його технологію управління, так і на систему управління в цілому.

Оцінка ефективності запропонованих змін та їх впровадження у КНП "Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини" є важливим етапом у забезпеченні успішності та оптимізації медичного закладу.

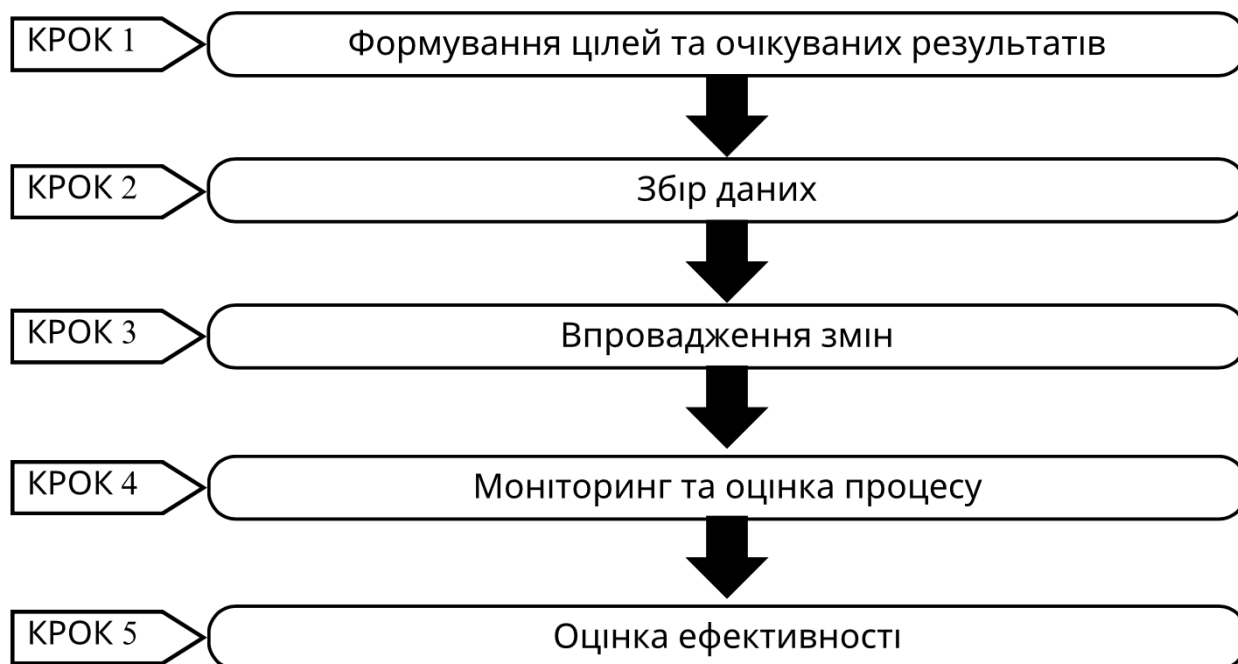


Рис. 3.5. Кроки для проведення оцінки ефективності запропонованих заходів

Важливим є питання фінансування запропонованих змін. Кожен крок потребує фінансових ресурсів. Комунальне некомерційне підприємство (КНП), таким яким є досліджений, нами заклад – це підприємство, яке надає комунальні послуги і не має на меті отримання прибутку.

Джерелами фінансування ініціатив можуть стати: кошти від здачі в оренду нерухомого майна підприємства, прибуток від надання платних послуг закладу, резервний фонд від реалізованих раніше проектів ініціативних груп.

Невикористані площі в закладі можна здати в оренду під різні цілі, наприклад, під буфет, кафетерій, аптечний пункт чи лабораторію. Це один з найпоширеніших джерел фінансування ініціатив у медичних закладах. Цей вид доходу є відносно стабільним і може бути використаний для фінансування різноманітних ініціатив, таких як:

- Вдосконалення матеріально-технічної бази закладу. Наприклад, кошти від оренди можна використовувати для придбання нового обладнання, ремонту приміщень тощо.
- Розвиток медичних послуг. Наприклад, кошти від оренди можна використовувати для розробки та впровадження нових медичних процедур, закупівлі нового обладнання для діагностики та лікування тощо.
- Соціальні програми для працівників і пацієнтів. Наприклад, кошти від оренди можна використовувати для організації відпочинку та дозвілля для працівників, надання пільг пацієнтам тощо.

