

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Міжнародна співпраця та інтеграція у глобальний науковий простір в галузі охорони здоров'я»

Здобувач вищої освіти групи 13401 АМН,
спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП
«Менеджмент у сфері охорони здоров'я »

Юнь Кай ЦУЙ

Науковий керівник
науковий ступінь, вчене звання

Віталій ЮНГЕР
к.мед.н, доцент

Гарант освітньо-професійної програми
науковий ступінь, вчене звання

Ганна МАТУКОВА
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,
науковий ступінь, вчене звання

Валентин ПАРІЙ
д.мед.н, професор

Київ, 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

світній рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту охорони здоров'я

_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Цуй Юнь Кая

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Міжнародна співпраця та інтеграція у глобальний науковий простір в галузі охорони здоров'я»

керівник роботи Віталій ЮНГЕР, к.мед.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «21» червня 2024 р. № 791

2. Строк подання студентом роботи

3. Вихідні дані до роботи отриманий матеріал за результатами проходження практики _____

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи

Мета дослідження полягає у вивченні механізмів міжнародної співпраці закладів охорони здоров'я України та їх інтеграції в глобальний науковий простір для покращення якості управління кадрами і розвитку наукової діяльності на базі КНП «КМКЛ №4»

Об'єкт дослідження – процес міжнародної співпраці та інтеграції закладів охорони здоров'я України в глобальний науковий простір.

Предмет дослідження – інструменти та механізми міжнародної співпраці ЗОЗ в контексті інтеграції в глобальний науковий простір.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу

Табл. 14, рис. 13.

6. Дата видачі завдання «02» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	червень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	листопад 2024 р.	
11	Підготовка доповіді для захисту роботи	грудень 2024 р.	

Студент

(підпис)

Юнь Кай ЦУЙ

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Віталій ЮНГЕР

Анотація

Текст стор. 115, табл. 14, рис. 13.

Міжнародна співпраця, інтеграція, заклад охорони здоров'я, управління кадрами, глобальний науковий простір, розвиток науки, компетентнісний підхід, Болонський процес, освітні стандарти, наукова діяльність, кадрова політика, стратегічний розвиток, інновації, професійний розвиток, ефективність управління.

Зміст роботи: у цій кваліфікаційній роботі досліджуються механізми міжнародної співпраці та інтеграції закладів охорони здоров'я України у глобальний науковий простір, акцентуючи увагу на ефективному управлінні кадрами та розвитку наукового потенціалу. У роботі представлено аналіз інструментів та механізмів, що сприяють долученню медичних підприємств України до світової наукової спільноти, а також розглянуто досвід європейських країн з управління кадрами, адаптований до українських умов. Проведено оцінку діяльності КНП “КМКЛ №4”, що дозволило виявити проблеми та перспективи міжнародної інтеграції. Використано методи порівняльного аналізу, системного підходу та аналізу статистичних даних. Основні результати дослідження включають рекомендації щодо удосконалення кадрової політики, що сприятиме підвищенню якості медичних послуг та розширенню наукових перспектив. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів для посилення міжнародної співпраці та впровадження інновацій у систему управління закладами охорони здоров'я України.

Annotation

Text page 115, table 14, figure 13.

International cooperation, integration, healthcare institution, human resource management, global scientific community, scientific development, competence approach, Bologna process, educational standards, scientific activity, staffing policy, strategic development, innovation, professional development, management effectiveness.

Content of the work: This qualification work explores the mechanisms of international cooperation and integration of Ukrainian healthcare institutions into the global scientific community, focusing on effective human resource management and the development of scientific potential. The work presents an analysis of the tools and mechanisms that facilitate the inclusion of Ukrainian medical enterprises into the global scientific community and reviews the experience of European countries in human resource management adapted to Ukrainian conditions. An evaluation of the activities of the Municipal Non-Commercial Enterprise "Kyiv City Clinical Hospital No. 4" was conducted, which identified problems and prospects for international integration. Comparative analysis, systematic approach, and statistical data analysis methods were utilized. The primary results of the research include recommendations for improving staffing policies, which will enhance the quality of medical services and expand scientific prospects. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed approaches to strengthen international cooperation and implement innovations in the management system of Ukrainian healthcare institutions.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРАЦІЯ ЗОЗ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР: ІНСТРУМЕНТИ, ЗДОБУТКИ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ	11
1.1. Реалізація державних освітніх стандартів та шляхи розвитку науки, болонські рекомендації освітніх програм щодо розвитку кадрів на основі компетентнісного підходу	11
1.2. Управління кадрами як важлива складова стратегічно-наукового розвитку закладу охорони здоров'я	24
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП “КМКЛ №4”, СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У НАУКОВИЙ ПРОСТІР	44
2.1. Загальна характеристика діяльності КНП “КМКЛ №4” та аналіз економічних, фінансових і наукових показників його діяльності	44
2.2. Характеристика основних складових системи управління персоналом у ЗОЗ	60
2.3 Аналіз системи управління персоналом у КНП “КМКЛ №4”. Визначення проблем, пов'язаних з інтеграцією вказаного ЗОЗ у глобальний науковий простір та розвитком міжнародного співробітництва	71
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ДОРОЖНОЇ КАРТИ ІНТЕГРАЦІЇ КНП “КМКЛ №4” У МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ПРОСТІР	80

3.1. Формування карти організаційно-управлінських заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом в контексті міжнародної наукової співпраці	80
3.2. Практичні інструменти в контексті загальної системи інтеграції ЗОЗ у міжнародний науковий простір	90
3.3. Оцінка організаційної ефективності заходів з удосконалення системи управління інтеграцією ЗОЗ у міжнародний науковий простір	98
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106

ВСТУП

Здоров'я є однією з найбільших цінностей сучасного суспільства, а забезпечення доступу до якісної медичної допомоги стає ключовим завданням як на національному, так і на міжнародному рівнях. Глобалізація та швидкий розвиток медичних технологій сприяють інтеграції наукових досліджень у сфері охорони здоров'я. Водночас, сучасні виклики, такі, як пандемії, старіння населення та дефіцит медичних кадрів, вимагають підвищення ефективності міжнародної співпраці в галузі охорони здоров'я та обміну знаннями між країнами.

З огляду на це, вкрай важливою стає інтеграція закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) у міжнародний науковий простір, де співробітництво між медичними підприємствами з різних країн дозволяє швидко адаптувати інноваційні медичні рішення та вдосконалювати методи діагностики та лікування найпоширеніших захворювань. Багато українських ЗОЗ активно залучаються до міжнародних програм, що сприяють розвитку наукових досліджень, удосконаленню управління кадрами та підвищенню якості медичних послуг. Однак, незважаючи на певні успіхи, існують перешкоди на шляху повної інтеграції українських ЗОЗ у глобальну медичну спільноту, зокрема через недостатню адаптацію до міжнародних стандартів та відсутність комплексних стратегій управління кадрами у сфері охорони здоров'я.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності більш глибокої інтеграції українських закладів охорони здоров'я в міжнародну наукову систему, що дозволить не лише поліпшити рівень надання медичних послуг в Україні, але й зробити внесок у розвиток світової медичної науки. Розуміння механізмів розвитку міжнародного співробітництва та інтеграції українських ЗОЗ у глобальний науковий простір допоможе вирішити ті проблеми, що виникають у сфері управління ЗОЗ, зокрема у контексті сучасних світових викликів.

Формулювання проблеми. Незважаючи на зусилля з боку держави щодо інтеграції медичних підприємств у міжнародний медичний простір, на сьогоднішній день існує низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем міжнародної співпраці, слабким залученням персоналу в міжнародні наукові програми та відсутністю стратегічних механізмів для ефективного впровадження інновацій. Окрім цього, постійні трансформації у сфері управління системою охорони здоров'я ставлять нові виклики перед закладами охорони здоров'я, зокрема необхідність адаптації до нових стандартів і вимог.

Мета дослідження полягає у вивченні механізмів міжнародної співпраці закладів охорони здоров'я України та їх інтеграції в глобальний науковий простір для покращення якості управління кадрами і розвитку наукової діяльності.

Завдання дослідження:

1. Аналіз інструментів та механізмів, що забезпечують інтеграцію ЗОЗ у міжнародний науковий простір.
2. Вивчення досвіду європейських країн у сфері управління кадрами в ЗОЗ і його адаптація до українських реалій.
3. Оцінка системи управління персоналом у КНП “КМКЛ №4” та визначення проблем, пов'язаних з інтеграцією вказаного ЗОЗ у світовий науковий простір.
4. Формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності міжнародної співпраці ЗОЗ і їх інтеграції у глобальну наукову спільноту.

Об'єкт дослідження – процес міжнародної співпраці та інтеграції закладів охорони здоров'я України в глобальний науковий простір.

Предмет дослідження – інструменти та механізми міжнародної співпраці ЗОЗ в контексті інтеграції в глобальний науковий простір.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використовувалися різні методи для досягнення цілей дослідження. Основним з них був порівняльно-аналізовий метод, що дозволив оцінити практики європейських закладів охорони здоров'я в контексті інтеграції освітніх стандартів у систему

охорони здоров'я України. Для вивчення актуальних тенденцій у сфері охорони здоров'я було застосовано аналіз статистичних даних, що охоплював міжнародні звіти та локальні дослідження. Системний підхід використовувався для вивчення впровадження державних стандартів та рекомендацій Болонського процесу. Крім того, був залучений синтез теоретичних даних, що дозволив узагальнити наявну літературу з питань управління кадрами та наукового потенціалу у ЗОЗ.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна роботи полягає в комплексному підході до інтеграції освітніх стандартів у закладах охорони здоров'я та ролі управління науковим потенціалом кадрів. Особливий акцент зроблено на використанні компетентнісного підходу в освітніх програмах для розвитку кадрового складу медичних підприємств. У роботі вперше здійснено аналіз впливу Болонських рекомендацій на освітні програми ЗОЗ в Україні, а також запропоновано шляхи адаптації міжнародних стандартів до національних реалій. Також дослідження містить нові підходи до розвитку наукового потенціалу кадрів через міжнародну співпрацю.

Практична значущість отриманих результатів. Отримані результати мають важливе значення для практичного застосування в системі управління закладами охорони здоров'я. Рекомендації, розроблені в межах роботи, можуть бути використані для підвищення ефективності освітніх програм та вдосконалення системи управління кадровим потенціалом медичних підприємств. Впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню якості медичних послуг через розвиток компетентностей медичних працівників та інтеграцію наукових досягнень у повсякденну практику. Також висновки дослідження можуть бути використані для вдосконалення міжнародної співпраці закладів.

Структура роботи. Ця робота складається з трьох розділів.

У першому розділі розглядається процес інтеграції закладів охорони здоров'я у європейський освітній простір. Тут аналізуються інструменти,

досягнення, проблеми та перспективи інтеграції, а також вплив болонських рекомендацій на розвиток наукової та кадрової діяльності медичних підприємств.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності КНП “КМКЛ №4” та його системи міжнародної співпраці. Розглядаються економічні, фінансові та наукові показники зазначеного ЗОЗ, а також аналізуються проблеми та можливості інтеграції його персоналу у глобальний науковий простір.

У третьому розділі розробляється дорожня карта для інтеграції КНП “КМКЛ №4” у міжнародну наукову спільноту. Також пропонуються практичні інструменти для удосконалення управління персоналом та оцінки ефективності цих заходів.

Кожен розділ завершується висновками, що підсумовують результати дослідження.

Це дослідження дозволить краще зрозуміти шляхи підвищення ефективності управління медичними підприємствами та сприятиме їх активній участі у міжнародних наукових програмах.

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРАЦІЯ ЗОЗ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР: ІНСТРУМЕНТИ, ЗДОБУТКИ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

1.1. Реалізація державних освітніх стандартів та шляхи розвитку науки, болонські рекомендації освітніх програм щодо розвитку кадрів на основі компетентнісного підходу

Впровадження національних освітніх стандартів у системі охорони здоров'я є важливою частиною медичної освіти та підготовки кадрів. Сучасні освітні стандарти повинні бути ефективно адаптовані до потреб практичної медицини в умовах, коли медицина стрімко розвивається, а нові проблеми вимагають швидких і компетентних рішень. У цьому контексті держава повинна відігравати вирішальну роль у розробці освітньої політики, спрямованої на залучення кваліфікованих медичних працівників.

Адаптація навчальної програми до сучасних вимог та впровадження інновацій у галузі охорони здоров'я є основним завданням національних освітніх стандартів. Вони, зокрема, визначають знання, вміння та навички, якими повинні оволодіти майбутні медичні працівники, щоб ефективно працювати в умовах, які швидко змінюються.

Так, держава надає великого значення інтеграції досягнень сучасної науки в освітній процес, що забезпечує підготовку фахівців, здатних застосовувати інноваційні методи лікування та діагностики [20,21].

Одним із ключових елементів впровадження стандартів підготовки фахівців є навчання на основі компетентнісного підходу. Цей підхід спрямований на розвиток практичних навичок, необхідних медичним працівникам для досягнення успіху в реальних життєвих ситуаціях. Компетентнісний підхід передбачає не лише набуття теоретичних знань, а й уміння ефективно застосовувати ці знання на практиці. Це особливо важливо у сфері охорони здоров'я, де швидкість і точність прийняття рішень є критично важливими [12]. Державні стандарти визначають основні елементи

освітньої програми, зокрема професійні компетентності, яких мають набути студенти.

Важливою складовою державних освітніх стандартів є акцент на безперервному професійному розвитку медичних працівників. Це включає в себе навчання протягом усього життя, що є однією з основних вимог сучасної медицини. Безперервна освіта дозволяє медичним працівникам залишатися в курсі новітніх досягнень науки та техніки, впроваджувати інноваційні методи лікування, а також удосконалювати свої професійні навички. У цьому контексті важливу роль відіграють національні та міжнародні програми підвищення кваліфікації, що сприяють розширенню можливостей для професійного зростання медичного персоналу [21].

Реалізація освітніх стандартів також передбачає впровадження в навчальний процес елементів наукових досліджень. Це дозволяє підготувати медичних фахівців, які не лише надають медичні послуги, але й здатні активно брати участь у наукових дослідженнях, розробляти нові методи діагностики та лікування, а також впроваджувати їх у практику. Наукова діяльність стає невід'ємною частиною підготовки медичних кадрів, оскільки саме через неї забезпечується безперервний розвиток медичних знань та вдосконалення лікувальних процесів [23; 26].

Вагомою складовою впровадження державних освітніх стандартів є створення сучасної навчально-матеріальної бази для підготовки медичних фахівців. У багатьох закладах охорони здоров'я України створюються сучасні симуляційні центри, які дозволяють студентам і молодим фахівцям опановувати практичні навички в умовах, наближених до реальних. Це сприяє формуванню високої професійної підготовки та забезпечує готовність медичних кадрів до роботи в умовах високої інтенсивності та стресу [27]. Крім того, такі центри є важливими платформами для впровадження нових методів навчання, включаючи інтерактивні модулі, використання сучасних технологій та симуляційних систем.

Не менш важливим є забезпечення якості освітніх послуг у закладах вищої освіти. Оскільки українська медична освіта все більше інтегрується у світовий освітній простір, державні освітні стандарти зараз все більше орієнтовані на міжнародні вимоги та європейські стандарти. Це включає в себе впровадження системи контролю якості освіти, акредитацію освітніх програм відповідно до міжнародних стандартів і забезпечення прозорості та підзвітності закладів освіти перед суспільством і державними органами [28].

Управління якістю освіти також включає розвиток партнерських відносин між українськими та закордонними закладами вищої освіти. Така співпраця дозволяє обмінюватися досвідом, запозичувати найкращі практики, а також брати участь у міжнародних освітніх та наукових програмах. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня підготовки медичних кадрів, їхньої мобільності та готовності до роботи в умовах міжнародної співпраці [30; 51].

Розвиток сучасних освітніх стандартів також включає в себе інтеграцію цифрових технологій у навчальний процес. Упровадження дистанційного навчання, онлайн-платформ та інших цифрових рішень стає важливим елементом підготовки медичних кадрів. Це не лише сприяє підвищенню ефективності навчання, але й дозволяє розширити доступ до освіти для широких верств населення. Цифровізація освіти також відкриває нові можливості для розвитку науки, оскільки дозволяє студентам і викладачам отримати доступ до великих баз даних, наукових досліджень та інших ресурсів, необхідних для успішного навчання та професійного розвитку [32; 52].

Реалізація державних освітніх стандартів є складним процесом, який передбачає впровадження нових технологій у навчальний процес і постійне вдосконалення програм навчання. Сьогодні велика увага приділяється створенню інноваційних методів навчання, що дають змогу медичним працівникам швидко адаптуватися до змін у сфері охорони здоров'я та впроваджувати нові методи в практиці. Розширення дистанційного навчання та онлайн-курсів є одним із прикладів цього розвитку. Це дозволяє студентам і

медичним працівникам отримати доступ до сучасних знань незалежно від місця проживання чи роботи [53].

Сучасна цифрова освіта медичних працівників сприяє розвитку нових навичок, необхідних для ефективної роботи в глобальному медичному просторі. Зокрема, цифрові технології допомагають учням отримати не лише теоретичні знання, але й практичні навички за допомогою інтерактивних платформ і симуляцій. Це значно підвищує рівень підготовки медичних працівників і дозволяє їм адаптуватися до новітніх медичних технологій, що постійно розвиваються [25; 54].

Інтеграція міжнародного досвіду є важливою частиною процесу впровадження державних освітніх стандартів, оскільки це дозволяє запозичувати кращі практики підготовки медичних фахівців з інших країн. Наприклад, участь у міжнародних програмах обміну студентами та викладачами сприяє збагаченню освітніх програм новими знаннями та методами навчання. Крім того, це дозволяє налагоджувати контакти з провідними ЗОЗ інших країн та інтегрувати українські медичні підприємства в глобальну наукову спільноту [23; 55].

Освітні стандарти повинні постійно оновлюватися, щоб відповідати вимогам ринку праці. Це особливо важливо для сфери охорони здоров'я, оскільки медичні технології та методи лікування постійно розвиваються, і медичні працівники повинні бути готові до використання новітніх методів у своїй роботі. Поступово європейські стандарти освіти впроваджуються в Україні, що дозволяє українським працівникам конкурувати на міжнародному ринку праці [59].

Питання підготовки кадрів для роботи в сільській місцевості, де медичні підприємства часто стикаються з браком ресурсів, зокрема дефіцитом кваліфікованих медичних працівників, вимагає особливої уваги. Державні освітні стандарти передбачають створення спеціальних програм підготовки працівників для роботи з обмеженими ресурсами та створення системи

дистанційного навчання, яка забезпечує рівний доступ до високоякісної медичної освіти в усіх регіонах країни [29; 62].

Належне фінансування є необхідним для реалізації державних освітніх стандартів, оскільки воно є основою для створення сучасної навчально-матеріальної бази та впровадження інноваційних підходів до навчання. Співпраця між державою та приватним сектором є життєво важливою в цьому контексті, що дозволяє залучати додаткові ресурси для модернізації закладів освіти та забезпечення високого рівня підготовки кадрів [24; 70].

Окрім фінансових питань, система управління закладом вищої освіти також відіграє важливу роль у підтримці освітніх стандартів. Стратегічне планування та використання новітніх технологій для підвищення якості освіти є елементами ефективного управління. Зокрема, ефективного використання ресурсів та підвищення освітнього рівня медичного персоналу можна досягти завдяки застосуванню інноваційних управлінських практик [25; 56].

Розвиток міжнародного співробітництва є також необхідною складовою інтеграції національних освітніх стандартів у світовий контекст. Участь українських закладів охорони здоров'я в міжнародних проєктах може сприяти вдосконаленню освітніх програм та залученню студентів і викладачів до міжнародної науково-дослідницької діяльності. Це сприяє розробці інноваційних методів навчання та підвищує конкурентоспроможність медичних працівників України на світовому ринку праці [24].

Підготовка фахівців до роботи в умовах глобальних викликів, таких як пандемії або зміни клімату, є важливою частиною реалізації освітніх стандартів. Держава повинна забезпечувати підготовку працівників, здатних використовувати сучасні технології та лікування, швидко реагувати на нові загрози та співпрацювати з іншими країнами. Це стосується не лише медичної освіти, але й навчання управлінню кризовими ситуаціями [63; 72].

Ще одним вагомим аспектом впровадження освітніх стандартів є залучення молодих фахівців до науково-дослідної діяльності. Це сприяє

розвитку нових підходів до лікування та діагностики, а також дозволяє ЗОЗ залишатися на передовій у розвитку медичної науки. Державні стандарти передбачають інтеграцію наукових досліджень у навчальний процес, що дозволяє студентам набувати не лише практичних знань, але й бути залученими до розвитку нових медичних технологій [57; 58].

Нарешті, важливу роль у впровадженні освітніх стандартів відіграє розвиток співпраці між закладами вищої освіти та ЗОЗ. Така співпраця дозволяє забезпечити студентам доступ до сучасної медичної практики, а також сприяє інтеграції новітніх методик лікування у навчальний процес. Крім того, це дозволяє створювати спільні програми підготовки кадрів, що відповідають вимогам ринку праці та сприяють розвитку міжнародної співпраці у сфері охорони здоров'я [25; 66].

У межах системи охорони здоров'я України важливо розуміти, як розподіляються кадри за рівнем укомплектованості посад у різних регіонах. Це допомагає оцінити, наскільки ефективно працюють заклади охорони здоров'я, і де існують прогалини у кадровому забезпеченні, на які варто звернути увагу.

Таблиця 1.1

Укомплектованість медичних кадрів у закладах охорони здоров'я України

Групи медичних працівників	2017 рік (%)	2018 рік (%)	2019 рік (%)
Лікарі загальної практики	85%	86.5%	88%
Середній медичний персонал	90%	91.3%	92.6%
Фармацевти	76%	77.7%	79.4%
Провізори	77%	78.7%	80.4%

Джерело: створено автором на основі [«Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019]

Отримані результати показали зростання укомплектованості лікарів загальної практики з 85% у 2017 році до 88% у 2019 році, що може вказувати на успіхи в реалізації програм підвищення кваліфікації для лікарів загальної

практики або на збільшення інтересу до цієї спеціальності серед молодих фахівців.