Прибуток від надання платних послуг – це ще одне важливе джерело фінансування ініціатив. Медичні заклади можуть надавати платні послуги, які не входять до переліку обов'язкових медичних послуг, передбачених програмою медичних гарантій. Наприклад, це можуть бути послуги з діагностики, лікування, реабілітації, тощо.

Резервний фонд від реалізованих раніше проектів ініціативних груп – це джерело фінансування, яке може бути використане для фінансування ініціатив, які не можуть бути профінансовані за рахунок інших джерел. Наприклад, це можуть бути ініціативи, які потребують значних фінансових витрат, або ініціативи, які не є прибутковими.

Резервний фонд може бути створений за рахунок коштів, які були отримані від реалізації раніше реалізованих проектів ініціативних груп. Це можуть бути

кошти, які були отримані від спонсорів, грантів, або кошти, які були зароблені в результаті реалізації проекту.

Пропонується, що кошти від реалізованих проектів будуть складати окремий фінансовий фонд закладу – «Фонд стимулювання». Кошти з цього фонду будуть використовуватися для оновлення обладнання, підвищення кваліфікації працівників.

Для реалізації затверджених проектів ініціативні групи можуть залучати профільних спеціалістів: будь-яких спеціалістів, завідувачів відділень, старших медсестер, акушерів, а також залучати позаштатних працівників: дизайнери, маркетологи, журналісти, кур'єри тощо.

Слід зазначити, що ефективність комплексного використання ресурсів є складним процесом, який залежить від багатьох факторів. Для підвищення ефективності використання ресурсів необхідно враховувати всі ці фактори та розробляти комплексні заходи, які б враховували їх (рис 3.6.).

Управління ресурсами закладу охорони здоров'я

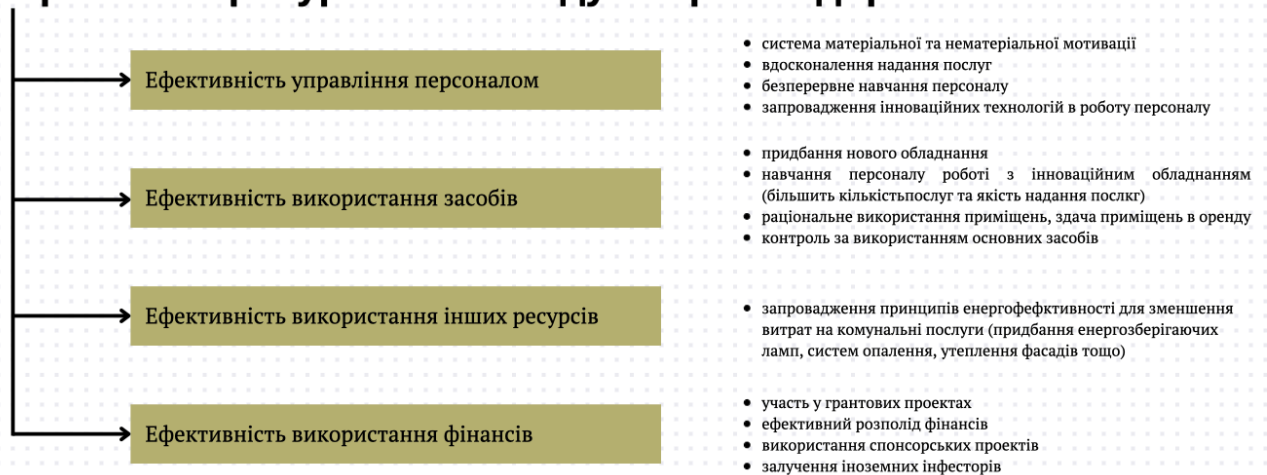


Рис. 3.6. Механізми управління ресурсами закладу охорони здоров'я

Схема ефективності використання ресурсів показує, що ефективність роботи закладу охорони здоров'я залежить від ефективного використання всіх його ресурсів, включаючи матеріально-технічні, кадрові та фінансові ресурси.

Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, підвищенню якості продукції та послуг, а також створенню сприятливого мікроклімату на підприємстві.

Ось деякі приклади того, як кадрові ресурси підприємства можуть впливати на його успіх:

- Кваліфікований персонал може розробити та впровадити інноваційні технології, які дозволять підприємству вийти на новий рівень виробництва.
- Мотивовані працівники будуть більш продуктивними та якісно виконуватимуть свою роботу.
- Сприятливий мікроклімат на підприємстві сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників.

Таким чином, кадрові ресурси підприємства є важливим фактором його успіху. Забезпечення ефективного управління персоналом є важливим завданням для будь-якого підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих змін може проводитися за такими критеріями:

1. Фінансові результати. Оцінка фінансових результатів дозволяє визначити, чи були запропоновані зміни економічно ефективними. Важливо поточно оцінювати рентабельність запровадження певних послуг та оцінювати фінансові показники згідно кварталних звітів, а також річні показники.
2. Ефективність діяльності. Оцінка ефективності діяльності дозволяє визначити, чи були запропоновані зміни ефективними з точки зору досягнення поставлених цілей. Для цього можна використовувати такі показники, як:
 - Збільшення продуктивності праці.
 - Зменшення часу виконання завдань.
 - Залучення більшої кількості персоналу.
 - Збільшення кількості пацієнтів.

3. **Задоволеність працівників.** Оцінка задоволеності працівників дозволяє визначити, чи були запропоновані зміни прийнятими працівниками. Для цього можна використовувати такі засоби зворотнього зв'язку, як анонімні опитування, анкети, загальні збори та збори підрозділів.
4. **Задоволеність пацієнтів.** Оцінка задоволеності пацієнтів дозволяє визначити, чи були запропоновані зміни ефективними з точки зору задоволення потреб пацієнтів. Для цього можна використовувати такі показники, як:
 - Рівень повторних звернень пацієнтів.
 - Кількість пацієнтів.
 - Кількість надаваних послуг за певний період часу.

Оцінка ефективності запропонованих змін може проводитися за допомогою різних методів, таких як:

- **Аналіз статистичних даних.** Цей метод дозволяє визначити зміни в показниках, які були визначені як критерії ефективності.
- **Опитування працівників і пацієнтів.** Цей метод дозволяє отримати інформацію про те, як зміни вплинули на задоволеність працівників і пацієнтів. Пропонується встановити канал зворотнього зв'язку для працівників та пацієнтів. Це можуть бути анонімні відгуки в соціальних мережах, скринька для звернень чи телефонний номер, на який можна зателефонувати для того щоб озвучити свої побажання, пропозиції чи зауваження.
- **Аналіз фінансових звітів.** Цей метод дозволяє визначити зміни в фінансових результатах.

Оцінка ефективності запропонованих змін повинна проводитися регулярно, щоб мати можливість своєчасно вносити необхідні корективи в реалізацію проекту.

Таким чином, оцінка ефективності запропонованих змін є важливим інструментом, який дозволяє забезпечити успішне впровадження змін і досягнення поставлених цілей.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Заходи вдосконалення технології управління персоналом КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» спрямовані на вирішення таких завдань:

- Забезпечення організації кваліфікованим персоналом, необхідним для досягнення її цілей. Для цього пропонується сприяти ефективній роботі відділу кадрів щодо забезпечення кваліфікованим персоналом.
- Створення умов для ефективної праці персоналу. Для цього пропонується створити корпоративну культуру за рахунок тренінгів, корпоративних заходів, програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу, створити ініціативні групи для розробки та впровадження нових послуг.
- Мотивація персоналу до досягнення високих результатів. Для цього пропонується залучати найкращих працівників у міжнародних стажуваннях, розробити гнучкі системи винагород, розроблені для кожної вікової групи працівників.
- Підтримка кадрового резерву організації. Для цього пропонується впровадити систему навчання та розвитку персоналу, залучити нових лікарів-інтернів та розробити ефективну систему їх навчання.