Укомплектованість середнього медичного персоналу також показує позитивну тенденцію, зростаючи з 90% у 2017 році до 92.6% у 2019. Це може бути результатом зусиль держави з покращення умов праці та мотивації цих працівників через різні програми, які включають підвищення кваліфікації та фінансові стимули. Динаміка у категоріях фармацевтів та провізорів є менш оптимістичною. Так, серед фармацевтів спостерігається зростання з 76% до 79.4%, а провізорів - з 77% до 80.4%. Ці низькі показники можуть свідчити про проблеми у фармацевтичній галузі, зокрема недостатнє фінансування, високу конкуренцію у приватному секторі або низький інтерес до професії через обмежені кар'єрні перспективи та/ або низьку зарплату. Реформи охорони здоров'я, що були ініційовані в Україні, спрямовані на покращення ефективності медичної системи та доступності медичної допомоги, мають значний вплив на зміни в кадровому складі. Збільшення укомплектованості в деяких категоріях свідчить про успішність цих реформ. Загальний висновок свідчить про позитивний, хоча і неоднорідний рух у покращенні укомплектованості медичних кадрів в Україні. Покращення у деяких сферах супроводжуються затримками в інших, вказуючи на необхідність розширення та інтенсифікації реформ, особливо в фармацевтичній галузі та у регіональному розподілі медичних ресурсів.

Реалізація державних освітніх стандартів є складним і багатогранним процесом, який включає впровадження інноваційних підходів до навчання, інтеграцію досвіду інших країн, а також постійне вдосконалення освітніх програм для підготовки працівників, які здатні протистояти сучасним викликам у сфері охорони здоров'я [24; 29].

Болонські рекомендації, які були введені для узгодження освітніх систем у всіх країнах Європи, мають значний вплив на розвиток медичної освіти. Компетентнісний підхід є ключовим компонентом цих рекомендацій і

зосереджений на розвитку не лише теоретичних знань, але й практичних навичок, необхідних для професійної діяльності. Це означає, що в сфері охорони здоров'я навчальні програми мають бути спрямовані на розвиток спеціальних навичок, які відповідають сучасним вимогам до медичних працівників [61; 71].

Компетентнісний підхід поєднує практичні та теоретичні знання. Упровадження такого підходу в Україні стало можливим завдяки тому, що освітні програми були адаптовані до вимог Болонського процесу. Таким чином, українські заклади охорони здоров'я можуть ефективніше готувати фахівців, здатних працювати як на національному, так і на міжнародному рівнях. Важливою складовою цього підходу є розвиток клінічних навичок та вміння працювати в команді. Ці навички необхідні для роботи в сучасних закладах охорони здоров'я [76].

Однією з головних переваг Болонського процесу є запровадження Європейської кредитно-трансферної системи (ECTS). Ця система дозволяє студентам переводити кредити між університетами, що особливо важливо для студентів, які вивчають медицину. Це сприяє академічній мобільності та сприяє обміну досвідом між медичними закладами вищої освіти з різних країн [78]. Учні, які мають можливість пройти навчання за кордоном, отримують доступ до сучасних методів діагностики та лікування, які можна згодом застосовувати в Україні.

Удосконалення професійної компетентності медичних працівників тісно пов'язане з розвитком компетентнісного підходу. Сучасні медичні працівники повинні постійно навчатися та розвиватися, оскільки знання та технології швидко змінюються. Болонські стандарти передбачають впровадження програм безперервної медичної освіти, щоб медичні працівники могли підтримувати свій професійний рівень і залишатися конкурентоспроможними на ринку праці [34]. Передусім це актуально для медичних працівників у сферах, які швидко змінюються, таких як хірургія, онкологія та інших.

Міждисциплінарні знання необхідні для створення комплексного підходу до лікування пацієнтів, і Болонський процес сприяє цьому. У сучасній охороні здоров'я співпраця між лікарями, фармацевтами, психологами та соціальними працівниками має вирішальне значення. Це вимагає від медичних працівників широких знань у різних галузях медицини та вміння співпрацювати з фахівцями різних спеціальностей. Завдяки впровадженню міждисциплінарного підходу до навчальної програми студенти мають кращу підготовку і вищу готовність до роботи в сучасному мінливому середовищі.

Розвиток клінічної практики є важливою частиною Болонських рекомендацій. У медичних закладах вищої освіти України відкриті центри клінічної практики та симуляційні центри, що дозволяють студентам розвивати практичні навички в реальних умовах. Це допомагає студентам краще засвоїти теоретичні знання та підготуватися до роботи в медичних підприємствах після закінчення навчання [60]. Студенти можуть працювати над складними ситуаціями без ризику для пацієнтів за допомогою симуляційних технологій, таких як віртуальна реальність і манекени.

Питання реалізації державних освітніх стандартів і шляхи розвитку науки, а також болонські рекомендації щодо освітніх програм, заснованих на компетентнісному підході, є ключовими елементами сучасної освітньої політики, особливо в галузі медицини. Ці аспекти визначають, як медичні працівники готуються до викликів сучасного здоров'я через навчальні програми, які інтегрують теоретичні знання і практичні навички для досягнення високих професійних стандартів.

Державні освітні стандарти визначають мінімальні вимоги до знань і навичок, які мають бути надані в межах освітньої програми. Вони служать засобом забезпечення консистентності та якості освіти на національному рівні.

Компетентнісний підхід також акцентує увагу на тому, наскільки важливо, щоб медичні працівники добре спілкувалися. У сучасній медицині вкрай необхідно спілкуватися з пацієнтами, їхніми родичами та колегами. Болонські

стандарти сприяють впровадженню в освітні програми курсів, які виховують емпатію, ефективну комунікацію та навички міжособистісного спілкування, що підвищує якість медичних послуг і довіру пацієнтів [13].

Мобільність студентів і викладачів за кордоном є ще однією важливою частиною Болонського процесу. Це сприяє обміну інформацією між різними країнами та підвищує рівень підготовки медичних працівників. Участь українських медичних університетів у програмах академічної мобільності дозволяє студентам і викладачам працювати в провідних клініках Європи, що сприяє впровадженню новітніх методів лікування в Україні. Такі програми також підвищують престиж українських закладів вищої освіти і сприяють налагодженню міжнародної співпраці.

Компетентнісний підхід передбачає не лише отримання знань, але й розвиток здатності думати критично, що є необхідним для обґрунтованих рішень у складних клінічних ситуаціях. Болонські рекомендації приділяють особливу увагу розвитку аналітичних навичок студентів і здатності оцінювати різні методи лікування на основі доказової медицини [64]. Це дозволяє майбутнім лікарям приймати розумні рішення, які краще допомагають пацієнтам.

Важливу роль у розвитку компетентнісного підходу відіграють стандарти акредитації освітніх програм. Болонські рекомендації передбачають регулярне оцінювання якості освітніх програм з метою забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Це включає в себе оцінку ефективності викладання, наукової діяльності викладачів та успішності студентів [14]. Такий підхід забезпечує постійне вдосконалення навчального процесу та підвищення рівня підготовки медичних фахівців.

Болонські рекомендації відіграють важливу роль у модернізації медичної освіти та її адаптації до міжнародних стандартів. Одним із ключових аспектів цього процесу є сприяння розвитку міждисциплінарного навчання, що дозволяє студентам отримати всебічні знання та навички для вирішення комплексних завдань охорони здоров'я. Наприклад, сучасні медичні працівники повинні не

лише володіти клінічними знаннями, але й знати основи економіки, права та менеджменту, щоб ефективно працювати в умовах змінних глобальних викликів [16; 17].

Інтеграція вищої медичної освіти до європейського освітнього простору через Болонський процес відкриває широкі можливості для академічної мобільності студентів і викладачів. Завдяки цьому студенти українських медичних університетів можуть навчатися за кордоном, здобуваючи досвід роботи з провідними медичними закладами вищої освіти Європи. Це сприяє впровадженню інновацій у вітчизняну медичну практику, а також формуванню більш конкурентоспроможних фахівців [36; 39].

Міжнародна співпраця у рамках Болонського процесу дозволяє ефективніше впроваджувати інновації в освітній процес. Завдяки активній співпраці з медичними університетами Європи українські заклади вищої освіти можуть впроваджувати нові методики навчання, симуляційні технології та цифрові рішення. Це суттєво підвищує якість підготовки медичних працівників і сприяє їхній готовності до роботи в умовах сучасних медичних технологій [38; 33].

Застосування компетентнісного підходу в освіті передбачає орієнтацію на результат. Це означає, що студенти повинні отримати не тільки теоретичні знання, а й практичні навички, щоб мати можливість ефективно застосовувати ці знання у своїй роботі. Компетентнісний підхід озброює випускників навичками критичного мислення та прийняття рішень в умовах клінічної невизначеності, забезпечуючи їхню готовність до професійної діяльності [34; 40].

Модернізація освітніх програм, відповідно до болонських рекомендацій, також включає впровадження інноваційних методик навчання. Це включає активне використання цифрових інструментів, інтерактивних навчальних платформ і симуляційних центрів. Такі технології дозволяють студентам працювати з моделями реальних клінічних ситуацій, що значно покращує їхню підготовку до роботи в медичних підприємствах [37; 39].

Важливим аспектом Болонського процесу є стандартизація та визнання медичної освіти на міжнародному рівні. Це забезпечує можливість українським випускникам медичних університетів працювати у країнах Європи без додаткової сертифікації, що сприяє підвищенню мобільності кадрів і залученню найкращих фахівців до міжнародних медичних проєктів [35; 40]. Завдяки впровадженню цих стандартів, які забезпечують відповідність освітніх програм міжнародним вимогам, випускники українських медичних закладів вищої освіти отримують можливість вільнішого працевлаштування на міжнародній арені, сприяючи таким чином обміну досвідом та покращенню якості медичного догляду на глобальному рівні.

Болонські рекомендації також підтримують ідею безперервного професійного розвитку. Це означає, що медичні працівники повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, брати участь у тренінгах і програмах підвищення професійного рівня, щоб бути в курсі останніх медичних інновацій. У контексті глобальних криз, таких як пандемії, це має особливе значення, оскільки дозволяє швидко реагувати на нові виклики у сфері охорони здоров'я [36; 80]. Це підтримує неперервне вдосконалення професійних навичок, забезпечуючи високу якість медичного обслуговування і сприяючи здатності системи охорони здоров'я адаптуватися та відповідати на сучасні виклики.

Впровадження міжнародних медичних стандартів у навчальні програми дозволяє студентам не лише здобути якісну освіту, але й підготуватися до роботи в міжнародному медичному середовищі. Болонські рекомендації сприяють інтеграції українських освітніх програм у світовий медичний простір, забезпечуючи визнання українських дипломів на міжнародному рівні [32; 37]. Це не тільки відкриває студентам можливості для навчання та роботи за кордоном, але й підвищує загальний рівень медичної освіти в Україні, роблячи її більш адаптивною до світових вимог та викликів сучасності.

Окрім освітніх інновацій, компетентнісний підхід також сприяє розвитку професійних навичок, які виходять за межі клінічної підготовки. Це включає

розвиток комунікаційних навичок, лідерства та управління медичними колективами. Такий підхід забезпечує всебічну підготовку фахівців, здатних ефективно взаємодіяти з колегами, пацієнтами та їхніми родинами [34; 39].

Окремим важливим аспектом є міграція медичних працівників, яка має істотний вплив на кадрову ситуацію у сфері охорони здоров'я. За даними на 2019 рік, зовнішня міграція лікарів становила 3%, середнього медичного персоналу – 5%, тоді як внутрішня міграція, особливо серед середнього медичного персоналу, була вищою (8%).

Таблиця 1.2

Міграція медичних працівників у системі охорони здоров'я України, 2019 рік

Тип міграції	Лікарі (%)	Середній медичний персонал (%)
Зовнішня міграція	3%	5%
Внутрішня міграція	7%	8%

Джерело: створено автором на основі [«Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019]

Це вказує на труднощі у збереженні кваліфікованих кадрів та впливає на якість медичних послуг.

Ефективне впровадження державних стандартів і болонських рекомендацій в освітні програми може значно підвищити якість медичної освіти, забезпечити більшу мобільність медичних кадрів та зробити медичну освіту в Україні більш конкурентоспроможною на міжнародному рівні.

Компетентнісний підхід також готує кадри до роботи в умовах глобальних викликів, таких як пандемії, які вимагають оперативності дій та використання новітніх медичних технологій [33; 38]. Болонський процес акцентує увагу на підвищенні якості медичної освіти через розвиток дослідницької діяльності, що дає студентам можливість брати активну участь у наукових дослідженнях,

впроваджувати інновації та удосконалювати клінічні навички у рамках міжнародних проєктів [31; 40].

Отже, аналізуючи питання реалізації компетентнісного підходу та болонських рекомендацій, можна зробити висновок, що вони сприяють формуванню всебічно підготовлених фахівців, здатних працювати в умовах міжнародних стандартів і застосовувати передові методики. Такий підхід забезпечує мобільність кадрів, інтеграцію української медичної освіти в європейський простір та підвищує якість підготовки, що відповідає сучасним викликам у сфері охорони здоров'я.

1.2. Управління кадрами як важлива складова стратегічно-наукового розвитку закладу охорони здоров'я

Управління кадрами — це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на залучення, розвиток, утримання та ефективне використання персоналу для досягнення цілей організації. У закладах охорони здоров'я управління кадрами відіграє особливо важливу роль, оскільки якість та доступність медичних послуг залежать від професіоналізму, компетентності та мотивації медичних працівників. Кадрова політика охоплює всі аспекти роботи з персоналом — від процесу найму до планування кар'єрного зростання, професійного розвитку, оцінки результатів праці та мотивації.

У сучасних умовах кадрова політика має бути гнучкою та адаптивною до потреб охорони здоров'я, оскільки медична галузь постійно стикається з новими викликами та вимогами. Стратегічний підхід до управління кадрами дозволяє не лише забезпечити високу якість надання послуг, але й сприяє розвитку інновацій, підвищенню кваліфікації медичних працівників та оптимізації кадрових ресурсів. Ефективне управління кадрами в закладах охорони здоров'я також включає розробку систем мотивації та підтримки професійного розвитку, створення безпечного та сприятливого робочого середовища, а також забезпечення відповідності персоналу найвищим стандартам кваліфікації та етики.

Управління персоналом — це сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на процес формування, розвитку та ефективного використання кадрів організації, який реалізується через низку взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності. Це управління виступає як система, процес і структура одночасно.

Система управління персоналом охоплює методи, процедури та програми, що організація застосовує для роботи зі своїми співробітниками. Вона підпорядковується загальним методологічним вимогам, і порушення цих вимог може призвести до неефективності всієї системи управління, що негативно позначається на організації загалом. Формування такої системи потребує врахування специфічних особливостей конкретної галузі та організації, а також комплексного підходу, що включає базову стратегію, операційні підсистеми й ресурси. Система має функціонувати на всіх рівнях управління, забезпечуючи раціональне поєднання стабільності основних елементів і адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Багатоплановий характер впливу на персонал передбачає використання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, а формалізація процесу впровадження забезпечує його ефективність [33].

Отже, управління персоналом як цілісна система є процесом забезпечення організації достатньою кількістю кваліфікованих працівників і їх залучення для досягнення як економічної, так і соціальної ефективності.

Функції управління персоналом включають організаційне планування джерел набору кадрів та обсягів ресурсів на їх підготовку, соціально-економічне забезпечення умов праці для ефективного використання персоналу, а також відтворення, що охоплює створення навчально-матеріальної бази для розвитку працівників.

Основні завдання управління персоналом охоплюють сприяння організації у досягненні її цілей, забезпечення кваліфікованими працівниками, ефективне використання навичок персоналу, вдосконалення систем мотивації, підвищення

рівня задоволеності працею, розвиток системи професійного навчання, збереження сприятливого морального клімату, управління кар'єрою працівників та підтримку творчої активності, спрямованої на реалізацію інноваційних планів.

Складність завдань управління персоналом потребує багатогранного підходу, що включає такі аспекти: техніко-технологічний аспект показує стан та особливості технологічного процесу у виробництві, організаційно-економічний аспект включає стратегії планування робочої сили та методи мотивації, правовий аспект стосується дотримання законодавчих норм, соціально-психологічний аспект зосереджується на забезпеченні підтримки та благополуччя співробітників, а педагогічний аспект обумовлює методи виховання та наставництва в колективі [15].

Таким чином, управління персоналом забезпечує комплексний підхід до роботи з кадрами, спрямований на досягнення високих результатів у діяльності організації.

Принципи управління кадрами – це основні засади керування людськими ресурсами, які є критично важливими для досягнення як поточних, так і довгострокових цілей організації [18]. Ці принципи важливі для ефективної розробки стратегій управління персоналом, прийняття тактичних рішень та ідентифікації можливостей для підвищення продуктивності.

Таблиця 1.3

Основні принципи управління кадрами

Соціальне партнерство	Взаєморозуміння та баланс інтересів, досягнутих через соціальну згоду між працівниками і роботодавцем.
Соціальна доцільність	Створення умов праці, які виправдані та соціально обґрунтовані, задовольняючи потреби співробітників у якісному робочому середовищі.
Планомірність	Координація та синхронізація всіх дій і процесів для запобігання порушень у виробництві, втрат часу та ресурсів.

Економічна ефективність	Інвестиції у розвиток персоналу та оптимізація витрат на заробітну плату і утримання робочих місць з метою забезпечення їхньої віддачі.
Системність	Використання комплексного підходу у керуванні організацією як єдиним цілісним соціальним організмом.
Єдиноначальність	Чіткий розподіл і підпорядкування повноважень між керівниками на всіх рівнях управління.
Демократизм	Залучення співробітників до процесу управління, стратегії і політики організації, прийняття рішень.
Економічна зацікавленість	Розробка гнучкої системи стимулів для спонукання співробітників до високої продуктивності.

Джерело: створено автором на основі [«Менеджмент персоналу». Київ, 2022]

Ці принципи формують основу для створення ефективної та продуктивної робочої атмосфери, сприяючи досягненню корпоративних цілей і розвитку персоналу.

Кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Кадрова політика може мати більш сучасну назву HR-політика. Пасивна кадрова політика характеризується тим, що керівництво підприємства не має ефективної програми дій по відношенню до персоналу, робота з персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків, кадрова служба не володіє необхідними засобами оцінки персоналу та, відповідно, не має прогнозу кадрових потреб. Реактивна кадрова політика передбачає таке: керівництво підприємства здійснює контроль за проблемами в кадрах (відсутність кваліфікованої робочої сили; виникнення конфліктних ситуацій, відсутність мотивації до продуктивної праці тощо) та приймає відповідні рішення; кадрова служба володіє засобами діагностики існуючої ситуації; при

плануванні кадрові проблеми розглядаються спеціально і намічаються шляхи їх вирішення.

Одним з ключових компонентів стратегічного розвитку системи охорони здоров'я є управління кадрами. Сучасна система охорони здоров'я стикається з багатьма проблемами, включаючи зростання попиту на медичні послуги, швидкий розвиток медичних технологій і зміни в структурі захворюваності населення. В таких умовах ефективне управління людськими ресурсами стає життєво важливим для ефективності медичних підприємств і якості наданих послуг [19; 22].

Забезпечення достатньої кількості медичних працівників не є єдиним завданням ефективного управління кадрами; це також означає розвиток професійних навичок, здатність адаптуватися до змін і підвищення мотивації. У цьому контексті особливо важливим стає планування кадрових ресурсів. Воно має бути орієнтоване на довгострокову перспективу, враховуючи як поточні потреби, так і можливі майбутні зміни в структурі медичних послуг. Стратегічне кадрове планування дозволяє не лише оперативно реагувати на дефіцит персоналу, але й забезпечувати безперервний розвиток працівників шляхом підвищення їхньої кваліфікації та вдосконалення навичок [65; 67].

Один з найголовніших аспектів управління персоналом у закладах охорони здоров'я – це постійне навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників. З огляду на стрімкий розвиток медичних технологій і методів лікування, медичні працівники мають постійно вдосконалювати свої знання та навички. Системи охорони здоров'я повинні створювати умови для безперервного професійного розвитку, включаючи тренінги, семінари, участь у наукових конференціях та обмін досвідом на міжнародному рівні. Це сприяє не лише покращенню якості медичних послуг, але й забезпечує конкурентоспроможність медичних підприємств на світовому ринку охорони здоров'я [74; 75].

Мотивація кадрів також є важливою складовою управління персоналом. Високий рівень мотивації працівників дозволяє підвищити якість наданих послуг, знизити плинність кадрів і забезпечити стійкий розвиток медичних підприємств. Для досягнення цього керівництво закладів охорони здоров'я має використовувати різноманітні інструменти мотивації, зокрема гнучкі форми оплати праці, програми професійного зростання, соціальні пільги та створення комфортних умов для праці [68; 79]. Роль керівництва у формуванні здорового та продуктивного робочого середовища не можна недооцінювати, оскільки це безпосередньо впливає на результати діяльності закладу охорони здоров'я.

Ще одним важливим елементом управління кадрами є залучення висококваліфікованих фахівців, які здатні адаптуватися до нових викликів та брати активну участь у науково-дослідній діяльності. У сучасних умовах медичні підприємства мають орієнтуватися на підготовку та залучення медичних працівників, які можуть впроваджувати інноваційні підходи до лікування та діагностики, що забезпечує високу якість наданих послуг і сприяє стратегічному розвитку ЗОЗ. Також важливим є питання міжнародної співпраці, яке дозволяє обмінюватися досвідом та впроваджувати найкращі світові практики в галузі охорони здоров'я [5; 69].

У секторі охорони здоров'я гендерна рівність має бути частиною стратегії підбору персоналу. Це означає, що всі працівники повинні мати можливість професійно розвиватися. Це включає навчальні програми, кар'єрні можливості та рівний доступ до робочого місця. У сучасному світі важливо забезпечити рівний розвиток людських ресурсів, незалежно від статі, віку чи інших факторів. Це допомагає створити позитивне робоче середовище та підвищити продуктивність організації [77].

Стратегічне управління талантами також передбачає впровадження технологій у процес управління персоналом. Зокрема, автоматизація HR-процесів за допомогою інформаційних систем дозволяє ефективно управляти ресурсами, відстежувати рівень компетентності працівників та планувати їхній

професійний розвиток. Такі системи також допомагають зменшити адміністративне навантаження та зробити процеси кадрового забезпечення більш відкритими [2; 73].

Також стратегічне управління кадрами має на меті сприяти розвитку лідерських якостей медичних працівників. Лідерство є важливою частиною управління медичними підприємствами, оскільки воно дозволяє ефективніше впроваджувати стратегії розвитку, новітні методи лікування та підвищувати якість надання медичних послуг. Для цього потрібно створити програми підготовки лідерів, які мають здатність керувати ЗОЗ та брати участь у розробці національних стратегій розвитку охорони здоров'я [4; 9].

Стратегічний розвиток установи охорони здоров'я також передбачає впровадження наукових досліджень у практичну діяльність. Це вимагає наявності кваліфікованих фахівців, які можуть поєднувати наукову роботу з реальною медичною практикою. Управління науковими кадрами повинно мотивувати медичних працівників до участі в дослідницьких проєктах, що сприяє створенню інноваційних методів лікування та підвищенню конкурентоспроможності медичного підприємства на міжнародному рівні [6; 10]. У сфері охорони здоров'я управління людськими ресурсами має зосереджуватися на створенні системи професійного розвитку, яка відповідає вимогам сучасної медицини. Це включає підготовку фахівців, які можуть швидко адаптуватися до змін у медичній галузі, впроваджувати новітні технології та підвищувати якість медичних послуг. Досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я залежить від забезпечення мотивації та підтримки працівників на всіх рівнях [1; 7]. У сфері охорони здоров'я управління кадрами є однією з найважливіших складових стратегічного розвитку, оскільки людські ресурси є основою для надання високоякісних медичних послуг. Забезпечення ефективного функціонування ЗОЗ залежить від здатності керівництва ефективно використовувати потенціал своїх співробітників та створювати сприятливі

умови для їхньої праці. Важливим елементом управління є планування кадрових потреб, яке має бути довгостроковим і враховувати як поточну ситуацію, так і прогнозовані зміни у сфері охорони здоров'я [1; 3].

Комплексне управління людськими ресурсами включає у себе аналіз кадрового потенціалу, визначення ключових завдань і цілей для кожної категорії працівників, а також створення системи моніторингу ефективності роботи. Успішне управління персоналом вимагає регулярної оцінки результатів діяльності медичних працівників і впровадження механізмів заохочення та розвитку для підвищення їхньої професійної майстерності [9; 10].

Оцінка розподілу кадрів за спеціалізаціями і коефіцієнт суміщення посад дозволяє краще зрозуміти навантаження на медичних працівників та їхню доступність у різних регіонах України.

Таблиця 1.4

**Коефіцієнт суміщення посад медичних працівників за спеціалізаціями,
2019 рік**

Спеціалізація	Лікарі (%)	Середній медичний персонал (%)
Терапевти	2.5	3.0
Педіатри	2.0	2.8
Хірурги	1.8	2.4

Джерело: створено автором на основі [«Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019]

Коефіцієнт суміщення посад серед лікарів і середнього медичного персоналу демонструє високі показники, особливо серед терапевтів та педіатрів. Це свідчить про перенавантаження на цих спеціалістів, що може негативно впливати на якість надання медичної допомоги.

Особлива увага повинна приділятися управлінню підготовкою та підвищенням кваліфікації медичних кадрів. У сучасних умовах медична освіта повинна бути неперервною, оскільки розвиток медичних технологій та інновацій у сфері лікування вимагає від медичних працівників постійного вдосконалення їхніх знань і навичок. Заклади охорони здоров'я повинні створювати всі умови для професійного зростання своїх співробітників, надаючи їм доступ до навчальних програм, семінарів, тренінгів та стажувань [5; 6].

Мотивація працівників є важливою складовою управління людськими ресурсами. Ефективні мотиваційні заходи мають бути вжиті для підвищення продуктивності та відданості працівників охорони здоров'я з метою надання якісних медичних послуг. Фінансові та нефінансові стимули можуть приймати різні форми, такі як премії, підвищення заробітної плати, соціальне забезпечення, можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку [7; 4].

Управління людськими ресурсами також включає створення безпечного робочого середовища, яке знижує рівень стресу серед медичних працівників. Для цього керівництво закладів охорони здоров'я має впроваджувати програми з покращення умов праці. Ці заходи включають створення зручних робочих місць, забезпечення працівників необхідними матеріально-технічними ресурсами та створення механізмів для підтримки працівників під час надзвичайних ситуацій [2;1].

Управління кадрами у сфері охорони здоров'я вимагає комплексного підходу до розвитку лідерських якостей серед медичних працівників. Успішне управління ЗОЗ багато в чому залежить від здатності керівників приймати стратегічні рішення, які сприяють розвитку закладу охорони здоров'я та забезпеченню якості наданих послуг. Для цього необхідно створювати програми розвитку лідерства, що сприяють формуванню компетентних керівників, здатних ефективно керувати медичними колективами [8; 9].

Управління персоналом також включає гендерну рівність і забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Мета полягає в тому, щоб забезпечити

рівні умови для професійного розвитку, доступу до керівництва та можливостей для кар'єрного зростання незалежно від статі, віку чи інших соціальних факторів. Забезпечення рівності між чоловіками та жінками в ЗОЗ сприяє створенню позитивного робочого середовища, що позитивно впливає на загальну продуктивність [5; 7].

Однією з основних складових стратегічного управління кадрами є впровадження інформаційних технологій у процес управління людськими ресурсами. Автоматизація процесів управління персоналом дозволяє значно підвищити ефективність цих процесів, знижуючи адміністративне навантаження та забезпечуючи прозорість кадрових операцій. Використання сучасних інформаційних систем дає можливість керівництву медичних підприємств контролювати кадрові процеси, аналізувати рівень кваліфікації працівників та планувати їхній розвиток [3; 10].

Також управління кадрами у закладах охорони здоров'я повинно враховувати міжнародний досвід, особливо у питаннях підготовки та розвитку медичних працівників. Участь у міжнародних програмах обміну, стажувань та тренінгів дозволяє українським медичним працівникам здобувати досвід роботи в закордонних медичних підприємствах та впроваджувати нові знання і технології у практику. Це сприяє підвищенню якості медичних послуг та розвитку науково-практичного потенціалу ЗОЗ [8; 5].

Питання безперервного професійного розвитку є ключовим для забезпечення стійкого розвитку закладів охорони здоров'я. Медичні працівники мають постійно оновлювати свої знання і навички, оскільки розвиток нових методів лікування, технологій та препаратів вимагає швидкої адаптації до змін. Заклади охорони здоров'я повинні створювати умови для безперервного навчання та стимулювати участь медичних працівників у наукових дослідженнях, що дозволяє впроваджувати інноваційні методи лікування та покращувати якість наданих послуг [6; 1].

Останніми роками спостерігається зростання уваги до інтеграції науки і практики у сфері охорони здоров'я, що впливає на кадрову політику медичних підприємств. Управління кадрами у закладах охорони здоров'я має включати не лише адміністративні питання, але й стимулювання наукової діяльності серед медичних працівників. Це дозволяє розвивати інноваційні підходи до лікування, впроваджувати сучасні технології та підвищувати якість медичних послуг на всіх рівнях [10; 4].

Стратегічне управління кадрами у медичних підприємствах – це ключовий чинник, що забезпечує стабільність та розвиток системи охорони здоров'я. Управління повинно враховувати всі аспекти роботи з персоналом: від планування і мотивації до розвитку професійних і лідерських якостей, забезпечення рівності та інтеграції інновацій. Це дозволить забезпечити високий рівень медичних послуг та підтримувати конкурентоспроможність медичних підприємств на міжнародному рівні [9; 8].

Управління науковим потенціалом кадрів у ЗОЗ відіграє важливу роль у розвитку інновацій та покращенні якості медичних послуг. В умовах стрімкого розвитку медичних технологій та глобалізації охорони здоров'я науково-дослідницька діяльність стає невід'ємною частиною професійної діяльності медичних працівників. Це потребує від керівництва медичних підприємств системного підходу до розвитку наукового потенціалу кадрів, створення умов для проведення досліджень та інтеграції наукових досягнень у повсякденну практику [11].

Для ефективного управління науковим потенціалом важливо створити систему мотивації, яка б заохочувала медичних працівників до участі в науково-дослідницькій діяльності. Це може бути досягнуто через впровадження програм фінансового стимулювання, підвищення престижу наукової діяльності, а також надання можливостей для публікацій результатів досліджень у наукових журналах. Впровадження таких заходів сприяє збільшенню кількості досліджень

і дозволяє інтегрувати інноваційні підходи до лікування в клінічну практику [42; 49].

Інноваційний розвиток ЗОЗ напряду залежить від здатності інтегрувати наукові досягнення в управлінські процеси. Використання новітніх технологій та методик лікування може бути ефективним лише за умови залучення наукового потенціалу кадрів. Для цього необхідно створювати дослідницькі центри при ЗОЗ, що дозволить забезпечити проведення прикладних досліджень і розвиток нових підходів до лікування та діагностики захворювань [44; 47].

Міжнародне співробітництво у сфері наукових досліджень є ще одним важливим аспектом управління науковим потенціалом. Участь українських медичних працівників у міжнародних наукових проєктах дозволяє їм здобувати досвід роботи з передовими методиками лікування, а також впроваджувати ці інновації у вітчизняну практику. Це також сприяє розвитку міжнародного партнерства та дозволяє українським медичним підприємствам бути активними учасниками глобальних наукових ініціатив [48; 45].

Інтеграція наукової діяльності у роботу ЗОЗ також вимагає розвитку лідерських якостей серед науковців. Керівники медичних підприємств повинні бути здатні організувати науково-дослідницьку діяльність, розробляти стратегії розвитку наукового потенціалу ЗОЗ та залучати ресурси для проведення досліджень. Важливою складовою цього процесу є надання підтримки молодим науковцям, що дозволяє створити резерв талановитих кадрів для подальшого розвитку медичної науки [49; 46].

Наукові дослідження лежать в основі створення нових медичних технологій, які покращують якість медичних послуг і роблять їх більш доступними для населення. Медичні працівники повинні постійно оновлювати свої знання та навички, а також активно співпрацювати з науково-дослідними установами, щоб медичні підприємства могли використовувати інноваційні технології. У цьому контексті управління науковим потенціалом означає

надання медичним працівникам можливостей для постійного навчання та покращення їхніх професійних навичок [41; 50].

Упровадження інформаційних технологій у наукових дослідженнях є важливою частиною розвитку інновацій в організаціях охорони здоров'я.

Використання цифрових платформ для збору та аналізу даних, впровадження телемедицини та інших сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність наукових досліджень і зробити їх результати більш доступними для широкого кола медичних працівників. Це також сприяє більш швидкому впровадженню інновацій у клінічну практику [20; 47].

ЗОЗ повинні не тільки проводити наукові дослідження, але й брати активну участь у міжнародних наукових конференціях, семінарах та обмінах досвідом. Це дозволяє підтримувати високу наукову активність і сприяє інтеграції українських науковців у глобальний медичний простір. Для цього важливо забезпечувати фінансову підтримку для участі медичних працівників у міжнародних заходах, що сприяє розвитку їхнього наукового потенціалу та дозволяє їм залишатися в курсі останніх наукових досягнень [13; 45].

Крім того, ефективне управління науковим потенціалом кадрів включає створення умов для ефективної співпраці між закладами вищої освіти та медичними підприємствами. Співпраця з університетами дозволяє студентам і молодим дослідникам брати участь у дослідженнях, а також створювати наукові лабораторії та інституції, здатні розробляти нові медичні технології. Це підвищує якість підготовки кадрів і сприяє розвитку медичних досліджень [48; 60].

Забезпечення інноваційного розвитку медичних підприємств залежить від фінансування науково-дослідницької діяльності. Медичні підприємства можуть значно обмежувати можливості для інновацій і наукових досліджень. Таким чином, управління науковим потенціалом повинно включати постійний пошук джерел фінансування, таких як гранти, приватні інвестиції та державні програми [11].

Залучення до наукової діяльності також сприяє підвищенню престижу ЗОЗ, що дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців та зміцнювати міжнародні зв'язки. Медичні підприємства, які активно займаються науковими дослідженнями, є більш привабливими для інвесторів, що забезпечує додаткові ресурси для їхнього розвитку. Управління науковим потенціалом у цьому контексті стає важливим елементом стратегічного планування, що забезпечує стійкий розвиток медичних підприємств [49].

Впровадження інновацій в медичну практику є результатом ефективного управління науковим потенціалом кадрів. Це включає не лише проведення досліджень, але й створення системи поширення наукових результатів, їхнього впровадження у клінічну практику та навчальні програми. Медичні підприємства повинні забезпечувати можливості для швидкого застосування нових знань у лікуванні пацієнтів, що сприяє підвищенню ефективності медичних послуг та задоволенню потреб населення [43; 48].

Розвиток інноваційних технологій у сфері охорони здоров'я є ключовим аспектом наукового потенціалу ЗОЗ. У сучасних умовах, коли темпи розвитку медичних технологій стрімко зростають, медичні підприємства повинні інтегрувати ці інновації у свою роботу. Це стосується не лише технічного забезпечення, а й наукових досліджень, які дозволяють впроваджувати нові методики лікування і діагностики захворювань [11; 42].

Управління науковим потенціалом включає розвиток інфраструктури, що сприяє проведенню досліджень. Це стосується дослідницьких центрів, лабораторій, співпраці з університетами та іншими науково-дослідними установами. Також необхідно забезпечити доступ до сучасного обладнання, яке дозволяє проводити якісні дослідження та використовувати результати досліджень у клінічній практиці [44; 47].

Міжнародне співробітництво є важливою складовою наукового прогресу в медицині. Участь у міжнародних дослідницьких програмах і проєктах може допомогти залучити додаткові ресурси для досліджень, обмінятися досвідом з

колегами з інших країн і розробити нові методи лікування. Крім того, це підвищує престиж ЗОЗ і сприяє їх інтеграції в глобальний науковий світ [45].

Одним із головних завдань управління науковим потенціалом є залучення молодих фахівців до наукової діяльності. Медичні підприємства повинні підтримувати молодих медичних працівників у науковій діяльності та підтримувати їх участь у наукових проєктах і дослідженнях. Це дозволяє створювати резерв наукових кадрів для медичної науки [46].

Інновації у сфері охорони здоров'я стають можливими завдяки ефективному управлінню науковим потенціалом. Важливим завданням є розробка стратегічних планів розвитку наукових досліджень, які враховують пріоритетні напрями розвитку медицини, новітні виклики та потреби суспільства. Управління має бути орієнтоване на підтримку інновацій та забезпечення фінансової підтримки для реалізації дослідницьких проєктів [42].

Дослідження також повинні проводитися в закладах охорони здоров'я. Це зробить послуги кращими та більш доступними для пацієнтів. Нові наукові методи лікування покращують ефективність лікування та зменшують смертність [44; 41].

Фінансування досліджень є однією з найважливіших частин управління дослідницьким потенціалом. Організації охорони здоров'я повинні активно шукати різноманітні джерела фінансування досліджень. Державні програми, гранти та приватні інвестиції є частиною цих джерел фінансування. Це надає ресурси, необхідні для проведення медичних досліджень і розробки нових методів лікування [49; 72].

Пандемія COVID-19 підкреслила, наскільки важливим є наукове дослідження для розвитку охорони здоров'я. У цей період багато медичних підприємств були змушені оперативно адаптуватися до нових умов і впроваджувати нові методики лікування та діагностики. Це стало можливим завдяки науковим дослідженням, які проводилися як на національному, так і на

міжнародному рівні, і дозволило знизити наслідки пандемії для систем охорони здоров'я [43].

Порівняння систем управління охороною здоров'я в різних країнах може бути корисним для визначення найкращих практик управління науковим потенціалом. Аналіз досвіду Європейського Союзу, зокрема, дозволяє впроваджувати сучасні моделі управління науковими дослідженнями, що сприяє розвитку медичних підприємств і підвищенню ефективності їхньої роботи [46; 45].

Міжнародна співпраця дозволяє залучати іноземних інвесторів для фінансування наукових проєктів і проводити спільні наукові дослідження. Це дозволяє ЗОЗ отримати додаткові ресурси, щоб розвивати інновації та стати більш конкурентоспроможними на міжнародному ринку охорони здоров'я [16; 64].

Медичні підприємства повинні активно впроваджувати нові технології, отримуючи не лише фінансування, але й проводячи навчання персоналу. Штучний інтелект і великі дані – це приклади сучасних інформаційних технологій, які можуть значно підвищити ефективність досліджень і дозволити швидше впроваджувати результати досліджень у медичну практику [11]. Важливо також забезпечити прозорість наукових досліджень і поширення їх результатів серед широкого кола медичних працівників. Це сприятиме підвищенню рівня обізнаності медичних працівників щодо новітніх методик лікування та дозволить їм активно використовувати ці знання у своїй щоденній роботі [61].

У сучасній теорії управління персоналом виділяють три основні концепції підходів до організації роботи з кадрами. Перша — **концепція "національних особливостей"**, яка передбачає, що специфіка управлінських підходів визначається культурними, соціальними та економічними особливостями кожної країни. Прихильники цього підходу вважають, що відмінності між стилями

управління важко подолати, оскільки вони коріняться у національних традиціях та культурі.

Друга — **концепція "універсальної організації"** — стверджує, що методи управління можна стандартизувати за універсальними принципами, які діють незалежно від місця розташування організації. За цією концепцією, принципи управління кадрами базуються на спільних для всіх законодавчих основах і організаційних потребах. Наприклад, американські дослідники припускають, що японська модель управління з часом інтегрується у західний стиль управління [49].

Третя концепція, "третього шляху", об'єднує елементи обох попередніх підходів. Вона передбачає взаємовплив різних управлінських стилів, як, наприклад, західного й японського, для формування комбінованої моделі, яка включає позитивні аспекти обох стилів і є гнучкою для міжнародного застосування [58].

В управлінні людськими ресурсами можна виділити два основні підходи: раціоналістичний, який забезпечує адаптивність організації до конкурентного середовища завдяки гнучким формам найму та розподілу прибутків між працівниками; і гуманістичний, який покладає відповідальність за конкурентні переваги на самих працівників, залучаючи їх через організаційну комунікацію, мотивацію та гнучкий стиль управління [72].

Існує також традиційний підхід, за яким компанія, інвестуючи у своїх співробітників через навчання, кар'єрне зростання та створення сприятливих умов праці, очікує від них лояльності та відповідального ставлення до роботи [50]. На противагу цьому підходу, сучасна концепція управління людськими ресурсами розглядає персонал як актив, що потребує інвестицій та підтримки для розвитку.

Стратегічний розвиток закладу охорони здоров'я — це довгостроковий підхід, що охоплює всі аспекти діяльності медичного підприємства: підвищення якості послуг, оптимізацію робочих процесів, упровадження нових технологій та

ефективне управління ресурсами. Такий розвиток враховує як зміни зовнішнього середовища, так і зростання наукового потенціалу [48; 43].

Алгоритм управління кадрами в контексті стратегічного розвитку ЗОЗ можна представити через кілька основних напрямів:

1. Мотивація та стимулювання. Для забезпечення залученості персоналу важливо створити систему мотивації, яка включає не тільки фінансові стимули, а й можливості для кар'єрного зростання та підтримку комфортного робочого середовища [45].

2. Навчання та розвиток кадрів. Регулярне підвищення кваліфікації, участь у наукових конференціях та семінарах дозволяють персоналу розвиватися професійно, обмінюватися досвідом і бути в курсі нових медичних технологій [33; 36].

3. Впровадження інноваційних технологій. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як платформи для обробки даних і телемедицина, підвищує ефективність наукової та практичної діяльності ЗОЗ [47; 42].

4. Залучення молодих фахівців до наукової роботи. Створення умов для залучення молодих медиків у наукові проєкти забезпечує розвиток наукового потенціалу і формує нове покоління кваліфікованих спеціалістів [46].

5. Стратегічне планування наукових досліджень. Важливою умовою успішного розвитку є створення наукової стратегії, яка враховує актуальні потреби суспільства та залучення додаткових ресурсів для наукових проєктів через гранти та інвестиції [11; 50].

Отже, стратегічно-науковий розвиток закладу охорони здоров'я базується на грамотно організованому управлінні кадрами. Кваліфіковані, мотивовані та добре навчені працівники є основою для впровадження інновацій, покращення якості послуг та наукової активності. Використовуючи комплексний підхід до управління кадрами, заклад охорони здоров'я може стати конкурентоспроможним на міжнародному рівні та забезпечити високий рівень медичних послуг для населення.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто процес інтеграції закладів охорони здоров'я в європейський освітній простір, а також значення реалізації державних освітніх стандартів та використання рекомендацій Болонського процесу для розвитку кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу. Особлива увага приділена управлінню кадрами як важливій складовій стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я, що має забезпечити ефективне функціонування та постійне вдосконалення професійних компетенцій медичних працівників.

2. Аргументовано, що процес впровадження державних освітніх стандартів та Болонських рекомендацій в систему підготовки медичних кадрів сприяв підвищенню якості освіти та створенню умов для більшої академічної мобільності. Це забезпечує не лише відповідність стандартам європейських освітніх програм, але й інтеграцію українських медичних підприємств у міжнародне освітнє середовище. Крім того, особливий акцент зроблений на розвитку наукового потенціалу кадрів через системне управління, що є необхідною умовою для впровадження інновацій у сфері охорони здоров'я.

3. Встановлено, що інтеграція персоналу в міжнародні наукові програми необхідна для забезпечення обміну досвідом і знаннями з міжнародними партнерами, що, в свою чергу, сприятиме інноваційному розвитку і впровадженню передових медичних практик.

4. Встановлено, що проблеми, пов'язані з інтеграцією ЗОЗ у глобальний науковий простір, включають нестачу коштів для наукових досліджень та потребу в стратегічних ініціативах для підтримки такої інтеграції.

5. Обґрунтовано, що розвиток міжнародного співробітництва повинен бути спрямований на створення сприятливих умов для діалогу та обміну найкращими практиками між закладами охорони здоров'я різних країн.

Таким чином, у розділі висвітлено, що стратегічний розвиток закладів охорони здоров'я неможливий без належного управління кадрами та їхньою

науковою діяльністю, що дозволяє впроваджувати новітні методики лікування і покращувати якість медичних послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП “КМКЛ №4”, СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У НАУКОВИЙ ПРОСТІР

2.1. Загальна характеристика діяльності КНП “КМКЛ №4” та аналіз економічних, фінансових і наукових показників його діяльності

Київська міська клінічна лікарня № 4, скорочено КНП «КМКЛ №4», є некомерційним комунальним медичним підприємством, що діє як комунальне унітарне підприємство.

Головним напрямом діяльності є надання спеціалізованої та вторинної медичної допомоги населенню відповідно до чинного законодавства та нормативно-правових актів України. Головне його завдання – надання громадянам медичних послуг у визначеному законом порядку та обсязі.