Запропоновані заходи є комплексними та спрямованими на вирішення ключових проблем управління персоналом у медичному закладі. Вони можуть сприяти підвищенню ефективності роботи закладу та якості надання медичних послуг.

Звичайно, для того щоб запропоновані заходи були успішними, необхідно забезпечити їх належне фінансування та реалізацію. Також важливо проводити регулярну оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів, щоб своєчасно вносити необхідні корективи.

ВИСНОВКИ

Основною метою даної кваліфікаційної роботи магістра було дослідження теоретико-методологічних аспектів технології управління закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» м. Києва. Під час виконання було вивчено особливості напрямків роботи, інструментів та методів управління персоналу у закладах охорони здоров'я України на прикладі даного процесу у комунальному некомерційному підприємстві міста Києва, вивчено особливості принципів управління персоналом медичних закладів до процесу реформування системи охорони здоров'я та після нього, проаналізовано чинну систему управління персоналу закладу охорони здоров'я, виявлено недоліки технології управління персоналом у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини». В ході дослідження було розроблено план способів вдосконалення технології управління персоналом у розглянутому закладі.

Було досліджено ієрархічну систему управління, яка використана у розглянутому закладі охорони здоров'я. Проаналізовано, що така система працює добре саме для даного закладу, всі ланки взаємопов'язані та виконують свої обов'язки, робота в закладі ефективно організована. Проте ієрархічна система має ряд недоліків, які можуть заважати роботі та стосункам в колективі.

Було сформовано SWOT-аналіз, де показано які сильні сторони має заклад та які можливості він може використати, щоб отримати більш високу позицію серед інших закладів охорони здоров'я та населення.

Один із ключових напрямків удосконалення функціонування медичних закладів — це впровадження новаторських підходів до планування їх функцій та управлінської діяльності. Загалом, планування в системі охорони здоров'я означає визначення та розробку оптимального співвідношення між потребами населення у медичній допомозі, медичному забезпеченні та санітарно-профілактичному обслуговуванні та забезпечення можливостей їх задоволення.

Визначено, що основні принципи ефективного управління в медичних закладах повинні включати: забезпечення функціонування та розвитку системи охорони здоров'я для гарантування соціальних гарантій населенню щодо отримання необхідної медико-соціальної допомоги; узгодженість цілей на національному, регіональному та муніципальному рівнях управління, сполучення прогнозів розвитку на поточний і перспективний періоди; наукове обґрунтування розвитку галузі охорони здоров'я; ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів; відповідність виділених коштів і ресурсів для потреб охорони здоров'я вимогам населення щодо отримання медичної допомоги та послуг.

Оцінено діяльність керівництва закладу охорони здоров'я, враховувались багато факторів, це і використання ресурсів закладу, основні показники діяльності закладу, кадровий потенціал, стосунки в колективі тощо. Зроблено висновок, що стиль управління, делегування функцій між заступниками – є ефективним, але не уникає деяких недоліків.

Досліджено, що використання сучасних технологій та основних тенденцій в управлінні людськими ресурсами важливі для медичного закладу в аспекті ефективної роботи колективу та надання якісних послуг. Впровадження інноваційних технологій та новаторських підходів до управління персоналом сприяє формуванню сприятливого середовища для працівників.

Технологія управління персоналом медичних закладів знаходиться на передовому рубежі інновацій у галузі охорони здоров'я. Її впровадження допомагає оптимізувати багато аспектів кадрового управління, покращувати координацію дій між різними ланками медичної команди та забезпечувати ефективність роботи всього медичного персоналу.

Визначено, що одним з найголовніших ресурсів закладу є кадровий потенціал. Кадрові ресурси підприємства визначаються як сукупність працівників, які працюють на підприємстві. Ці ресурси включають не лише кількість працівників, але й їхні знання, навички, досвід та відданість компанії.

Запропонована комплексна програма вдосконалення технології передбачає декілька напрямків:

1. Забезпечення організації кваліфікованим персоналом, необхідним для досягнення її цілей.
2. Створення умов для ефективної праці персоналу.
3. Мотивація персоналу до досягнення високих результатів.
4. Підтримка кадрового резерву організації.