Статут лікарні, офіційно затверджений рішенням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 31 січня 2020 року за номером 207, відповідає чинному законодавству та державним вимогам щодо реєстрації та функціонування лікарні. Між адміністрацією КНП «КМКЛ №4» та трудовим колективом укладено колективний договір на 2023-2027 роки, який зареєстрований в Департаменті праці та соціального захисту населення КМР №6 від 02 серпня 2023 року.

Досліджуване медичне підприємство здійснює наступні види діяльності відповідно до поставлених цілей:

1. Надання населенню економічно ефективних та якісних медичних послуг.
2. Ефективне управління внутрішніми медичними та діагностичними процедурами при оптимізації використання активів і ресурсів ЗОЗ.
3. Надання спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги відповідно до законодавчих норм, включаючи екстрену допомогу, необхідну для профілактики, діагностики та лікування різних станів здоров'я, травм і захворювань.

4. Надання спеціалізованої амбулаторної допомоги відповідно до чинного законодавства.

5. Спрямування направлення допомоги до спеціалізованих ЗОЗ вищого рівня для подальшого лікування.

6. Забезпечення безперервності надання медичної допомоги на різних рівнях та оптимізація використання ресурсів системи охорони здоров'я.

7. Проведення огляду тимчасової непрацездатності та контроль за видачею відповідних довідок.

8. Направлення осіб на медико-соціальну експертизу упри наявності захворювань, які зумовлюють стійку непрацездатність.

9. Організація профілактичних оглядів.

10. Контроль за обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.

11. Залучення до науково-практичної діяльності, налагодження співпраці зі страховими компаніями.

12. Впровадження додаткових заходів у рамках законодавства для забезпечення високоякісного лікування, ефективного управління ресурсами та постійного професійного підвищення кваліфікації персоналу.

Місія підприємства полягає в наданні якісної, доступної та передової медичної допомоги населенню міста та області. Щоб реалізувати цю місію, ЗОЗ провадить свою діяльність на основі цінностей, які передбачають надання переваг суспільству, клієнтам, партнерам, персоналу та розвитку.

Лікарі-спеціалісти КНП «КМКЛ №4» надають вторинну спеціалізовану медичну допомогу населенню за договором з НСЗУ. Вони діють у рамках заздалегідь визначених пакетів послуг за програмою медичних гарантій, що включає:

- різні клініко-діагностичні обстеження - комплексне УЗД, ЕКГ, електронейроміографія, електроенцефалографія, рентгенологія, езогастродуоденоскопія, бронхоскопія, цистоскопія;

- консультації таких спеціалістів, як терапевти, хірурги, невропатологи, офтальмологи, кардіологи, щелепно-лицеві хірурги, нейрохірурги, пульмонологи, травматологи;
- всі категорії хірургічних втручань і планових процедур;
- невідкладну медичну допомога;
- хірургічні втручання охоплюють загальну хірургію, травматологію та офтальмологію;
- допомогу при гострих мозкових інсультах;
- послуги інтенсивної терапії та анестезіології;
- допомогу при інфекційних захворюваннях;
- безперервне надання медичної допомоги при травмах очей протягом доби.

У лікарні реалізовано функціональну структуру управління, яка відома також, як традиційна або класична.

Лікарня КМКЛ №4 унікальна тим, що є єдиним медичним підприємством в Україні, де функціонує ліцензований банк пуповинної крові та інших клітинних і тканинних матеріалів. Завдяки цій структурі проводяться передові дослідження у сферах біотехнологій та регенеративної медицини, що робить цей ЗОЗ вагомим для медичної науки. Лікарня також слугує клінічною базою для кількох медичних університетів. Серед них — Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця та Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика. Завдяки цій співпраці студенти і науковці постійно залучені до практичної діяльності, що позитивно впливає на якість медичних послуг.

З метою виявлення сильних та слабких сторін досліджуваного ЗОЗ, проведемо SWOT-аналіз КНП «КМКЛ №4».

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Кваліфікований персонал. 2. Багатопрофільність ліжкового фонду. 3. Комфортні умови праці. 4. Високоорганізована система управління. 5. Взаємодія в наданні медичної допомоги між лікарнею та ЗОЗ первинної та третинної допомоги. 6. Укладений з НСЗУ договір на 9 пакетів надання медичних послуг за програмою медичних гарантій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість для розширення платних медичних послуг. 2. Впровадження пріоритетних медичних послуг за програмою медичних гарантій. 3. Впровадження медичної інформаційної системи Helsi. 4. Залучення благодійних фондів, донорських коштів, грантової допомоги.
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Потреба у заміні обладнання та матеріально-технічного забезпечення. 2. Необхідність створення відділення екстренної (невідкладної) медичної допомоги. 3. Потреба у впровадженні інноваційних методів діагностики та лікування. 4. Недостатня підготовка кадрів в контексті використання сучасних інформаційних технологій. 5. Потреба в ремонті приміщень. 6. Неврегульоване питання відносин із закладами вищої освіти щодо розміщення кафедр на базі лікарні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість впровадження інноваційних методів діагностики та лікування. 2. Висока плінність кадрів, особливо серед молодшого медичного персоналу, спеціалістів з немедичною освітою через низьку заробітну плату. 3. Збільшення міграції лікарів на роботу за кордон

Рис.2.1 – SWOT-аналіз КНП «КМКЛІ №4»

Результати SWOT-аналізу вказують на необхідність вирішення ряду ключових завдань, таких як налагодження ефективної співпраці з першим рівнем надання медичної допомоги, запровадження систематичних маркетингових

досліджень, впровадження новітніх технологій у медичну практику, придбання сучасного обладнання, створення нових робочих місць, запровадження нових медичних послуг, оптимізація витрат через автоматизацію бізнес-процесів, моніторинг рейтингових показників та ефективності роботи стаціонарів, контроль якості медичної допомоги, контроль за забезпеченням лікарськими засобами, харчуванням хворих, розвиток маркетингових комунікацій. Ці завдання відображають ключові напрями для поліпшення діяльності та розвитку ЗОЗ на основі аналізу його внутрішніх і зовнішніх можливостей та загроз.

Київська міська клінічна лікарня №4 є ЗОЗ, який перебуває у власності територіальної громади м. Києва. Щорічно з бюджету м. Києва вкладаються кошти у розвиток і покращення інфраструктури лікарні, щоб забезпечити високий рівень медичних послуг.

Попри це, варто відзначити, що в умовах обмеженого фінансування, ЗОЗ залучає додаткові кошти через підтримку благодійних фондів і грантів. Це дозволяє лікарні надавати висококласні медичні послуги та оновлювати обладнання. Особлива увага приділяється дотриманню стандартів якості медичної допомоги, що щорічно підтверджується відповідністю до стандартів ДСТУ ISO 9001:2008.

Таблиця 2.1

Фінансові показники КНП «КМКЛ №4» за 2020-2023 роки

Рік	Дохід	Активи	Гроші та їх еквіваленти	Довгострокові зобов'язання	Поточні зобов'язання	Власний капітал	Витрати
2020	217314 тис. грн	382982 тис. грн	33780 тис. грн	55830 тис. грн	120321 тис. грн	206831 тис. грн	260101 тис. грн
2021	347653 тис. грн	578823 тис. грн	15062 тис. грн	72447 тис. грн	106280 тис. грн	400096 тис. грн	432208 тис. грн
2022	317963 тис. грн	592395 тис. грн	28663 тис. грн	49858 тис. грн	101261 тис. грн	441276 тис. грн	414816 тис. грн
2023	198572 тис. грн	560739 тис. грн	929 тис. грн	57382 тис. грн	43505 тис. грн	459852 тис. грн	395756 тис. грн

Джерело: створено автором на основі фінансових звітів лікарні

За період з 2020 по 2023 роки відбулися значні зміни у фінансовому стані досліджуваного медичного підприємства, які можна прослідкувати через динаміку ключових показників в балансі. Зокрема, інтенсивне збільшення первісної вартості основних засобів на 36% свідчить про активну інвестиційну діяльність лікарні, спрямовану на розвиток виробничих потужностей та модернізацію обладнання. Це може бути викликано потребою адаптації до змінюваних ринкових умов, зокрема введенням новітніх медичних технологій. Реалізація таких проєктів є важливою для підтримання конкурентоспроможності лікарні та вдосконалення якості медичних послуг.

Критичне зниження грошових коштів на 97% вимагає негайної уваги до управління ліквідністю. Це може вказувати на високі капітальні витрати без забезпечення адекватного грошового потоку, що є ризиком для фінансової стійкості ЗОЗ.

Зростання дебіторської заборгованості може свідчити про розширення ринкових операцій, однак також вказує на потенційні ризики, пов'язані зі збільшенням термінів погашення боргів контрагентами. Ефективне управління кредитними ризиками є критичним для забезпечення фінансової стабільності.

Значне зростання власного капіталу лікарні на 122% з 2020 по 2023 роки відображає її підвищену фінансову стабільність та самодостатність. Це зростання може бути зумовлене ефективним використанням прибутків для реінвестицій у розвиток, залученням зовнішніх інвестицій, а також ефективним управлінням зобов'язань. Збільшення власного капіталу підкреслює здатність лікарні до самостійного фінансування своїх потреб та розвитку, що сприяє її довгостроковій стабільності та зростанню.

Таким чином, фінансовий аналіз за чотирирічний період надає уявлення про основні тренди та виклики, з якими стикається ЗОЗ, вимагаючи від

менеджменту уважного моніторингу змін у балансі активів та пасивів, та вжиття заходів для підтримки стабільності та подальшого розвитку.

Слід зазначити, що організаційний вплив комплексних заходів з удосконалення управління не обмежується фінансовими показниками. Вони включають покращення якості медичних послуг, підвищення рівня задоволеності пацієнтів та створення умов для безперервного професійного розвитку персоналу.

Загалом, КНП "КМКЛ №4" демонструє гнучкість у фінансовому управлінні, здатність адаптуватися до змін у доходах та витратах, і ефективно використання різних джерел фінансування для забезпечення своєї діяльності.

Фінансові показники діяльності лікарні свідчать про стабільний розвиток. Основна частина фінансів спрямовується на придбання сучасного обладнання та утримання персоналу. Підтримка благодійників і меценатів має значний вплив на забезпечення стабільного фінансового стану лікарні.

Це дозволило лікарні не тільки надавати якісні медичні послуги, але й активно інвестувати в оновлення медичних процесів. Особливо за останні роки лікарня почала впроваджувати нове обладнання для діагностично-лікувальних процедур, що підвищує точність діагностики та скорочує час лікування пацієнтів.

Таблиця 2.2

Витрати на обладнання в КНП "КМКЛ №4" за 2019-2023 роки

Найменування обладнання	Кількість	Вартість (тис. грн)	Рік виконання
Аналізатор бактеріологічний (мікробіологічний)	1	1980,0	2021
Аналізатор біохімічний	1	90,0	2021
Аналізатор гематологічний	1	148,0	2021
Проточний цитофлуориметр	1	989,0	2020
Гістопроектор	1	538,0	2021
Комплекс рентгенівський діагностичний	1	4500,0	2023

С-подібна рентгенівська система	1	702,0	2023
Ангіографічна установка	1	3543,0	2023
Система магнітно-резонансної діагностики	1	10619,0	2023
Рентгенівський комп'ютерний томограф	1	17500,0	2023
Апарат ШВЛ для дорослих економічного класу	15	10500,0	2021
Апарат ШВЛ для дорослих вищого класу	12	9720,0	2023
Апарат УЗД портативний	3	180,0	2023
Апарат УЗД стаціонарний середнього класу	3	1905,0	2022
Апарат УЗД стаціонарний вищого класу	2	2698,0	2023
Скальпель ультразвуковий гармонічний (дисектор)	3	63,0	2023
Електрохірургічний коагулятор	4	112,0	2021
Стіл операційний	1	229,0	2023
Операційний мікроскоп	1	70,0	2021
Торакоскоп	1	14800,0	2019
Лапароскопічна стійка	1	1259,0	2022
Відеоендоскопічна діагностична система	1	8500,0	2023
Разом:	57	90645,0	

Джерело: створено автором на основі даних лікарні

Аналіз витрат на медичне обладнання показує, що найбільші асигнування були заплановані на 2023 рік, зокрема для придбання рентгенівського комп'ютерного томографа, системи магнітно-резонансної діагностики та ангіографічної установки. Це підкреслює пріоритет на модернізацію діагностичних можливостей ЗОЗ.

2021 рік показує значні витрати на апарати ШВЛ для дорослих, що вказує на необхідність забезпечення відповідного рівня медичної допомоги під час пандемії COVID-19. Роком раніше, у 2019 році, потреба була в придбанні торакоскопа, що може вказувати на спрямованість на розвиток малоінвазивних хірургічних можливостей.

Витрати 2022 року зосереджені на модернізації ультразвукового обладнання, що допоможе підвищити точність діагностики та ефективність лікування. Загалом, інвестиції демонструють поступовий підхід до покращення якості медичних послуг, модернізації обладнання та впровадження новітніх технологій у роботу КНП "КМКЛ №4".

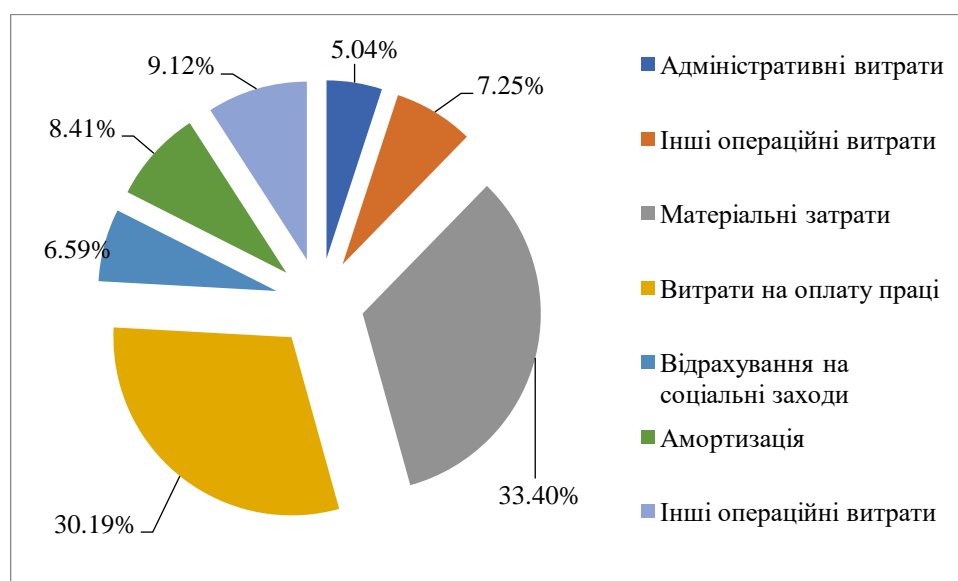


Рис. 2.2. Структура видатків КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» за 2023 рік (%) (побудовано на основі [81])

Матеріальні затрати займають найбільшу частину витрат, що свідчить про необхідність закупівлі медичних матеріалів, медикаментів, а також витрат на утримання та експлуатацію медичного обладнання. Ефективне управління матеріальними затратами може суттєво вплинути на зниження загальної собівартості послуг.

Витрати на оплату праці є вагомими, оскільки це забезпечує оплату праці медичних працівників, що є основою медичної діяльності. Високий рівень витрат на оплату праці свідчить про необхідність підтримання професіоналізму та мотивації персоналу.

Адміністративні витрати є відносно низькими, що свідчить про ефективну організацію адміністративного управління. Водночас важливо забезпечити належний рівень адміністративної підтримки, щоб уникнути зниження якості медичних послуг.

Витрати на соціальні заходи відображають соціальну відповідальність лікарні. Вони включають витрати на благодійні програми, медичні кампанії, навчання персоналу та інші соціально важливі ініціативи. Хоча їхня частка у загальних витратах невелика, вони сприяють поліпшенню іміджу лікарні та її взаємодії з суспільством.

Витрати на амортизацію відображають знос основних засобів лікарні. Ці витрати є важливими для планування капітальних інвестицій у модернізацію обладнання. Своєчасне оновлення та заміна застарілого обладнання можуть позитивно вплинути на якість медичних послуг.

Інші операційні витрати включають різноманітні витрати, які не відносяться до основних категорій. Важливо регулярно переглядати цю категорію, щоб уникати витрат, що не приносять користі, і забезпечити їх оптимізацію.

Аналіз структури видатків КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» показує, що основні витрати спрямовані на матеріальні затрати та оплату праці, які є критичними для ефективного функціонування лікарні. Високий відсоток витрат на матеріали та оплату праці відображає орієнтованість лікарні на забезпечення персоналу та необхідних ресурсів для надання якісних послуг. Інші операційні витрати та амортизаційні витрати також мають вагоме значення для підтримки стабільної роботи та розвитку лікарні.

Для покращення фінансового стану лікарні необхідно взяти заходів для зниження витрат, збільшення обсягів надання послуг та пошуку нових джерел доходу. Реалізація цих заходів може сприяти не лише поліпшенню фінансових показників, а й підвищенню якості медичних послуг, що є ключовим завданням для КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4».

Щоб краще оцінити ситуацію з персоналом у закладах охорони здоров'я, корисно розглянути рівень укомплектованості основних професійних категорій. Графік нижче показує забезпеченість лікарів, медичних сестер, фармацевтів і технічного персоналу, які працюють у медичних підприємствах України станом на 2018 рік.

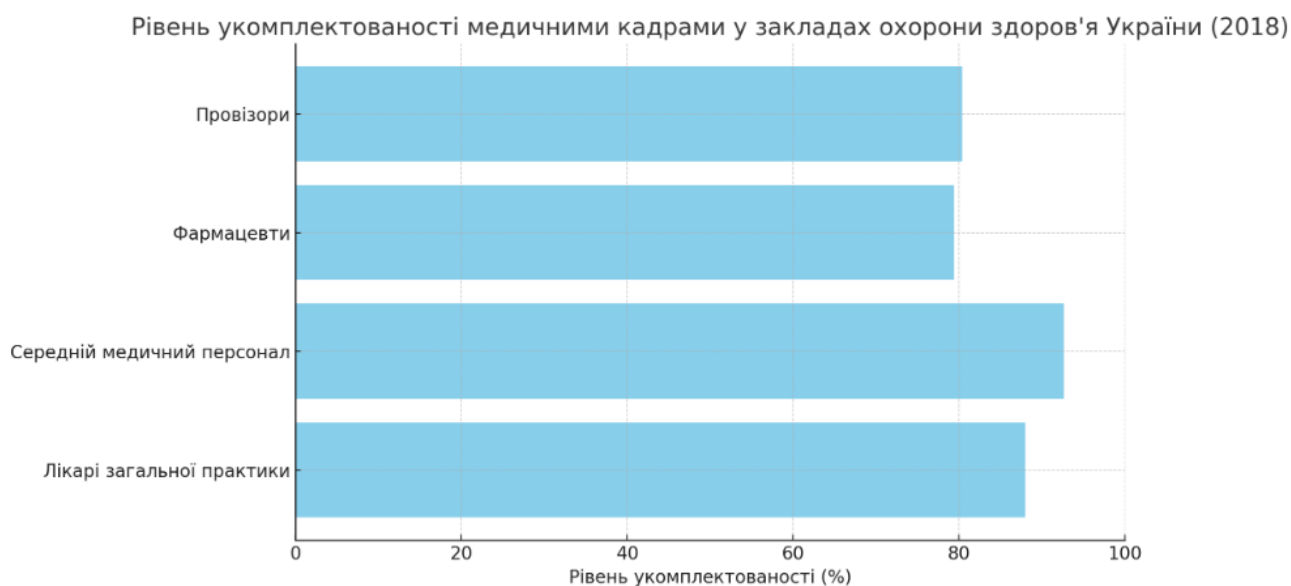


Рис. 2.3 - Укомплектованість медичних кадрів у закладах охорони здоров'я України, 2018 рік

Джерело: створено автором на основі HRH Situational Analysis 2019.

Як видно з графіка, найбільш укомплектованою категорією медичних фахівців є медсестри — їх рівень забезпеченості складає 92,6%. Це свідчить про те, що система комплектації та підготовки кадрів у цій категорії функціонує досить добре. Крім того, лікарі загальної практики мають високий рівень заповненості — 88%, що підкреслює важливість цієї групи в системі охорони

здоров'я. Укомплектованість фармацевтів складає 79,4%, а фармацевтичних техніків — 80,4%.

З графіка також стає зрозуміло, що українська система охорони здоров'я має досить високий рівень забезпечення основними спеціалістами. Однак фармацевти та фармацевтичні техніки мають певні проблеми з кадровим забезпеченням, і цим професіям потрібно приділити більше ресурсів і уваги.

Київська міська клінічна лікарня №4 є важливим науково-дослідницьким центром. Лікарня активно співпрацює з університетами та дослідницькими установами, впроваджуючи новітні медичні технології. Велике значення надається розвитку біомедичних досліджень на основі банку пуповинної крові, що є унікальною платформою для досліджень та впровадження інноваційних методів лікування. Крім того, лікарі досліджуваного медичного підприємства беруть участь у міжнародних наукових проєктах, що дозволяє їм обмінюватися досвідом з колегами з інших країн та знайомити Україну з передовими світовими практиками.

Підтримка високого рівня підготовки персоналу є важливою складовою діяльності лікарні. КНП «Київська міська клінічна лікарня №4» має сильний кадровий склад, до якого входять лікарі, медсестри та науковці різних спеціальностей. Постійне підвищення кваліфікації та участь у міжнародних конференціях є ключовими елементами кадрової політики лікарні. Співробітники лікарні підтримують зв'язки з провідними світовими медичними центрами, що дозволяє їм опановувати нові навички та знання.

Лікарня також бере активну участь у міжнародних програмах у сфері охорони здоров'я, співпрацюючи з медичними підприємствами Європи та Америки для обміну досвідом і знаннями. Така співпраця не тільки підвищує якість надання медичних послуг, але й сприяє розвитку наукових досліджень. Участь у подібних програмах дає можливість лікарні освоювати нові методи діагностики та лікування.

Таблиця 2.3

Доходи за програмою медичних гарантій за 2023 рік

Період	Програма мед. Гарантій, тис. грн	% зміна в програмі мед. гарантій	Державний бюджет, тис. грн	% зміна в державному бюджеті	Благодійна допомога, тис. грн	% зміна в благодійній допомозі
12 місяців	191600	-27	26600	49	35100	-35

Джерело: створено автором на основі [81]

Ця таблиця відображає інформацію про доходи за програмою медичних гарантій, а також отримані з державного бюджету та завдяки благодійній допомозі за 2023 рік разом із відсотковими змінами.

Таблиця 2.4

Доходи за програмою медичних гарантій за 2022 рік

Період	Програма мед. Гарантій, тис. грн	% зміна в програмі мед. гарантій	Державний бюджет, тис. грн	% зміна в державному бюджеті	Благодійна допомога, тис. грн	% зміна в благодійній допомозі
12 місяців	262000	3	17900	-44	54000	394.8

Джерело: створено автором на основі [81]

Ця таблиця відображає інформацію про доходи за програмою медичних гарантій, а також отримані з державного бюджету та завдяки благодійній допомозі за 12 місяців разом із відсотковими змінами за 2022 рік.

Таблиця 2.5

Доходи за програмою медичних гарантій за 2021 рік

Період	Програма мед. Гарантій, тис. грн	% зміна в програмі мед. гарантій	Державний бюджет, тис. грн	% зміна в державному бюджеті	Благодійна допомога, тис. грн	% зміна в благодійній допомозі
12 місяців	254300	-	32100	-	10900	-

Джерело: створено автором на основі [81]

Ця таблиця відображає загальну інформацію про доходи та витрати за різні категорії на кінець 2021 року. Загалом, дані за 2021-2023 роки показують стабільну підтримку та фінансування програми медичних гарантій з боку держави, хоча фінансування з приватних джерел (благодійні внески) показує коливання з року в рік. Ці дані можуть слугувати основою для подальшої політики підтримки та розвитку медичної інфраструктури, враховуючи потребу у забезпеченні стабільності фінансування у цій критично важливій галузі.

Наукова діяльність КНП «Київська міська клінічна лікарня №4» підтверджує статус лікарні як важливого центру медичних досліджень. Численні дослідження, що проводяться у клініко-діагностичній лабораторії, дозволяють діагностувати захворювання на ранніх стадіях, що значно збільшує шанси на успішне лікування. Лабораторія лікарні оснащена сучасним обладнанням для проведення гематологічних, біохімічних, імунологічних та бактеріологічних досліджень. Особливе значення має полімеразна ланцюгова реакція (ПЛР) для точної діагностики інфекційних захворювань.

Київська міська клінічна лікарня №4 залишається одним з провідних підприємств, що надає медичні послуги жителям столиці. Лікарня застосовує мультидисциплінарний підхід, надаючи пацієнтам широкий спектр послуг, включаючи терапевтичну та хірургічну допомогу. Такий комплексний підхід дозволяє лікарні відповідати потребам широкого кола пацієнтів, що є особливо важливим для великого міста.

Сучасне медичне обладнання лікарні є одним із ключових факторів її успішної роботи. Нещодавно лікарня доповнила свій арсенал новим обладнанням, яке підвищує точність діагностики та ефективність лікування. Це значно покращує якість надання медичних послуг і мінімізує ймовірність помилок під час діагностування.

Лікарня активно використовує інноваційні методи досліджень, такі як флуоресцентна лазерна реакція (ФЛР), що підвищує точність результатів. Київська міська клінічна лікарня №4 також прагне до відповідності сучасним стандартам обслуговування пацієнтів. Вона активно вживає заходів для покращення якості медичних послуг, підвищення ефективності та створення комфортного середовища для пацієнтів, що допомагає зробити процес лікування менш стресовим та зручнішим.

Такий підхід повністю відповідає глобальним тенденціям в галузі охорони здоров'я. Незважаючи на певні виклики, з якими стикається охорона здоров'я в Україні, лікарня продовжує стабільно працювати і демонструвати економічне зростання.

Хоча підприємство частково фінансується міським бюджетом, також активно використовуються інші ресурси. Лікарні можуть залучати додаткові кошти для покращення матеріально-технічної бази за допомогою благодійних фондів, грантів і меценатської підтримки. Це покращує роботу лікарні та дає можливість для безперервного розвитку.

КНП «КМКЛ №4» має стратегічну наукову спрямованість, яка є ще однією важливою складовою її діяльності. Лікарня активно співпрацює з науковими установами, а її працівники беруть участь у наукових дослідженнях. Однією з основних спеціалізацій лікарні є дослідження інфекційних захворювань, які займають важливе місце в науковій діяльності і сприяють використанню нових методів у лікуванні інфекційних захворювань.

Київська міська клінічна лікарня №4 продовжує залишатися важливим центром підготовки медичних кадрів. Співпраця з Національним медичним

університетом імені О.О. Богомольця та факультетом післядипломної освіти НМАПО імені П.Л. Шупика дозволяє молодим спеціалістам брати участь у клінічній практиці. Це дозволяє лікарям отримати новий досвід і розширити свої знання, що позитивно впливає на якість надання медичної допомоги.

Важливим аспектом діяльності лікарні є своєчасне реагування на надзвичайні ситуації. Лікарня є лідером у наданні невідкладної допомоги, особливо при інфекційних захворюваннях. Це було особливо важливо під час пандемії COVID-19, коли лікарня надавала високоякісну допомогу пацієнтам, в тому числі із застосуванням новітніх діагностичних та терапевтичних методів. Інфекційне відділення лікарні є одним з найкращих у столиці. Воно має блок інтенсивної терапії для пацієнтів з важкими інфекціями, що дозволяє ефективно боротися зі складними випадками і мінімізувати ризик ускладнень. У відділенні лікуються найкритичніші пацієнти, в тому числі ті, що потребують інтенсивної терапії та постійного моніторингу.

Успіх лікарні в діагностиці та лікуванні значною мірою залежить від її технічного забезпечення. Лікарня має найсучасніше обладнання для проведення широкого спектру гематологічних, біохімічних, імунологічних та бактеріологічних досліджень. Високоточні технології дозволяють лікарям приймати правильні рішення щодо лікування пацієнтів.

Важливою складовою функціонування лікарні є її інфраструктура. Окрім лікувальних корпусів, лікарню оточує Солом'янський ландшафтний парк, який створює сприятливі умови для реабілітації пацієнтів. Природне оточення прискорює одужання та позитивно впливає на загальний стан пацієнта. Найбільшою силою лікарні є її кадровий потенціал. У лікарні працює велика кількість висококваліфікованих фахівців, серед яких лікарі та науковці різних спеціальностей. Це дозволяє надавати високий рівень медичної допомоги та застосовувати новітні методи лікування.

Київська міська клінічна лікарня №4 активно впроваджує інноваційні технології. Це стосується як медичних, так і управлінських процесів.

Використання сучасних інформаційних систем дозволяє лікарні ефективно управляти персоналом, реєструвати пацієнтів та контролювати лікувальні процеси. Це підвищує загальну ефективність роботи лікарні та знижує витрати на лікування.

Міжнародна співпраця є важливим елементом розвитку лікарні. Беручи участь у міжнародних дослідницьких проєктах, лікарі можуть обмінюватися досвідом з колегами з-за кордону, вдосконалювати свої знання та впроваджувати новітні технології. Це також дає можливість ознайомитися з новітніми медичними технологіями та застосувати їх на практиці в Україні. Одним із напрямів розвитку лікарні є телемедицина. Це особливо важливо в умовах пандемії та обмежених можливостей для очної медичної допомоги. Телемедицина також сприяє обміну досвідом між лікарями з різних регіонів, що позитивно впливає на якість надання медичної допомоги.

Таким чином, діяльність КНП «КМКЛ №4» охоплює різні медичні, економічні та наукові напрями. Лікарня розвивається як науково-освітній центр та надає сучасну медичну допомогу. Використання бюджетних та позабюджетних коштів гарантує економічну стійкість, а науковий потенціал реалізується через участь у міжнародних проєктах та впровадження новітніх медичних технологій. Київська міська клінічна лікарня №4 є прикладом сучасного медичного підприємства, що поєднує в собі ефективне управління ресурсами, наукові результати та якісні медичні послуги.

2.2. Характеристика основних складових системи управління персоналом у КНП “КМКЛ №4”

Організаційна структура КНП «КМКЛ №4» є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективне управління на всіх рівнях за умови компетентного керівництва відповідальних осіб. Така структура передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності між заступниками директора та іншими керівниками, що сприяє прозорості та ефективності управлінських процесів.

Директор є основною управлінською особою, яка координує діяльність медичного підприємства та приймає стратегічні рішення, що впливають на його функціонування. Директор відповідає за затвердження стратегій, управління кадровою політикою та формування довгострокових цілей ЗОЗ.

Функціональні обов'язки заступників директора:

- заступник директора з медичної частини керує лікувально-діагностичними та профілактичними процесами, впроваджує досягнення сучасної медичної науки і налагоджує співпрацю з іншими ЗОЗ;

- заступник директора з якості медичних послуг відповідає за стандартизацію і контроль якості медичного обслуговування та координує діяльність медичного персоналу;

- заступник директора з організаційно-методичної роботи керує організаційною та аналітичною діяльністю ЗОЗ, забезпечуючи впровадження доказової медицини;

- заступник директора з економічних питань здійснює контроль над економічною діяльністю та фінансовими потоками ЗОЗ;

- заступник директора з технічних питань відповідає за технічне обслуговування, ремонти, безпекові заходи, та управління будівельними проектами.

Переваги цієї структури включають чіткий розподіл зон відповідальності, що сприяє оперативності в управлінні та прийнятті рішень. Недоліками можуть бути можливі управлінські конфлікти через розмиття відносин між функціональними керівниками та завідувачами відділень.

Організаційна структура управління КНП «КМКЛ №4» представлена на рисунку 2.4.

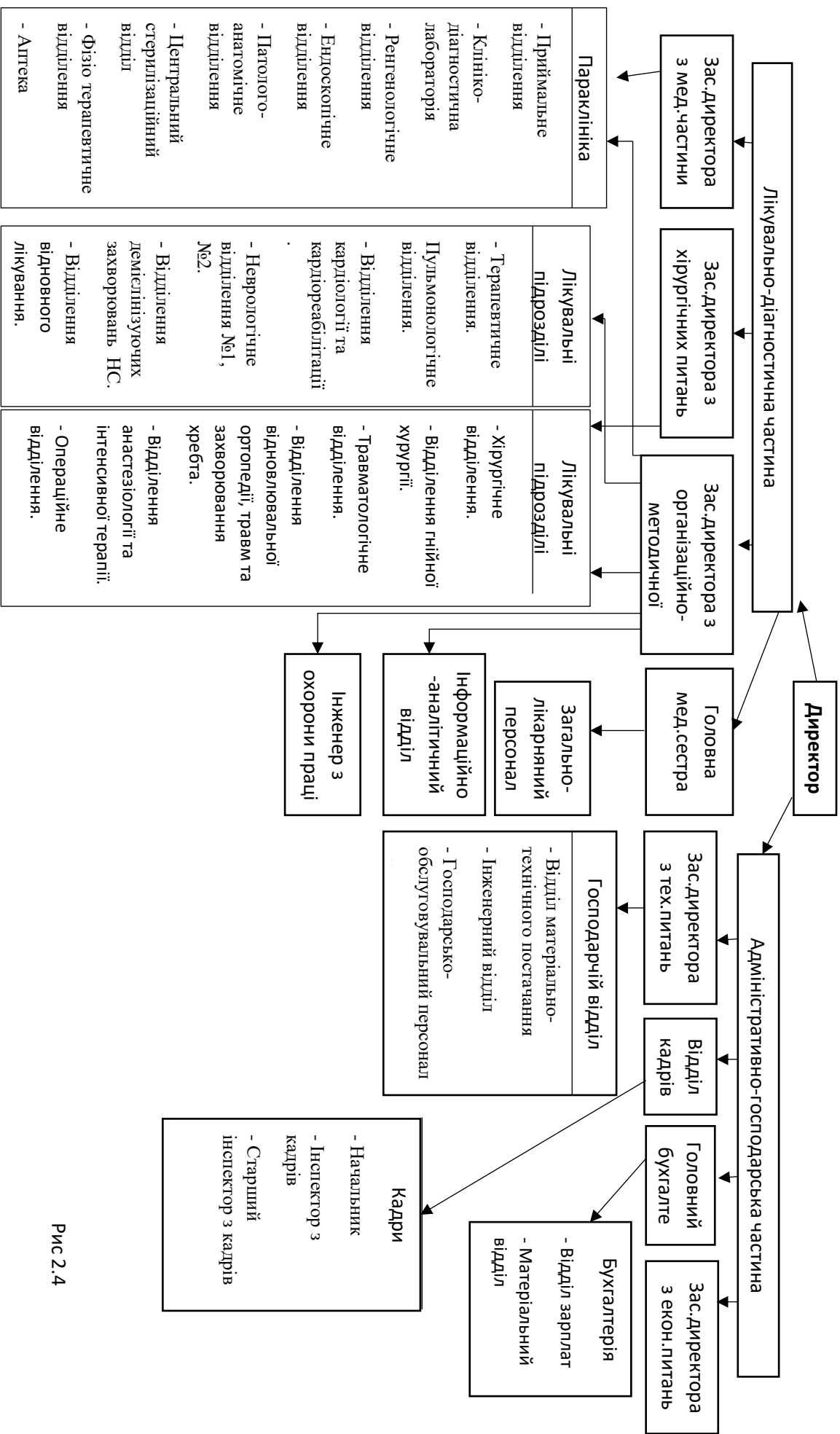


Рис 2.4

Організація роботи з кадрами в КНП «Київська міська клінічна лікарня №4» є ключовим елементом для забезпечення високої продуктивності ЗОЗ, адже від грамотного підходу до управління медичним персоналом залежить рівень медичних послуг. У лікарні працює значна кількість фахівців різних напрямів, і для того, щоб підтримувати належну організацію їхньої діяльності, застосовується сучасна методика роботи з кадрами, спрямована на раціональне використання людських ресурсів, підвищення професійної підготовки та підтримку їхньої фахової активності.

Сформована система підбору і розподілу працівників у КНП «КМКЛ №4» є важливим елементом кадрової політики. Підприємство орієнтоване на залучення досвідчених медичних спеціалістів, здатних забезпечити пацієнтам якісне медичне обслуговування. Відділ кадрів лікарні ретельно відбирає кандидатів з урахуванням їхнього досвіду, кваліфікаційного рівня та відповідності вимогам установи. Кожен фахівець проходить певний відбір, який включає спеціальні тести і співбесіду, що дає змогу оцінити його знання та здатність працювати в команді й адаптуватися до змін умов праці.

Одним з головних аспектів управління кадрами в КНП "КМКЛ №4" є аналіз розподілу медичного персоналу за напрямками. Це дозволяє ефективніше визначати, у яких сферах є нестача спеціалістів, а де наявне перенасичення. Нижче наведена таблиця, яка демонструє структуру розподілу працівників за ключовими медичними напрямками в лікарні.

Таблиця 2.6

Штатний розпис в КНП «КМКЛ №4»

Категорії	Штатні одиниці	Фактично зайнято	Фізичних осіб
Лікарі	164,50	162,00	137
Молодші спеціалісти з медичною освітою	339,25	336,00	287
Молодший медичний персонал	220,25	218,00	192
Спеціалісти з немедичною освітою	46,50	44,00	37
Інший персонал	99,50	99,50	88
Всього	870,00	859,50	741

Джерело: створено автором на основі даних лікарні

Станом на 2023 рік штатна чисельність працівників КНП "КМКЛ №4" складала 726 штатних одиниць, з яких фактично було зайнято 546,75 одиниць, що становить 75,3% від загальної чисельності. Відповідно до різних категорій персоналу, фактично було зайнято 162 лікарів, 336 молодших спеціалістів з медичною освітою, 218 молодшого медичного персоналу, 44 спеціалістів з немедичною освітою та 99,50 іншого персоналу. Загальна кількість фізично зайнятих осіб станом на 01.07.2021 складала 741 чоловік.

Загалом, КНП "КМКЛ №4" має достатній трудовий потенціал для забезпечення медичних послуг на високому рівні. Середня заробітна плата зростала протягом 2020-2023 років, що свідчить про зусилля підприємства в забезпеченні конкурентоспроможних умов праці для своїх працівників.

Оцінка ефективності роботи персоналу в лікарні проводиться регулярно для виявлення сильних та слабких сторін у роботі кожного працівника. Це дозволяє своєчасно вживати заходів для покращення показників діяльності

медичних працівників. Наступна таблиця відображає основні показники ефективності роботи медичного персоналу у КНП “КМКЛ №4”.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності роботи медичного персоналу КНП “КМКЛ №4”, 2020 рік

Показник	Лікарі (%)	Середній медичний персонал (%)
Виконання плану лікування	90%	85%
Дотримання стандартів якості	92%	87%
Задоволеність пацієнтів	88%	83%

Джерело: створено автором на основі даних лікарні.

Таблиця демонструє високі показники результативності роботи як серед лікарів, так і середнього медичного персоналу. Виконання плану лікування лікарями складає 90%, що свідчить про високий рівень організованості та професіоналізму медиків. Середній медичний персонал також демонструє високий рівень продуктивності з показником у 85%. Дотримання стандартів якості у лікарів становить 92%, а у середнього медперсоналу – 87%, що свідчить про загальний високий рівень функціонування в лікарні.

Отже, ці показники свідчать про добре налагоджену систему роботи медичного персоналу у КНП “КМКЛ №4”, яка відповідає встановленим стандартам якості та забезпечує задоволеність пацієнтів.

Аналіз штатної чисельності та оплати праці

Станом на 01.04.2023 року, загальна штатна чисельність підприємства становить 879.75 одиниць, з яких фактично зайнято 859.50 одиниць, що складає 97.7%. Розподіл по категоріях персоналу та фактично зайняті одиниці є такими:

- **лікарі:** 182.25 штатних одиниць (зайнято 162.00, фізичні особи — 159);

- **фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою:** 315.00 штатних одиниць (зайнято 290.00, фізичні особи — 258);
- **молодший медичний персонал:** 215.25 штатних одиниць (зайнято 215.00, фізичні особи — 170);
- **спеціалісти немедики:** 62.75 штатних одиниць (зайнято 60.00, фізичні особи — 60);
- **інший персонал:** 104.50 штатних одиниць (зайнято 100.00, фізичні особи — 84).

Середня заробітна плата (2020-2023)

Заробітна плата по категоріях працівників від 2020 до 2023 року вказує на наступні тенденції:

1. **Лікарі:**
 - 2020: 18,367 грн
 - 2021: 28,780 грн (підвищення через доплати за роботу під час епідемії COVID-19)
 - 2022: 22,195 грн
 - 2023: 25,607 грн (з урахуванням нових регуляцій КМУ)
2. **Фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою:**
 - 2020: 12,458 грн
 - 2021: 22,800 грн
 - 2022: 19,334 грн
 - 2023: 15,220 грн
3. **Молодший медичний персонал:**
 - 2020: 8,762 грн
 - 2021: 15,907 грн
 - 2022: 11,707 грн
 - 2023: 9,736 грн
4. **Спеціалісти немедики:**
 - 2020: 12,438 грн

- 2021: 22,800 грн
 - 2022: 21,322 грн
 - 2023: 11,707 грн
- 5. Інший персонал:**
- 2020: 8,762 грн
 - 2021: 21,140 грн
 - 2022: 18,717 грн
 - 2023: 7,401 грн

Загалом, вищий пік середньої заробітної плати у 2021 році відбувся через додаткові виплати під час пандемії. Очікувані зарплати у 2023 році вказують на їх зменшення через закінчення додаткових виплат та зміни у фінансуванні.

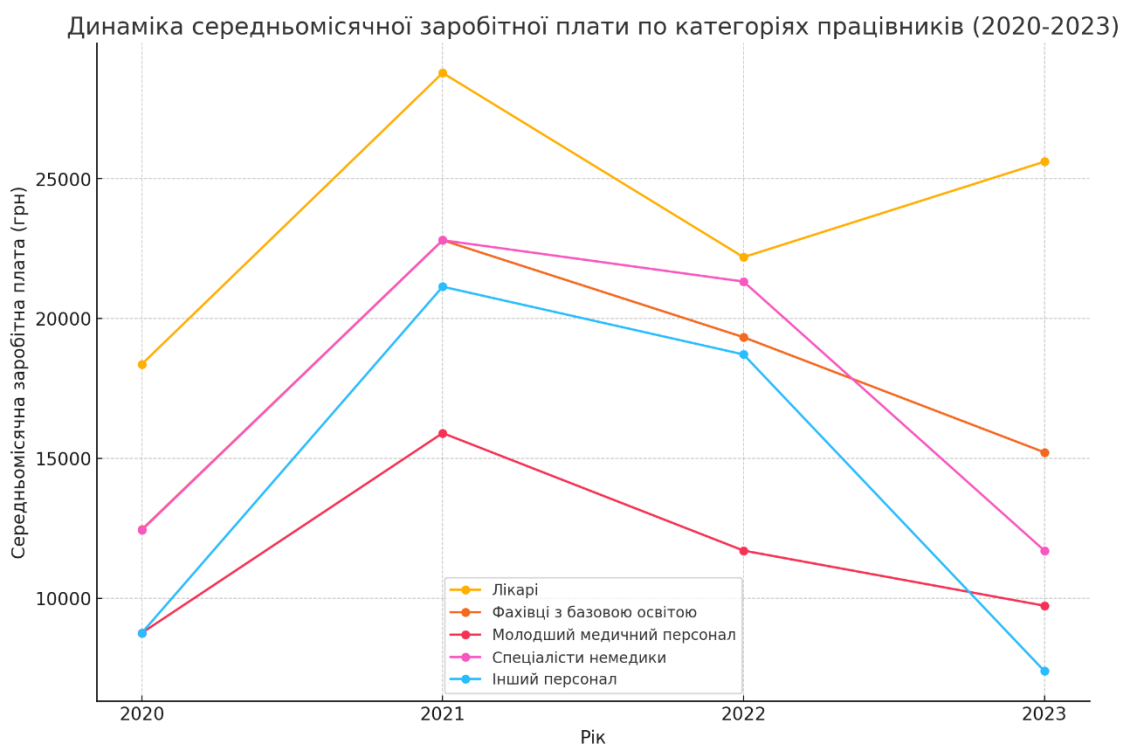


Рис. 2.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати по категоріях працівників за 2020 – 2023 роки

На наведеному графіку представлено динаміку середньомісячної заробітної плати по категоріях працівників з 2020 по 2023 роки. Видно, що:

- **лікарі** мали найвище зростання заробітної плати в 2021 році, що було пов'язано з додатковими доплатами під час пандемії COVID-19. Однак після 2021 року відбулося поступове зниження;
- **фахівці з базовою освітою та спеціалісти немедики** також показали пік у 2021 році, але їхні зарплати значно знизилися до 2023 року;
- **молодший медичний персонал та інший персонал** мали більш стабільні зарплати з тенденцією до зниження у 2023 році.