Запропоновано створити спеціальні ініціативні групи, до яких будуть входити працівники закладу. За допомогою їх роботи буде реалізовано

Створення ініціативних груп для розробки та впровадження нових послуг є важливою стратегією для стимулювання творчості, інновацій та вдосконалення системи управління та надання послуг. Такий підхід може залучити різні відділи та рівні персоналу для спільної роботи над новими ідеями та розвитку продуктів. Суттєвим фактором є включення таких неформальних структур у різноманітні процеси в медичних установах. Наприклад, вони можуть бути ініціаторами створення нових послуг та їх впровадження в практику. Зрозуміло, що учасники цих ініціативних груп будуть мотивовані за допомогою різноманітних заохочень, таких як участь у конференціях, стажування за кордоном, онлайн-курси, оплата циклів спеціалізації, путівки в санаторій чи медичне страхування.

Доведено, що важливими чинниками є вмотивованість персоналу та розвиток корпоративної культури. Мотивований персонал є ключовим активом для досягнення успіху організації. Задоволені та зацікавлені працівники демонструють вищу продуктивність та вибудовують позитивний робочий клімат. Різноманітні методи мотивації, такі як фінансові стимули, можливості професійного розвитку, адекватна оцінка та визнання досягнень сприяють стимулюванню працівників до високих результатів. Досліджено, що у КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» різний віковий склад персоналу, саме тому пропонується індивідуальний підхід до мотиваційних стимулів цих груп.

Корпоративна культура визначає цінності, підходи та норми в організації. Її створення і підтримка є важливими для формування сприятливого середовища для працівників. Колектив, який відзначається взаємоповагою, співпрацею та відкритістю, залучає та утримує висококваліфікованих співробітників. Крім того, корпоративна культура може визначати ставлення до інновацій, толерантність та відкритість до змін, що стає важливим у сучасному бізнес-середовищі.

Взаємодія цих чинників створює умови для ефективного управління закладом охорони здоров'я, забезпечуючи задоволеність та високу продуктивність персоналу, а також формуючи основу для сталого розвитку та конкурентоспроможності закладу на ринку.

Запропоновані заходи є комплексними та спрямованими на вирішення ключових проблем управління персоналом у медичному закладі. Вони можуть сприяти підвищенню ефективності роботи закладу та якості надання медичних послуг.

Звичайно, для того щоб запропоновані заходи були успішними, необхідно забезпечити їх належне фінансування та реалізацію. Також важливо проводити регулярну оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів, щоб своєчасно вносити необхідні корективи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. How to Be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills – Kogan page, 2011.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. No1 (31). С. 97-106. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391> DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з менеджменту. Київ, 2016. 480 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020.
6. Берестенко О.Г. Культура професійного спілкування. Навчальний посібник. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299 с. URL: <http://dspace.ltsu.org/bitstream/123456789/507/1/3Nr3.pdf>
7. Білинська М.М. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / авт. кол. : М. М. Білинська, Я. Ф. Радиш, І. В. Рожкова та ін.; за заг. ред. проф. М. М. Білинської. – К. ; Львів : НАДУ, 2012. – 240 с.
8. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 339–344. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>
9. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко.- Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського».
10. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдуння - управлінський механізм мотивації праці. Ефективна економіка. 2019. №11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf
11. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. – Економіка і організація управління. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса. - 2019
12. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 9. С. 37-41. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/10.pdf
13. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : "Центр учбової літератури", 2013. - 272 с.
14. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

15. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми / О. А. Дороніна // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 3. - С. 23-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5.
16. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. - К. : КМ-БУКС, 2020.
17. Закон України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення" від 19.10.2017-№ 2168-VIII
18. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я" від 06.04.2017 № 2002-VIII
19. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування»
20. Кіча Д.І., Фоміна А.В. Основи економіки та фінансування охорони здоров'я. URL: medbib.in.ua.
21. Книш П.В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія». Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2014. Вип. 1. С. 255-264.
22. Колективний договір 2020. Кадровик-1: вебсайт. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3687-qqq-17-m4-pitannya-trudovih-vdnosin-u-kolektivnomu-dogovor>
23. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР
24. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1013
25. Кормишкін Ю.А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування / Кормишкін Ю.А., Уманська В.В. – Миколаїв, 2021.
26. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf
27. Лесик В.О., Григоренко В.М. Підходи до визначення поняття «технологія управління». Економіка розвитку. 2013. № 4 (68). С.62-68. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecro_2013_4_14
28. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №14. С.448-456. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1720-lizunova-o-m-ishchenko-ya-g-kondrashova-g-v>
29. Медична реформа. Все, що ви про неї хотіли знати. Електронний ресурс. <https://rpr.org.ua/medychna-reforma/>

30. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: [Навч. посібник] 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.