Ці тенденції можуть бути корисними для аналізу витрат на персонал та планування бюджету, особливо у світлі закінчення додаткових виплат та адаптації до нових умов роботи після пандемії.

Постійне вдосконалення кваліфікації працівників є ще однією важливою частиною системи управління персоналом лікарні. КНП «КМКЛ №4» активно співпрацює з університетами та науковими установами, що дозволяє співробітникам регулярно проходити курси підвищення кваліфікації та брати участь у наукових конференціях і семінарах. Це дозволяє лікарям і медсестрам оновлювати свої знання відповідно до сучасних тенденцій у медицині та впроваджувати новітні методи лікування в своїй практиці. Лікарі лікарні, зокрема, часто проходять стажування за кордоном, що дозволяє їм переймати досвід колег з інших країн.

У КНП «КМКЛ №4» особливу увагу приділяють стимулюванню працівників. Лікарня використовує систему матеріального та нематеріального заохочення, яка включає фінансові та нефінансові інструменти, щоб підвищити продуктивність. Медичні працівники мають можливість отримувати додаткові премії за високі показники роботи, що мотивує їх працювати ефективніше та приділяти більше уваги якості обслуговування пацієнтів. Крім того, запроваджується система соціальних пільг, яка дає можливість працівникам більше відпочивати, надаючи їм можливість отримувати додаткові відпустки,

пільгове медичне обслуговування для працівників і членів їхніх сімей, а також інші переваги, що допомагають підвищити лояльність до ЗОЗ.

Організація праці та розподіл обов'язків є важливою частиною системи управління персоналом лікарні. Через чітку структуру організації роботи кожен працівник знає свої посадові обов'язки та сфери відповідальності. Це запобігає дублюванню завдань і підвищує загальну ефективність роботи лікарні. Кожне відділення має керівника, який наглядає за роботою медичного персоналу, забезпечує виконання плану лікування та відповідає за надання пацієнтам своєчасної допомоги.

Професійний розвиток молодих лікарів є важливою складовою системи управління персоналом КНП «КМКЛ №4». Багато медичних університетів Києва використовують лікарню як базу для навчання, яка також регулярно проводить навчальні програми для студентів та інтернів. Це дозволяє майбутнім лікарям здобувати практичний досвід, а лікарням залучати молодих спеціалістів, які можуть залишитися працювати там після завершення навчання. Таким чином, кадровий резерв постійно оновлюється, і це сприяє передачі знань від старших до молодших.

Психоемоційний стан працівників є дуже важливим для керівництва лікарні. Важливо, щоб працівники медичних підприємств, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, як то пандемії, воєнний стан, мали доступ до психологічної допомоги та підтримки. Медичні працівники можуть отримати консультації від служби психологічної підтримки лікарні з питань управління стресом, покращення психоемоційного стану та запобігання професійному вигоранню, що гарантує високу продуктивність працівників.

Система контролю якості роботи є ще одним важливим компонентом управління персоналом. Кожен працівник лікарні регулярно проходить оцінку своєї професійної діяльності. Це дозволяє керівництву лікарні оцінювати, наскільки добре працює кожен працівник, і приймати рішення щодо подальшої їхньої діяльності. Аналіз показників роботи, виконання планів лікування та

результативність роботи з пацієнтами є частиною системи оцінки. Це дозволяє швидко виявити проблеми та вирішувати їх.

Окрім внутрішніх систем контролю, лікарня регулярно проходить зовнішні оцінки якості надання послуг, щоб переконатися, що вона відповідає національним та міжнародним стандартам. Лікарня щороку отримує сертифікат відповідності державному стандарту ДСТУ ISO 9001:2008, що підтверджує високий рівень медичних послуг і належний рівень управління.

Система управління персоналом лікарні стикається з викликом постійної адаптації до змін у галузі охорони здоров'я. Керівництво КНП «КМКЛ №4» має бути готовим швидко реагувати на зміни законодавства, нові вимоги до медичних послуг та інші чинники, що впливають на роботу ЗОЗ в умовах реформування медичної галузі в Україні. Це вимагає від керівництва гнучкості в управлінні кадровими ресурсами та інновацій в організації роботи.

Інформатизація управлінських процесів є важливою частиною системи управління персоналом. Лікарня активно застосовує сучасні інформаційні системи для автоматизації планування роботи, обліку пацієнтів і управління кадрами. Це значно спрощує роботу керівників, пришвидшує процес прийняття рішень і підвищує загальну результативність управління ЗОЗ.

Порядок роботи з пацієнтами з інфекційними захворюваннями є важливою частиною системи управління персоналом. Оскільки лікарня спеціалізується на лікуванні інфекційних захворювань, важливо забезпечити персоналу належні умови праці та захист, коли вони працюють з інфекційними хворими. Для цього лікарня надає працівникам усі необхідні засоби індивідуального захисту та регулярно проводить навчання з безпеки та контролю інфекцій.

Крім того, кадровий резерв лікарні має велике значення. Лікарня має чітко визначений кадровий резерв, який може бути залучений у разі необхідності, через напружену роботу та постійну готовність до надзвичайних ситуацій. Це дозволяє забезпечити безперервність роботи організації під час підвищеного навантаження або надзвичайних ситуацій.

Особлива увага приділяється дотриманню етичних та моральних стандартів у роботі медичних працівників. Лікарня має кодекс етики, який регулює, як працівники повинні поводитися у відносинах з пацієнтами, колегами та іншими людьми. Це дозволяє підтримувати високий рівень довіри пацієнтів і створювати здорове робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе частиною команди.

Загалом система управління персоналом у КНП «КМКЛ №4» добре організована та функціонує ефективно. Вона не лише забезпечує високий рівень медичних послуг, а й сприяє постійному розвитку та мотивації персоналу.

2.3. Аналіз системи управління персоналом у КНП “КМКЛ №4”. Визначення проблем, пов’язаних з інтеграцією вказаного ЗОЗ у глобальний науковий простір та розвитком міжнародного співробітництва

Для забезпечення ефективності роботи лікарні та надання високоякісних медичних послуг система керування людськими ресурсами Київської міської клінічної лікарні №4 є невід’ємною складовою. Лікарні можуть залишатися конкурентоздатними в швидкоплинному секторі охорони здоров’я завдяки управлінню людським капіталом, яке включає не лише організацію робочих процесів, а й навчання, стимулювання та розвиток персоналу. Орієнтація на сучасні міжнародні стандарти є ключовою частиною управлінської системи, що вимагає постійної співпраці з іншими країнами та інтеграції у глобальний науковий простір.

Кадрова політика КНП «КМКЛ №4» базується на постійному підвищенні професійного рівня та залученні кваліфікованих фахівців. Адаптація до сучасних вимог у сфері охорони здоров’я, які швидко змінюються завдяки впровадженню новітніх технологій і підходів у медицині, є одним із найголовніших викликів, з якими зіштовхуються лікарні. Це потребує від працівників не лише відповідних знань, а й здатності швидко пристосовуватися до нових умов. З цієї причини

лікарня активно співпрацює з медичними університетами, щоб забезпечити безперервний професійний розвиток медсестер і лікарів.

Інтеграція з міжнародними медичними стандартами є ключовим компонентом управлінської системи. КНП «КМКЛІ №4» бере участь у численних програмах міжнародної співпраці, що дає її співробітникам можливість долучатися до міжнародних проєктів і досліджень. Це дозволяє лікарям вдосконалювати свої професійні вміння та обмінюватися досвідом з колегами з інших країн. Лікарня може впроваджувати нові методи лікування та діагностики завдяки такій співпраці, яка дає їй доступ до останніх здобутків світової медицини.

Однак інтеграція в глобальний науковий простір не завжди відбувається просто. Недостатнє фінансування досліджень і розробок є одним із найголовніших викликів. Незважаючи на розвинену наукову інфраструктуру лікарні та постійне залучення персоналу до досліджень, масштабні проєкти неможливі через брак фінансування з боку держави та благодійних організацій. Лікарня поступово втрачає конкурентоздатність у міжнародному науковому співтоваристві через такі фактори, що змушує шукати міжнародні гранти і співпрацю з закордонними інвесторами.

Ще однією суттєвою проблемою, з якою стикаються лікарі, є мовний бар'єр, який ускладнює їхню участь у міжнародних конференціях і дослідницьких проєктах. Незважаючи на те, що медичні працівники висококваліфіковані, дехто з них має труднощі з володінням іноземними мовами, зокрема англійською. Це обмежує можливості для обміну досвідом і повного впровадження міжнародних стандартів. Лікарні намагаються вирішити цю проблему, надаючи своїм працівникам змогу відвідувати курси іноземних мов та організовуючи зустрічі з іноземними спікерами.

Що стосується системи управління людськими ресурсами, стимулювання персоналу залишається важливим аспектом. Лікарі та медсестри часто стикаються з проблемою професійного вигорання, особливо в умовах постійного

напруження, спричиненого складними умовами роботи під час пандемії COVID-19. Це спостерігається навіть з урахуванням того, що було запроваджено низку програм заохочення та професійного розвитку. Лікарні допомагають працівникам справлятися з цією проблемою, забезпечуючи їм доступ до програм психічного здоров'я, психологічні консультації та тренінги з управління стресом.

Закріплення молодих спеціалістів за більш досвідченими колегами-наставниками є ще одним вагомим моментом, який вимагає уваги. Молоді лікарі, що тільки розпочинають свою кар'єру, часто прагнуть працевлаштування за кордоном, де умови праці та заробітна плата значно кращі. Це призводить до відтоку висококваліфікованих кадрів з України і створює суттєві виклики для лікарень. У лікарні КНП «КМКЛН№4» діє програма наставництва, спрямована на утримання молодих спеціалістів. Програма дозволяє молодим лікарям працювати під керівництвом досвідчених колег, здобувати нові навички та вдосконалювати свої професійні здібності.

Розподіл і планування робочого навантаження також є частиною управління людськими ресурсами. Навантаження на персонал зростає, коли попит на медичні послуги збільшується, особливо під час епідемій та інших надзвичайних ситуацій. Це може призводити до перевтоми та поганої якості медичної допомоги. Щоб уникнути цього, лікарня застосовує систему ротації персоналу, яка рівномірно розподіляє навантаження та гарантує, що кожен працівник працює на оптимальному рівні.

КНП «Київська міська клінічна лікарня №4» також докладляє зусиль для покращення умов праці своїх медичних працівників. Лікарня надає своїм співробітникам сучасні засоби індивідуального захисту, такі як медичні маски, спецодяг та інше, особливо тим, хто працює з інфекційними пацієнтами. Лікарня також регулярно оновлює своє обладнання, щоб персонал міг виконувати свої обов'язки з максимальною точністю та ефективністю.

Міжнародна співпраця також є важливою для формування кадрової політики лікарні: лікарня отримує доступ до нових методів лікування та

дослідницьких проєктів завдяки співпраці з міжнародними організаціями, такими як ВООЗ та Європейська асоціація лікарень. Це дозволяє підвищити рівень медичних послуг. Лікарі КНП «КМКЛ №4» сприяють обміну досвідом і впровадженню світових стандартів, беручи участь у міжнародних конференціях і стажуваннях за кордоном.

Лікарня повинна постійно розвиватися та вдосконалюватися, щоб інтегруватися в світовий науковий простір. З цієї причини було введено нову систему управління людськими ресурсами, спрямовану на підвищення продуктивності праці та професійний розвиток персоналу. Однак через недостатнє державне фінансування можливості лікарні є обмеженими, що підкреслює необхідність пошуку зовнішніх джерел фінансування, таких як партнерства та міжнародні гранти.

Забезпечення персоналу сучасними інструментами та технологіями, необхідними для роботи в сучасному секторі охорони здоров'я, є ще одним значущим викликом. Лікарня постійно оновлює своє обладнання, щоб відповідати вимогам сучасної медицини, але для цього потрібні значні фінансові ресурси. Лікарня постійно звертається за підтримкою до міжнародних партнерів та благодійних організацій, щоб вирішити цю проблему.

На основі даних графіку можна дійти висновку, що досліджуваний заклад охорони здоров'я систематично працює над покращенням професійної майстерності свого персоналу, що дозволяє зберігати високі стандарти надання медичних послуг.

У процесі управління персоналом КНП "КМКЛ №4" важливим є постійне пристосування до нових викликів, що виникають у медичній практиці. З цієї причини керівництво лікарні постійно аналізує свою організацію роботи та впроваджує передові методи лікування та сучасні технології. У сучасному світі важливим є не тільки внутрішнє удосконалення, але й інтеграція в міжнародну наукову спільноту для обміну досвідом та запровадження новітніх методів терапії.

КНП "КМКЛ №4" активно налагоджує співпрацю з іншими державами, беручи участь у численних програмах і наукових заходах. Це надає можливість медичним фахівцям мати доступ до новітніх методів лікування, обмінюватися знаннями з колегами з-за кордону та впроваджувати міжнародні стандарти у діяльність лікарні. Але інтеграція у світовий науковий простір часто супроводжується певними викликами, які обмежують можливості для інноваційного розвитку кадрів.

Відсутність належного фінансування наукової діяльності є однією з ключових перешкод у цьому процесі. Хоча лікарня прагне брати участь у міжнародних дослідженнях, недостатність ресурсів інколи заважає реалізувати проєкти належним чином. Сучасні умови обмежують масштабні дослідження та створення нових методів терапії, що матиме вагомий вплив на розвиток охорони здоров'я в Україні та за її межами.

Крім того, важливу увагу приділяють залученню молодих спеціалістів до наукових досліджень. Проте лікарні стикаються з кадровим дефіцитом через масову еміграцію молодих фахівців за кордон. Заклади охорони здоров'я стикаються з великим викликом, оскільки молоді спеціалісти часто обирають кращі умови праці за межами України. Для вирішення цієї проблеми адміністрація створила програму наставництва, яка надає молодим спеціалістам можливість здобувати практичний досвід під керівництвом досвідчених медиків.

Розробка та дотримання міжнародних стандартів якості є ще одним важливим елементом системи управління персоналом. КНП "КМКЛ №4" регулярно проходить акредитацію відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2008, що підтверджує високий рівень організації роботи закладу. Але дотримання міжнародних стандартів вимагає постійного контролю та адаптації до нових вимог, що може бути складним завданням через постійні зміни у глобальному секторі охорони здоров'я.

Медичний персонал ЗОЗ постійно вдосконалюється, беручи участь у міжнародних програмах обміну досвідом. У КНП "КМКЛ №4" лікарі та

медичний персонал мають змогу навчатися в престижних клініках за кордоном, що дозволяє їм знайомитися з новими методами лікування та діагностики, а також підвищити рівень надання медичних послуг. Проте через високу вартість та необхідність знання іноземних мов такі програми часто залишаються недоступними.

Крім того, працівникам лікарні досі важко інтегруватися в міжнародне наукове середовище через мовний бар'єр. Медичні підприємства активно заохочують своїх працівників до вивчення іноземних мов, але значна частина персоналу не володіє достатніми знаннями англійської мови для участі у міжнародних проєктах та зустрічах, що суттєво обмежує їхні можливості запроваджувати інновації та обмінюватися досвідом із колегами з інших держав.

Інтеграція новітніх технологій у роботу лікарні є важливим компонентом входження у міжнародний науковий простір. З метою покращення якості обслуговування та раціонального управління ресурсами адміністрація КНП "КМКЛ №4" постійно оновлює медичне обладнання та запроваджує новітні інформаційні системи. Проте через брак фінансових ресурсів цей процес не завжди відбувається так швидко, як цього вимагають сучасні умови.

Програми підвищення кваліфікації є важливим елементом системи управління кадрами. Працівники лікарні мають можливість постійного навчання та розвитку завдяки тренінгам, семінарам та конференціям. Це допомагає фахівцям бути в курсі останніх досягнень медицини та застосовувати ці знання у повсякденній роботі. Однак потрібен доступ до найновіших навчальних матеріалів та можливість брати участь у міжнародних навчальних програмах, щоб цей процес був максимально продуктивним.

Система управління персоналом також стикається з ще однією значною проблемою, пов'язаною з професійним вигоранням медиків. Медичні працівники часто стикаються з фізичним та емоційним виснаженням через роботу в умовах високого стресу, особливо під час пандемії. Лікарня організовує програми психологічної підтримки, проводить навчання зі стрес-менеджменту

та надає консультації, щоб зменшити цей ризик. Це допомагає персоналу зберігати високий рівень продуктивності та підвищує ефективність їхньої роботи.

КНП "КМКЛ №4" активно налагоджує міжнародне співробітництво, попри труднощі, пов'язані з інтеграцією у глобальне наукове середовище. Лікарня надає доступ до нових технологій та методів лікування в партнерстві з міжнародними організаціями. Це дозволяє підвищити якість медичних послуг та залишатися на передовій інновацій у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, КНП "КМКЛ №4" постійно вдосконалює свою систему управління персоналом, приділяє велику увагу міжнародним стандартам та бере посильну участь у світовому науковому просторі. Проте для подальшого розвитку необхідно вирішити проблеми з фінансуванням, еміграцією кадрів за кордон та забезпеченням належної підготовки персоналу для участі у міжнародних науково-дослідних проєктах.

Висновки до розділу 2

Результати розділу 2 відображають ключові особливості КНП «КМКЛ № 4», ефективність системи управління персоналом, а також проблеми і можливості міжнародної співпраці та інтеграції у світову наукову спільноту:

1. Аргументовано, що КНП "КМКЛ № 4" є багатопрофільним медичним підприємством, яке забезпечує надання пацієнтам висококваліфікованої медичної допомоги. Лікарня надає широкий спектр медичних послуг, включаючи терапевтичні, хірургічні та інфекційні захворювання, завдяки сучасній матеріально-технічній базі. Наявність інфекційного відділення інтенсивної терапії та єдиного в Україні банку пуповинної крові підтверджує високий рівень спеціалізації лікарні та дозволяє підкреслити її здатність використовувати новітні медичні технології.

2. Встановлено, що вивчення фінансових та операційних показників діяльності лікарні демонструє стійку позитивну тенденцію розвитку, попри обмежені бюджетні ресурси. Завдяки грантовим програмам та благодійним

фондам КНП «КМКЛ №4» активно залучає додаткове фінансування для оновлення обладнання та підтримки високої якості медичних послуг. Це є однією з основних умов стабільного розвитку лікарні в умовах постійних змін у медичному секторі. Щорічна акредитація на основі ДСТУ ISO 9001:2008 підтверджує, що лікарня також приділяє велику увагу міжнародним критеріям якості.

3. Виявлено, що система управління кадрами в КНП "КМКЛ №4" включає низку важливих елементів, серед яких найм висококваліфікованого персоналу, постійне заохочення до професійного розвитку через навчання та кар'єрне просування. Завдяки міжнародним стажуванням та освітнім програмам лікарня приділяє особливу увагу підвищенню кваліфікації медичного персоналу, що дозволяє підтримувати високий рівень професійного розвитку та впроваджувати сучасні медичні технології в роботу лікарні.

4. Встановлено, що управління людськими ресурсами також включає мотиваційну стратегію, яка поєднує матеріальні та нематеріальні заохочення. Крім традиційної системи преміювання, лікарня надає персоналу низку соціальних переваг, що підвищує рівень задоволення роботою та сприяє утриманню висококваліфікованих спеціалістів. Отже, добре організована та ефективна система управління кадрами КНП "КМКЛ №4" допомагає лікарні залишатися серед найкращих медичних підприємств Києва.

5. Встановлено, що лікарня активно прагне розширити співпрацю з іноземними установами. Це стосується не тільки участі у наукових дослідженнях, але й обміну знаннями з колегами з інших країн через міжнародні конференції та стажування. Проте, інтеграція у світову наукову арену пов'язана з певними викликами, серед яких мовний бар'єр, який обмежує можливість повноцінної участі персоналу в міжнародних ініціативах. З метою вирішення цієї проблеми лікарня організовує навчання іноземним мовам, однак цей процес потребує додаткових ресурсів і часу.

6. Виявлено, що нестача фінансування наукової діяльності також залишається значною проблемою. Хоча лікарня володіє значним науковим потенціалом, обмежене фінансування зменшує можливості для проведення масштабних досліджень та реалізації ідей. Це підкреслює необхідність активнішого пошуку закордонного фінансування та залучення партнерів для фінансової підтримки дослідницької діяльності.

Таким чином, КНП "КМКЛ №4" є провідним закладом охорони здоров'я, який поєднує високий рівень медичних послуг з активною науково-дослідною діяльністю та міжнародним співробітництвом. Проте для подальшого розвитку необхідно вирішити проблеми, пов'язані з фінансуванням наукової діяльності, управлінням персоналом та інтеграцією у світовий науковий простір.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ДОРОЖНОЇ КАРТИ ІНТЕГРАЦІЇ КНП “КМКЛ №4” У МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ПРОСТІР

3.1. Формування карти організаційно-управлінських заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом в контексті міжнародної наукової співпраці

У сучасному глобалізованому секторі охорони здоров'я, що швидко розвивається, ефективне управління людськими ресурсами з акцентом на інтеграцію в міжнародний науковий простір є фундаментальним елементом для успішного функціонування медичних організацій.

З 2019 по 2023 рік, КНП «КМКЛ №4» активно зосереджувалась на розвитку своїх кадрів через систематичні тренінги, курси підвищення кваліфікації та участь у сумісних проєктах з партнерами. Це було визначено як стратегічний напрямок розвитку персоналу з метою підвищення загальної якості медичних послуг і ефективності лікарняного менеджменту.

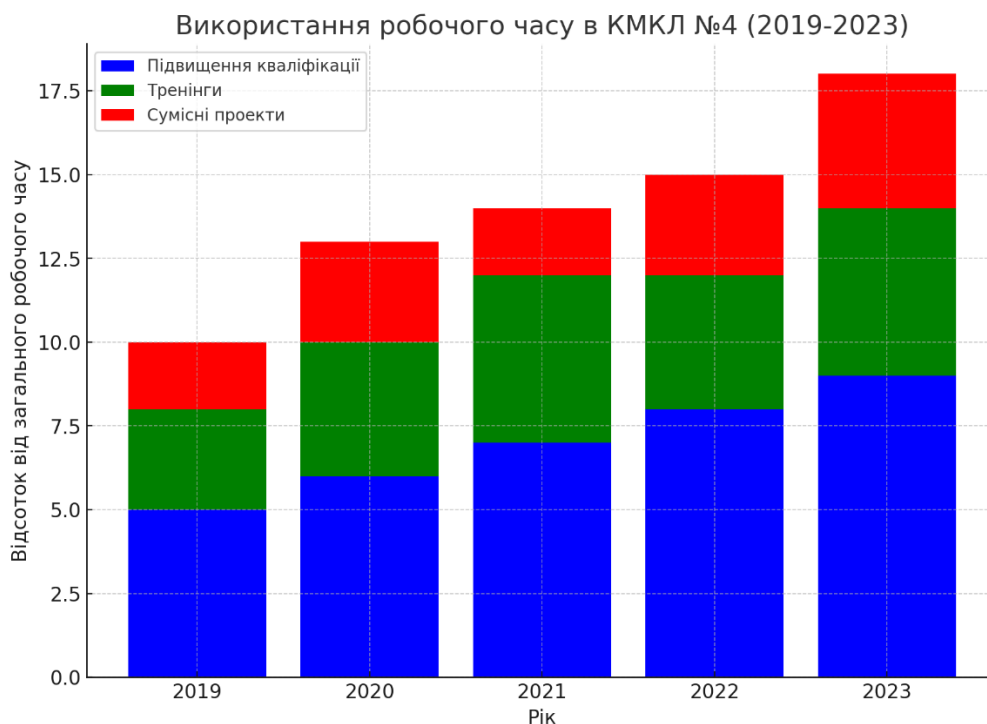


Рис. 3.1 – Використання робочого часу 2019-2023 роки

На графіку представлено структуру використання робочого часу співробітників досліджуваного медичного підприємства за п'ять років: з 2019 по 2023 роки. Розглядаються три ключові напрями: підвищення кваліфікації, участь у тренінгах і реалізація сумісних проєктів із партнерами. Ці види діяльності є критично важливими для підвищення професійного рівня медичного та адміністративного персоналу лікарні, а також для зміцнення співпраці з іншими організаціями.

- **Підвищення кваліфікації:** відсоток робочого часу, витрачений на підвищення кваліфікації, зростає з кожним роком. У 2019 році на цей напрям виділялося 5% робочого часу, а в 2023 році цей показник досяг 9%. Це свідчить про систематичне збільшення уваги до розвитку компетентностей співробітників, що сприяє покращенню якості медичних послуг і адміністративного управління.

- **Тренінги:** час, витрачений на участь у тренінгах, варіювався в межах 3-5%. У 2020 і 2023 роках цей показник становив 5%, що може бути пов'язано зі зростанням потреби у вдосконаленні практичних навичок персоналу через нові вимоги та виклики в галузі охорони здоров'я, наприклад, пандемію COVID-19.

- **Сумісні проєкти з партнерами:** Частка часу, витраченого на спільні проєкти з іншими організаціями, залишалася стабільною на рівні 2-4% у різні роки. Це може свідчити про збереження активної взаємодії з іншими ЗОЗ, благодійними організаціями та міжнародними партнерами. Найвищий рівень залученості в таких проєктах зафіксовано у 2023 році (4%), що може бути результатом впровадження нових ініціатив або програм співробітництва.

Аналіз використання робочого часу показує, що КНП «КМКЛ №4» активно інвестує у розвиток персоналу, надаючи можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Це є важливим фактором для забезпечення високого рівня обслуговування пацієнтів. Водночас, порівняно невелика частка часу, присвяченого тренінгам і спільним проєктам, може свідчити про необхідність розширення програм інтеграції нових знань у практичну діяльність лікарні.

Для подальшого вдосконалення варто рекомендувати:

1. **Збільшення частки тренінгів** для розширення практичних навичок персоналу, особливо у світлі нових викликів, таких як впровадження новітніх технологій або протоколів лікування.

2. **Активізацію сумісних проєктів** із міжнародними партнерами та іншими медичними підприємствами, що сприятиме обміну досвідом та покращенню практик.

3. **Підтримку довгострокових програм підвищення кваліфікації**, які забезпечать персонал сучасними знаннями та технологіями.

Ці заходи дозволять не тільки покращити якість медичного обслуговування, але й створити умови для професійного зростання персоналу, що є ключовим чинником успішного розвитку лікарні.

Розробка організаційно-управлінських заходів з підтримки міжнародного співробітництва для Київської міської клінічної лікарні №4 забезпечить розвиток людських ресурсів, впровадження новітніх методів лікування, обмін досвідом з колегами за кордоном та підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені. Основними заходами, які можуть сприяти підвищенню ефективності управління персоналом лікарні в контексті міжнародного наукового співробітництва, є:

Загальний опис заходів для підвищення ефективності управління персоналом.

Розробка програми заходів для міжнародної співпраці потребує комплексного підходу, орієнтованого на професійний розвиток працівників, доступ до світових стандартів і навчання, активне залучення до наукових досліджень і обмін знаннями. Серед найважливіших заходів, які мають бути реалізовані:

- 1. Розробка програми розвитку персоналу відповідно до міжнародних стандартів.*
- 2. Впровадження стажувань і освітніх програм за участю міжнародних партнерів.*

3. Підтримка науково-дослідницької діяльності персоналу.
4. Формування мережевої платформи для обміну досвідом із закордонними фахівцями.
5. Розвиток мовної підготовки персоналу.
6. Пошук і залучення міжнародних грантів для фінансування освітніх і дослідницьких програм.

Кожен із цих заходів має специфічні завдання та можливості для підвищення ефективності управління персоналом і активного залучення до міжнародного наукового співробітництва. Детальніше розглянемо кожен із них.

1. Програма розвитку персоналу відповідно до міжнародних стандартів

Програма розвитку кадрового потенціалу має на меті забезпечити персонал КНП «КМКЛ №4» необхідними знаннями та навичками відповідно до міжнародних стандартів. Програма передбачає багаторівневий підхід для персоналу всіх спеціальностей, включаючи лікарів, медсестер та адміністративний персонал. Основною метою програми є підвищення рівня професійної підготовки, адаптація її до сучасних вимог та покращення здатності адаптуватися до новітніх тенденцій і практик у сфері охорони здоров'я.

Програма розвитку передбачає регулярну акредитацію та перевірку знань і навичок персоналу. Зокрема, лікарі зобов'язані складати кваліфікаційні іспити, що включають теоретичні та практичні завдання. Цей процес допомагає визначити рівень компетентності персоналу та розробити індивідуальні плани професійного розвитку, які враховують потреби кожного працівника. Програма також повинна надавати доступ до сучасних навчальних матеріалів та електронних ресурсів, щоб співробітники могли готуватися до кваліфікацій та поглиблювати власні знання.

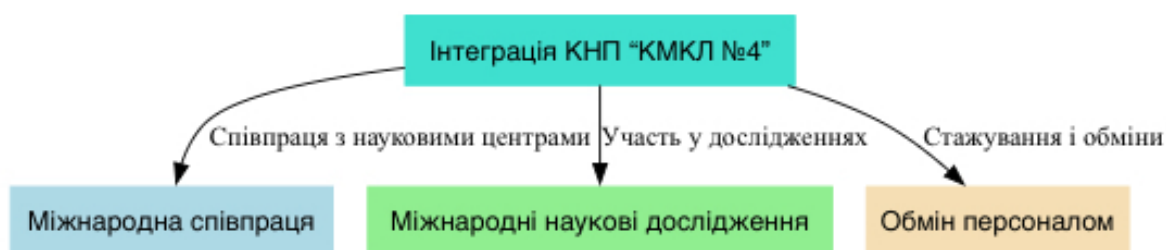


Рис. 3.2 – Інтеграція КНП “КМКЛ №4” у міжнародний науковий простір

Ця схема ілюструє стратегічні напрямки інтеграції КНП “КМКЛ №4” у міжнародний науковий простір. На схемі відображено ключові вектори розвитку, такі як встановлення співпраці з відомими науковими установами, участь у міжнародних дослідницьких програмах та обмін науковими кадрами. Цей стратегічний підхід забезпечить КНП “КМКЛ №4” доступ до міжнародних ресурсів, знань та технологій, сприяючи підвищенню якості наукових досліджень та репутації установи на глобальному рівні.

Ефективна реалізація програм розвитку персоналу відповідно до міжнародних стандартів вимагає комплексного підходу та оцінки ключових кваліфікацій, знань і навичок персоналу. У таблиці 3.1 наведено основні компоненти програми розвитку, спрямованої на розбудову потенціалу медичних працівників та надання їм можливості брати участь у міжнародних проєктах.

Таблиця 3.1.

Компоненти програми розвитку персоналу

Компонент програми	Опис	Очікуваний результат
Атестація персоналу	Перевірка професійних навичок	Підвищення рівня відповідності стандартам
Модулі професійного розвитку	Спеціалізовані навчальні курси	Розширення знань та практичних умінь
Освітні ресурси	Доступ до електронних бібліотек	Постійний професійний розвиток

Джерело: створено автором на основі даних лікарні

Аналіз таблиці демонструє, що основні компоненти програми розвитку включають атестацію персоналу, що є основою для визначення рівня професійної компетентності, модулі професійного розвитку та освітні ресурси.

Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню рівня відповідності працівників міжнародним стандартам, що є основною умовою для ефективної роботи у міжнародному науковому просторі.

2. Впровадження стажувань і освітніх програм за участю міжнародних партнерів

Співпраця з міжнародними партнерами дасть можливість КНП «КМКЛ №4» розвивати людські ресурси, обмінюватися досвідом та впроваджувати новітні методи лікування. Стажування - один з найефективніших способів для медичних працівників покращити свої навички та знання, а також перейняти передовий досвід від колег за кордоном. Лікарням варто укладати угоди з провідними медичними підприємствами та університетами, щоб пропонувати навчальні програми та стажування в різних галузях медицини.

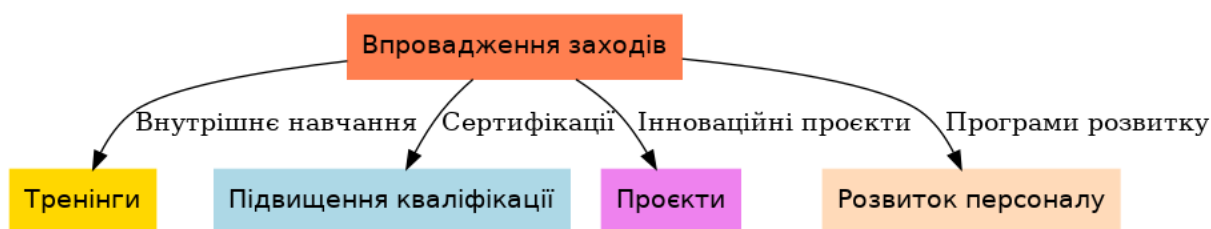


Рис. 3.3 – Форми впровадження заходів

Схема детально показує різноманітні форми впровадження заходів для підвищення кваліфікації персоналу, включаючи тренінги, проєкти, програми розвитку персоналу. Ці заходи спрямовані на збільшення компетентностей та професійного росту співробітників. Використання цих підходів сприятиме зміцненню внутрішніх ресурсів ЗОЗ та підвищенню загальної ефективності управління персоналом.

Для забезпечення рівного доступу до цих програм лікарня може організувати короткострокові стажування молодих лікарів у закордонних клініках. Крім того, слід передбачити програми фінансової підтримки співробітників, які проходять стажування за кордоном. Наприклад, ЗОЗ може покривати частину витрат на навчання і таким чином стимулювати фахівців

залишатися в лікарні після повернення. Важливо також організувати систему передачі знань, за допомогою якої навчені фахівці ділитимуться досвідом зі своїми колегами через внутрішні семінари та тренінги.

Для досягнення високого рівня управління людськими ресурсами важливо забезпечити доступ до програм стажування та навчання за участю міжнародних партнерів. У таблиці 3.2 наведено основні етапи організації стажувань для молодих лікарів з метою підвищення їхньої професійної майстерності та сприяння інтеграції в міжнародний науковий простір.

Таблиця 3.2.

Етапи впровадження стажувань для медичного персоналу

Етап	Опис етапу	Очікувані результати
Вибір закордонних партнерів	Співпраця з провідними клініками	Визначення надійних партнерів
Організація стажувань	Підготовка програми стажування	Розвиток професійних навичок
Фінансова підтримка	Покриття частини витрат на навчання	Зниження фінансових бар'єрів для участі

Джерело: створено автором на основі даних лікарні

Аналіз таблиці 3.2 показує, що основні етапи впровадження стажувань охоплюють вибір надійних партнерів, організацію програм стажування та фінансову підтримку учасників. Така структура забезпечує комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу лікарні та зниження фінансових бар'єрів для участі у стажуваннях за кордоном.

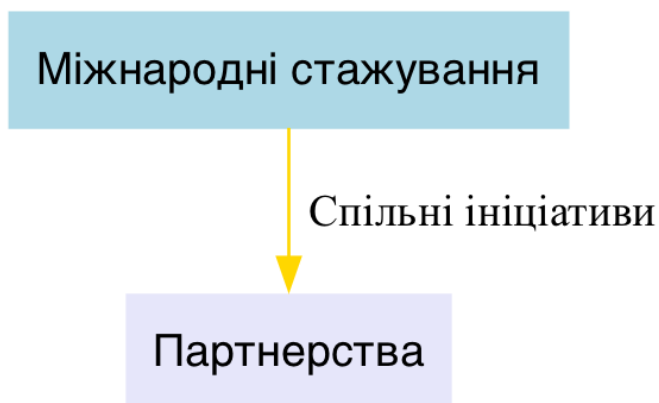


Рис. 3.4 – Міжнародні стажування і партнерства

Схема включає інформацію про стажування та роботу з зарубіжними партнерами. Візуалізовано процеси залучення персоналу до міжнародних програм, що сприяють обміну досвідом і налагодженню професійних контактів.

Активна участь у міжнародних стажуваннях та партнерствах значно розширює професійні горизонти співробітників та сприяє інноваційному розвитку ЗОЗ.

3. Підтримка науково-дослідницької діяльності персоналу

Дослідження є важливим елементом розвитку сучасних медичних організацій. КНП «КМКЛ №4» повинна створювати умови для того, щоб їхні працівники брали активну участь у дослідженнях, надаючи їм організаційну та фінансову підтримку. Цього можна досягти шляхом створення власних дослідницьких фондів для фінансування досліджень у пріоритетних галузях, таких як інфекційні захворювання та регенеративна медицина. Це не тільки дозволить співробітникам поглибити свої наукові знання, але й опублікувати результати своїх досліджень у міжнародних журналах, тим самим покращувати репутацію лікарні.

Крім того, лікарня може впроваджувати програми з надання додаткової відпустки співробітникам, які працюють над дослідницькими проектами. Це створює сприятливі умови для співробітників, які хочуть продовжувати наукову кар'єру паралельно з клінічною роботою, і є важливим мотиваційним фактором. Підтримуючи дослідницьку діяльність, лікарні можуть залучати свій персонал

до участі в міжнародних наукових конференціях і проєктах, а також сприяти обміну знаннями між співробітниками.

Підтримка наукових досліджень є важливим фактором забезпечення інтеграції в міжнародний науковий простір. У Таблиці 3.3 наведено основні напрями підтримки наукових досліджень, які сприяють розвитку персоналу та інноваціям у лікарнях.

Таблиця 3.3.

Основні напрями підтримки науково-дослідницької діяльності

Напрямок підтримки	Опис заходу	Очікувані результати
Створення наукового фонду	Фінансування наукових проєктів	Розширення можливостей для досліджень
Додаткова відпустка	Час для роботи над дослідженнями	Мотивація для залучення до наукової діяльності
Підтримка публікацій	Доступ до міжнародних журналів	Підвищення наукової репутації лікарні

Джерело: створено автором

Аналіз таблиці 3.3 демонструє, що основні напрями підтримки науково-дослідницької діяльності включають створення наукового фонду, надання додаткового часу для роботи над проєктами та підтримку публікацій. Такий підхід сприяє залученню персоналу до наукових досліджень та забезпечує можливість публікацій у міжнародних журналах, що підвищує наукову репутацію лікарні.

4. Формування мережевої платформи для обміну досвідом

Важливим аспектом підвищення ефективності управління людськими ресурсами є забезпечення постійного обміну досвідом та знаннями. У зв'язку з цим, КНП «КМКЛ №4» може створити внутрішню нетворкінгову платформу, де співробітники можуть презентувати результати досліджень, ділитися практичними кейсами, обговорювати складні клінічні випадки та консультувати один одного. Такі платформи можуть бути цінним ресурсом для професійного навчання та надавати можливості для взаємного зворотного зв'язку,

допомагаючи створити згуртовану команду та об'єднати зусилля для досягнення спільних цілей.

Розбудова платформи також включає роботу з партнерами за кордоном. Лікарні можуть організовувати спільні вебінари, конференції та семінари з колегами з-за кордону. Це дає можливість персоналу переймати досвід, впроваджувати нові методи лікування та підвищувати свій рівень компетенції. Для забезпечення ефективності платформи необхідно регулярно оновлювати контент і залучати до діяльності якомога більше співробітників.

5. Розвиток мовної підготовки персоналу

Оскільки мовний бар'єр є однією з найважливіших перешкод у міжнародному співробітництві, необхідно забезпечити належну мовну підготовку персоналу. З цією метою «Київська міська клінічна лікарня № 4» могла б організувати регулярні мовні курси для своїх співробітників. Слід зазначити, що рівень володіння англійською мовою у персоналу різний, тому курси повинні пропонуватися на різних рівнях, від базового до просунутого. Особливу увагу слід приділити спеціалізованій медичній термінології, щоб співробітники могли краще читати міжнародну наукову літературу і легше спілкуватися з іноземними партнерами.

Для співробітників, які беруть участь у міжнародних конференціях, можна організувати інтенсивні курси англійської мови перед від'їздом. Це допоможе їм відчувати впевненість у новому середовищі та легко підтримувати діалог з іноземними колегами. Лікарня також може додатково стимулювати персонал до вдосконалення мовних навичок, запровадивши практику проведення внутрішніх тренінгів та семінарів англійською мовою.

6. Пошук і залучення міжнародних грантів

Отримання міжнародних грантів також є важливим фактором забезпечення фінансування для розвитку персоналу та заходів з міжнародного співробітництва. КНП «КМКЛ №4» уже має досвід отримання грантів від різних міжнародних організацій, таких як ВООЗ, Глобальний фонд охорони здоров'я та

Європейський Союз, які надають фінансову підтримку освітнім програмам, науковим дослідженням та навчанню медичного персоналу. З огляду на це, такий досвід варто продовжувати, подаючи нові заявки для отримання грантів.

Для успішної реалізації грантового проекту лікарня повинна визначитися з включення до штатного розпису посади фахівця з управління проектами, який відповідатиме за пошук грантів, підготовку заявок і координацію проекту. Гранти можуть допомогти профінансувати участь персоналу в міжнародних стажуваннях, бути використані на придбання сучасного обладнання, нових навчальних матеріалів та для покращення інфраструктуру ЗОЗ.

Таким чином, реалізація організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом КНП «КМКЛ №4» в контексті міжнародного наукового співробітництва, є основою для забезпечення сталого розвитку лікарні та її інтеграції у світовий науковий простір. Завдяки ефективним програмам розвитку, стажуванням, підтримці наукових досліджень, мережевим платформам для обміну інформацією, мовному навчанню та грантам ЗОЗ може зміцнити свій кадровий потенціал, підвищити якість медичних послуг та стати провідним центром у галузі медицини в Україні.

3.2. Практичні інструменти в контексті загальної системи інтеграції «КМКЛ №4» у міжнародний науковий простір

Інтеграція Київської міської клінічної лікарні №4 у міжнародний науковий простір вимагає застосування ефективних практичних заходів, які дозволять лікарні залучити інновації, підвищити рівень надання медичних послуг та забезпечити активну участь персоналу в міжнародних дослідженнях. Практичні заходи щодо сприяння інтеграції мають бути спрямовані на розвиток якісного персоналу, доступ до новітніх методів лікування, можливості участі у міжнародних конференціях та публікаціях, а також сучасну інфраструктуру для

підтримки дослідницької діяльності. Основними інструментами, які можуть бути використані для досягнення цих цілей, є:

- 1. Організація міжнародних обмінів і стажувань для медичного персоналу.*
- 2. Створення платформи для наукового обміну та спільних досліджень.*
- 3. Використання інструментів грантового фінансування для підтримки досліджень і навчання.*
- 4. Запровадження цифрових технологій для забезпечення дистанційної співпраці.*
- 5. Участь у міжнародних проєктах і дослідницьких консорціумах.*
- 6. Впровадження стандартів медичної практики за міжнародними протоколами.*

Нижче детально розглянуто кожен з інструментів.

1. Організація міжнародних обмінів і стажувань для медичного персоналу

Міжнародні обміни та стажування є одним з найефективніших способів забезпечення підвищення кваліфікації медичного персоналу. Участь у міжнародних стажуваннях дає можливість медичному персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня №4» ознайомитися з новими підходами до лікування та діагностики, підвищити свою кваліфікацію та застосувати на практиці інноваційні технології. Лікарня може організувати партнерство з клініками Європи, США, Канади та інших розвинених країн, які мають досвід застосування новітніх медичних технологій. Такі партнерства можуть включати короткострокові та довгострокові стажування, особливо в інтенсивній терапії, онкології, нейрохірургії та інших медичних сферах.

Для забезпечення ефективності такого інструменту лікарня повинна мати процедуру відбору стажерів та необхідне фінансування для їхнього навчання. Важливим елементом є система заохочень, наприклад, відшкодування витрат на навчання за кордоном або обов'язкова передача знань і досвіду колегам після повернення. Наприклад, співробітники можуть готувати звіти про своє

стажування або сприяти поширенню сучасних знань у своїх колективах, проводячи лекції чи семінари для персоналу ЗОЗ.

2. Створення платформи для наукового обміну та спільних досліджень

Електронні платформи для наукового обміну є ефективним інструментом інтеграції Київської міської клінічної лікарні №4 у міжнародний науковий простір. Така платформа може слугувати майданчиком для обміну інформацією, проведення спільних досліджень та обговорення клінічних випадків у формі онлайн-конференцій та вебінарів. Зокрема, презентуючи результати досліджень, що проводяться в лікарні, платформа може ознайомити міжнародних партнерів з досягненнями лікарні та сприяти подальшому обміну інформацією.