31. Моделі програмного забезпечення системи обліку та моніторингу результатів діяльності працівників / О.О. Коваленко, А.В. Денисюк, Д.В. Остапів. – Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. – 2018. - № 2. – С. 216- 221.

32. Назарко С.О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. Електронний журнал «Ефективна економіка». Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=7574>

33. Наказ МОЗ України 26.01.2018 № 148. Про затвердження Примірною таблицею матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я та фізичних осіб – підприємців, які надають первинну медичну допомогу,

34. Наказ МОЗ України від 19.03.2018 № 503 “Про затвердження Порядку вибору лікаря, який надає первинну медичну допомогу, та форми декларації про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу” зі змінами (Наказ МОЗ України від 29.05.18 №1023 «Про внесення змін до наказу МОЗ України від 19 березня 2018 року № 503»)

35. Наказ МОЗ України від 19.03.2018 № 504 «Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги»

36. Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 31 жовтня 2018 р. № 1977 «Зміни до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

37. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти /М. М. Новікова, Л.О. Мажник. – Харків: ХНАМГ, 2016. – 215с.

38. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23%283%29__8

39. Пакети медичних послуг-2022 <https://contracting.nszu.gov.ua/vimogi-pmg-2022>

40. Підводні камені медичної реформи: результати незалежного дослідження в регіонах. URL: <https://rpr.org.ua/news/pidvodni-kameni-medychnoji-reformy-rezultaty-nezaleznoho-doslidzhennya-v-rehionah/>

41. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2018 № 391 «Про затвердження вимог до надавача послуг з медичного обслуговування населення, з яким головними розпорядниками бюджетних коштів укладаються договори про медичне обслуговування населення»

42. Потій В.З., Куліш Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. Науковий

вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2017. № 1-2. С. 54-59. URL: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/33/32/>

43. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orh_anizatsii.pdf

44. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.03.2020).

45. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. Інноваційна економіка. 2012. № 9 (35). С. 86–89.

46. Ровенська В.В. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні / В.В. Ровенська, Саржевська Є.О. // Економічний вісник Донбасу. - 2019. - № 3 (57). - С. 162 – 168

47. Рульєв В.А. Управління персоналом / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ: КОНДОР, 2017. – 324 с.

48. Сайт НСЗУ <https://nszu.gov.ua/e-data>

49. Сміянов В.А. Організаційно-методологічний підхід до управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я / В.А. Сміянов, А.В. Степаненко, В.Ю. Петренко, С.В. Тарасенко // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я. – 2013. – № 3. – С. 11-18.

50. Статут комунального некомерційного підприємства «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації): затв. розпорядженням КМДА від 31.12.2020 № 2100).

51. Табель оснащення відділення ендоскопії та урогенітальної хірургії КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини».

52. Тенденції у сфері управління персоналом — 2018 <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>

53. Федулова Л.І. Роль цифрових компетенцій у формуванні інформаційної екосистеми публічного управління. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/eb2ca970-be91-400e-a34e-8fdc0663763f.pptx>

54. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.

55. Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2019. № 10 (74). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156>.

56. Штатний розпис КНП «Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини», станом на 01.08.2023.

57. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т

міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с. – Існує електрон. версія. (Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/58970/>, вільний).

58. Яcobчук В.П., Кратюк О.О. Чинники впливу на рівень якості надання високоспеціалізованої медичної допомоги. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі: матер. Міжнар. наук-практ конф (Біла Церква, 26 жовтня 2023 р.). Біла Церква: БНАУ, 2023. С. 111–113.