Для ефективного функціонування платформи досліджуваному медичному підприємству необхідно забезпечити зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, доступ до якого матимуть як внутрішні співробітники, так і міжнародні партнери. Така платформа дозволить проводити спільні дослідження та обмінюватися клінічними протоколами і методами, що особливо важливо в сучасних умовах, коли більшість комунікацій відбувається дистанційно. Крім того, платформа стане джерелом актуальних даних для досліджень та освіти, що позитивно вплине на якість медичних послуг, які надаються в лікарні.

3. Використання інструментів грантового фінансування для підтримки досліджень і навчання

Гранти є важливим практичним інструментом для реалізації дослідницьких проєктів та підтримки професійного розвитку медичного персоналу. Лікарня може фінансувати різноманітні медичні проєкти, подаючи заявки на гранти від міжнародних організацій, таких як ВООЗ, Європейський Союз тощо. Кошти можуть бути використані на стажування та навчання, а також на придбання обладнання та витратних матеріалів для досліджень, що є важливим для покращення фізичної та технічної інфраструктури медичного підприємства.

Щоб максимально ефективно використати грантове фінансування, необхідно створити команду експертів, відповідальних за підготовку заявки, координацію проєкту та моніторинг виконання умов гранту. Надання консультацій та підтримки медичним працівникам, які беруть участь у грантових проєктах, також може зменшити адміністративне навантаження на персонал лікарні та підвищити ефективність використання ресурсів.

4. Запровадження цифрових технологій для забезпечення дистанційної співпраці

Цифрові технології, такі як системи телемедицини, відеоконференції, онлайн-бази даних та електронні медичні картки, мають вирішальне значення для інтеграції у світове наукове поле. Ці технології дозволяють КНП «КМКЛ №4» надавати медичні консультації, проводити дослідження дистанційно та обмінюватися клінічними протоколами і результатами досліджень з колегами за кордоном у режимі реального часу. Телемедицина, наприклад, дозволить консультивати пацієнтів у віддалених місцях, що особливо важливо під час пандемій та періодів обмеженої мобільності.

Крім того, лікарня може створювати власні електронні бази даних пацієнтів, що дозволить обстежувати пацієнтів дистанційно і співпрацювати з міжнародними експертами. Це також полегшує аналіз медичних даних, управління історіями хвороб і безпеку персональних даних. Цифрові технології полегшують доступ до інформації, покращують співпрацю з міжнародними партнерами та сприяють підвищенню якості медичних послуг.

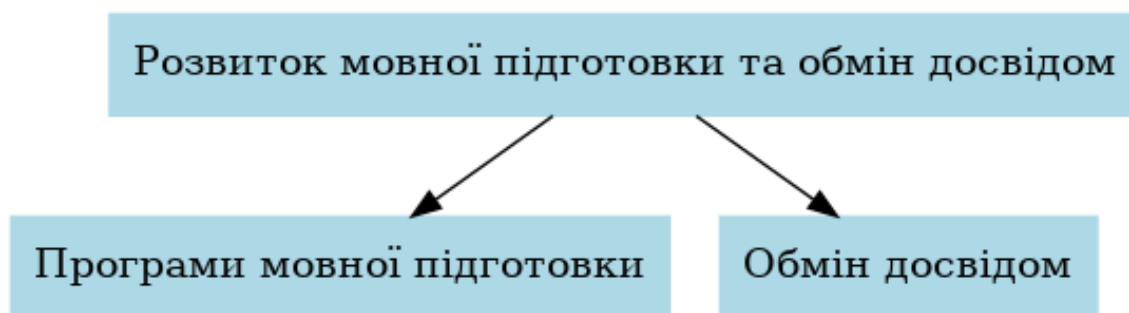


Рис. 3.5 – Розвиток мовної підготовки та обмін досвідом

На схемі зображено програми мовної підготовки та мережеві платформи для обміну досвідом. Ці заходи покликані покращити мовні навички персоналу та забезпечити ефективне спілкування в міжнародному науковому співтоваристві. Розвиток мовної підготовки та обмін досвідом є критично важливими для ефективної міжнародної співпраці та підвищення наукового потенціалу ЗОЗ.

5. Участь у міжнародних проєктах і дослідницьких консорціумах

Участь у міжнародних проєктах та дослідницьких консорціумах є важливим способом інтеграції Київської міської клінічної лікарні №4 у міжнародний науковий простір. Така участь надає лікарні доступ до новітніх технологій, результатів досліджень та прикладних розробок, які можуть бути включені в клінічні випробування. Співпраця в дослідницьких консорціумах дає можливість проводити спільні дослідження, обмінюватися знаннями з колегами з інших країн та брати участь у глобальних наукових відкриттях.

Для успішної участі в таких проєктах лікарня може створити спеціальний відділ, відповідальний за координацію міжнародних дослідницьких ініціатив. Цей відділ буде займатися пошуком партнерів, організацією дослідницьких груп, підтримкою комунікації з міжнародними колегами та забезпеченням дотримання всіх норм і стандартів, що застосовуються до міжнародної дослідницької діяльності.

6. Впровадження стандартів медичної практики за міжнародними протоколами

Використання міжнародних медичних протоколів є важливим елементом інтеграції в міжнародну медичну спільноту. Це пов'язано з тим, що стандарти медичної практики регулюють підхід до лікування пацієнтів і забезпечують узгодженість між медичними організаціями в різних країнах. КНП «КМКЛ №4» повинна організовувати регулярні семінари та тренінги для медичного персоналу щодо застосування міжнародних протоколів, особливо в інтенсивній терапії, хірургії, онкології та інфекційних захворюваннях.

Для впровадження цього інструменту лікарня може співпрацювати з міжнародними організаціями, що спеціалізуються на розробці медичних протоколів, такими як ВООЗ, Європейська медична асоціація та Американська медична асоціація. Персонал лікарні повинен мати доступ до навчальних матеріалів та електронних ресурсів, включаючи поради та інструкції щодо застосування протоколів у клінічній практиці.

Цифрові технології відіграють ключову роль у впровадженні дистанційної співпраці та спрощують інтеграцію в міжнародний науковий простір. На наступному графіку представлено кількість використаних цифрових інструментів для дистанційної співпраці у лікарні, що демонструє зростання їхнього застосування протягом останніх років.



Рис. 3.6 - Кількість цифрових інструментів, впроваджених у КНП “КМКЛ №4” для дистанційної співпраці

Джерело: створено автором

Графік показує зростання кількості цифрових інструментів, таких як телемедицина, відеоконференції, електронні медичні картки, які впроваджено в

лікарні. За останні три роки кількість таких інструментів збільшилася, що свідчить про активний розвиток лікарні у сфері цифрової трансформації.

Отже, активне впровадження цифрових технологій дозволяє КНП “КМКЛ №4” розширювати можливості дистанційної співпраці та підвищувати ефективність роботи в умовах міжнародної взаємодії.

Для забезпечення стабільного фінансування міжнародних досліджень і програм навчання важливим є аналіз використання грантового фінансування. Нижче представлений графік демонструє обсяг отриманих грантів для КНП “КМКЛ №4” у розрізі останніх чотирьох років.



Рис. 3.7 - Обсяг отриманих грантів для підтримки міжнародної наукової співпраці КНП “КМКЛ №4”

Джерело: створено автором

Цей графік демонструє поступове зростання обсягу грантового фінансування для лікарні, особливо протягом останніх двох років. Цей приріст є результатом успішної реалізації заявок на гранти та участі в міжнародних конкурсах.



Рис. 3.8 – Система пошуку та залучення грантів

Схема ілюструє процес пошуку та залучення грантів для фінансування наукових проектів. Виділені ключові етапи від ідентифікації потенційних джерел до успішного отримання фінансування.

Ефективна система пошуку та залучення грантів відіграє життєво важливу роль у забезпеченні необхідного фінансування для наукових досліджень та розвитку установи в міжнародному науковому просторі.

Таким чином, збільшення обсягів отриманих грантів підкреслює позитивний розвиток науково-дослідницької діяльності КНП “КМКЛ №4” і вказує на перспективи для залучення ще більшого фінансування у майбутньому.

Тож, впровадження практичних інструментів для інтеграції КНП “Київська міська клінічна лікарня №4” у міжнародний науковий простір забезпечує значний прогрес у розвитку лікарні, посилює її репутацію як інноваційного закладу охорони здоров'я та підвищує професійну підготовку персоналу. Використання програм міжнародного обміну, створення платформи для наукового обміну, залучення грантового фінансування, запровадження цифрових технологій та дотримання міжнародних стандартів дозволяє лікарні бути активним учасником глобальної наукової спільноти. Ці заходи створюють умови для зростання кадрового потенціалу, обміну знаннями та підвищення якості надання медичних послуг, що сприяє інтеграції лікарні до світової медичної системи.

3.3. Оцінка організаційної ефективності заходів з удосконалення системи управління інтеграцією ЗОЗ у міжнародний науковий простір

Інтеграція Київської міської клінічної лікарні № 4 у міжнародний науковий простір є стратегічним кроком, який дозволить не тільки підвищити рівень професійної підготовки медичного персоналу, а й впровадити новітні технології та методи лікування, сприятиме підвищенню рівня медичних послуг, що надаються лікарнею. У зв'язку з цим оцінка організаційної ефективності вжитих заходів необхідна для визначення їх результативності, економічної доцільності та відповідності міжнародним стандартам.

Основними напрямками, за якими оцінюється ефективність інтеграційних заходів, є вплив міжнародних програм обміну на кадровий потенціал, економічна доцільність використання фінансових ресурсів, впровадження новітніх цифрових технологій та організація науково-дослідницької діяльності. Детальні критерії оцінки та результати формування висновків щодо ефективності інтеграційних заходів, впроваджених КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4», наведені нижче.

Вплив міжнародних обмінів на підготовку медичного персоналу.

Міжнародні програми обміну та стажування медичного персоналу є одним з найважливіших елементів, що сприяють розвитку кадрового потенціалу лікарні та підвищенню якості персоналу. Оцінки ефективності показують постійне зростання кількості медичних працівників, які проходять стажування за кордоном, що свідчить про успішність програми.

Аналіз відгуків, отриманих від учасників стажування за кордоном, показав високий рівень задоволеності програмами навчання за кордоном, особливо у сфері інтенсивної терапії, неврології та хірургії. Лікарі відзначили, що стажування не лише покращило їхні професійні навички, але й надало можливість обмінятися досвідом з іноземними колегами. Після повернення в Україну лікарі передали знання, отримані під час лікарняних тренінгів та

семінарів, своїм колегам і використали їх для підвищення професійної компетентності всього персоналу лікарні.

Економічна доцільність фінансових інвестицій у міжнародні проекти.

Отримання грантів та додаткових джерел фінансування є важливим аспектом інтеграції КНП «Клінічна лікарня № 4 Київської міської ради» у міжнародний науковий простір. В результаті оцінки економічної доцільності використання грантів лікарня отримала значні фінансові ресурси для реалізації проектів, в тому числі для закупівлі сучасного медичного обладнання та розвитку цифрових технологій.

Ефективне використання грантових коштів дозволило лікарні розширити спектр послуг, які вона пропонує пацієнтам. Наприклад, лікарня придбала телемедичне обладнання та запровадила телеконсультації, що дозволяє пацієнтам у віддалених районах консультиватись у лікарів КНП «КМКЛ №4». Це зменшило навантаження на лікарню і дозволило більшій кількості людей отримати медичні послуги. Іншим важливим фактором є зниження вартості надання медичних послуг, оскільки телемедицина дозволяє найкращим чином використовувати ресурси лікарні.

Оцінка впровадження цифрових технологій у лікарні.

Цифрові технології відіграють важливу роль у процесі інтеграції КНП «Київська міська клінічна лікарня №4» у міжнародний науковий простір. Це пов'язано з тим, що цифрові технології уможливають дистанційну співпрацю, обмін інформацією та проведення спільних досліджень із зарубіжними партнерами. Оцінки ефективності цифрових технологій показали, що їх використання значно підвищує рівень взаємодії лікарні з міжнародними партнерами.

Зокрема, активне використання телемедицини призвело до того, що за останні три роки кількість дистанційних консультацій у лікарні зросла на 60 відсотків. Це покращило якість надання допомоги пацієнтам, оскільки лікарі тепер можуть швидко отримати консультацію фахівців за кордоном. Крім того,

впровадження цифрових медичних записів та онлайн-баз даних позитивно вплинуло на ефективність роботи лікарів, оскільки доступ до інформації про пацієнтів став простішим, а процес документообігу значно спростився.

Науково-дослідницька діяльність та участь у міжнародних проєктах.

Підтримка дослідницької діяльності є важливою складовою інтеграції КНП «Клінічна лікарня № 4 Київської міської ради» у міжнародний науковий простір. Аналіз показує, що впровадження дослідницької платформи значно збільшить кількість статей, опублікованих співробітниками лікарні в міжнародних журналах. Це свідчить про те, що персонал активно залучений до наукової діяльності, а видимість лікарні в науковій спільноті зростає.

Важливо відзначити, що міжнародні публікації сприяють обміну знаннями та передовим досвідом в галузі медицини: співробітники КНП «Київська міська клінічна лікарня №4» мають можливість брати участь у міжнародних конференціях та представляти результати досліджень, що не тільки підвищує професійний рівень персоналу, а й зміцнює науковий імідж лікарні. Наприклад, за останні два роки співробітники лікарні представили свої дослідження на кількох міжнародних конференціях з інфекційних захворювань і змогли впровадити нові методи діагностики та лікування в роботу лікарні.

Впровадження міжнародних медичних стандартів.

Інтеграція у світовий науковий простір передбачає відповідність медичних послуг міжнародним стандартам, і КНП «Київська міська клінічна лікарня №4» активно працює над впровадженням протоколів лікування, які відповідають рекомендаціям ВООЗ та інших міжнародних організацій. Цей процес включає навчання персоналу та регулярну оцінку відповідності міжнародним стандартам, що сприяє підвищенню безпеки та якості надання медичних послуг.

Оцінка впливу впровадження міжнародних стандартів показала, що пацієнти лікарні отримали більш якісну та безпечну медичну допомогу. Крім того, дотримуючись міжнародних протоколів лікування, лікарня тепер працює за

тими ж принципами, що і провідні закордонні медичні організації, що підвищує рівень довіри до лікарні як з боку пацієнтів, так і з боку партнерів.

Оцінка загальної організаційної ефективності.

Комплексний аналіз ефективності заходів, впроваджених у Київській міській клінічній лікарні № 4, свідчить, що реалізація стратегічного плану інтеграції в міжнародний науковий простір призвела до значних досягнень за всіма ключовими напрямками. Підвищення рівня професійної підготовки персоналу, ефективне використання фінансових ресурсів, розвиток цифрових технологій та активна участь у науково-дослідній діяльності створили умови для подальшого розвитку лікарні та її інтеграції у міжнародну медичну спільноту.

Слід зазначити, що організаційний вплив комплексних заходів з удосконалення управління не обмежується фінансовими показниками. Вони включають покращення якості медичних послуг, підвищення рівня задоволеності пацієнтів та створення умов для безперервного професійного розвитку персоналу.

Висновки до розділу 3

Дорожня карта інтеграції КНП «КМКЛ №4» у міжнародний науковий простір повинна передбачати таке:

1. Стратегічне планування інтеграції: важливість розробки організаційно-управлінських заходів для КНП "КМКЛ №4" підкреслює необхідність стратегічного підходу до інтеграції у міжнародний науковий простір. Це забезпечує зміцнення міжнародних зв'язків і підвищення ефективності медичного обслуговування.

2. Використання практичних інструментів: впровадження конкретних інструментів та методик управління персоналом, які враховують міжнародні тенденції і стандарти, дозволяє лікарні адаптуватись до вимог світової наукової спільноти та покращити якість медичних послуг.

3. Оцінку організаційної ефективності: регулярний аналіз ефективності впроваджених змін допомагає визначати успішність інтеграційних заходів та коригувати стратегію розвитку відповідно до змінюваних умов зовнішнього середовища та внутрішніх потреб ЗОЗ.

4. Підвищення кваліфікації персоналу: центральним аспектом інтеграції є навчання і розвиток персоналу, що включає заходи для підвищення кваліфікації медичних працівників та забезпечення їх знаннями та навичками, необхідними для роботи в інтегрованому міжнародному науковому просторі.

5. Міжнародне партнерство та співпрацю: активна участь у міжнародних програмах та проєктах з іншими медичними підприємствами та науковими організаціями відкриває нові можливості для обміну досвідом, використання інноваційних практик і підвищення рівня лікарні на міжнародному рівні.

Аналіз дорожньої карти інтеграції КНП «Київська міська клінічна лікарня № 4» у міжнародний науковий простір дозволяє стверджувати, що запропоновані заходи значно посилять спроможність ЗОЗ у сфері міжнародного співробітництва, підвищать рівень кваліфікації персоналу та забезпечать доступ до новітніх медичних технологій. Організаційно-управлінські заходи, такі як програми міжнародних обмінів, впровадження цифрових технологій та використання грантів, стануть основою для успішного розвитку лікарні в глобальному контексті. Вони допоможуть підвищити якість медичного обслуговування, розширити дослідницькі проєкти та значно зміцнити позиції лікарні в науковому співтоваристві.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано інструменти та механізми, які забезпечують інтеграцію закладів охорони здоров'я в міжнародний науковий простір. Це дозволило виявити основні успіхи та виклики в цій сфері, особливо ті, що пов'язані з недостатньою адаптацією до міжнародних стандартів та відсутністю стратегій управління людськими ресурсами. Використання порівняльного аналізу дозволило детально вивчити досвід європейських країн, де управління персоналом в організаціях охорони здоров'я розвивається відповідно до сучасних стандартів та компетентнісного підходу. Це важливо для адаптації європейського досвіду до українських реалій та сприяє підвищенню професійного рівня українських медичних працівників.

2. Аналіз показав, що застосування європейських практик управління персоналом може значно покращити якість медичних послуг в Україні. Європейський досвід засвідчує значну ефективність компетентнісного підходу, який включає постійне навчання та розвиток професійних навичок медичних працівників. Адаптація цього підходу до умов українських медичних закладів вимагає створення системи постійного професійного розвитку, уведення чітких критеріїв оцінки роботи медперсоналу та заохочення інновацій у медичній практиці. Наше дослідження рекомендує розробку і впровадження стандартизованих навчальних модулів та використання передових технологій управління для забезпечення високої якості медичного обслуговування, що відповідає міжнародним стандартам.

3. Виявлено, що для повноцінної інтеграції необхідно вдосконалити систему управління людськими ресурсами та розробити комплексну стратегію розвитку, яка б враховувала не лише кадровий, а й науковий потенціал закладу. На основі отриманих даних було виявлено проблеми, які перешкоджають повноцінній інтеграції КНП «КМКЛ №4» в міжнародний науковий простір, такі

як недостатня підтримка науково-дослідницької діяльності та обмежені можливості для міжнародних стажувань. Формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародного співробітництва та інтеграції в міжнародну наукову спільноту забезпечить стратегічний розвиток медичного підприємства та сприятиме покращенню його репутації.

4. Розроблено дорожню карту інтеграції КНП «КМКЛ №4» в міжнародний науковий простір. Підготовка цього документу включала організаційно-адміністративні заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом в контексті міжнародного співробітництва, впровадження практичного інструментарію та оцінку результативності впроваджених заходів. Запропоновані рекомендації ґрунтуються на досвіді європейських країн та враховують специфіку українських організацій охорони здоров'я, що забезпечить ефективну адаптацію міжнародних стандартів до національного контексту. Виконані завдання дозволили розробити системний підхід до інтеграції, що включає розвиток людських ресурсів, підтримку науково-дослідницької діяльності та вдосконалення процесів управління в організаціях охорони здоров'я.

5. Виявлено, що інтеграція українських організацій охорони здоров'я на міжнародну арену сприяє підвищенню якості медичних послуг, розвитку компетенцій медичних працівників та розширенню можливостей для наукових відкриттів. Завдяки використанню компетентнісного підходу та впровадженню навчальних програм, заснованих на Болонських принципах, лікарі мають змогу здобувати нові знання та адаптувати передові методи лікування до умов української системи охорони здоров'я. Крім того, застосування методу статистичного аналізу даних та інтеграція теоретичних джерел підтверджують наукову новизну дослідження, яка полягає в комплексному підході до розвитку людських ресурсів та підвищення рівня міжнародного співробітництва.

6. Встановлено, що результати дослідження мають не лише теоретичне, а й практичне значення для вдосконалення систем управління організаціями

охорони здоров'я. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності навчальних програм, удосконалення систем управління персоналом та забезпечення активної участі організацій охорони здоров'я у міжнародних науково-дослідних проектах. Результати дослідження та розроблені інтегровані інструменти покращать якість медичних послуг, підтримають професійний розвиток медичних працівників та зроблять значний внесок у розвиток глобальної системи охорони здоров'я завдяки розширенню співпраці з іноземними партнерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чурпій І.К., Мельник І.В., Чурпій Н.В. Теоретико-правові аспекти реформування системи охорони здоров'я. *Art Med* [Інтернет]. 3 квіт. 2020 [цитовано 1 листоп. 2024]:170-4. Доступно на: <https://doi.org/10.21802/artm.2020.1.13.170>.
2. Криничко Л.Р. Етапи реформування системи охорони здоров'я в незалежній Україні. *Litorus Volyni* [Інтернет]. 16 берез. 2021 [цитовано 2 листоп. 2024];(22):104-11. Доступно на: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2020.22.17>
3. Шевчук Р.В. До проблеми реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Expert Paradig Law Public Adm* [Інтернет]. 1 верес. 2023 [цитовано 1 листоп. 2024];(2(26)):61-6. Доступно на: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-2\(26\)-61-66](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-2(26)-61-66)
4. Rogovyi A., Dubyna M., Zabashtanska T. Стратегічні пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я в Україні: фінансові аспекти. *Probl Prospect Econ Manag* [Інтернет]. 2020 [цитовано 1 листоп. 2024];(3(23)):158-65. Доступно на: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-3\(23\)-158-165](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-3(23)-158-165)
5. Кужелєв М.О., Стабіас С.М. Фінансові аспекти формування моделі системи охорони здоров'я в Україні. *Ef Ekon* [Інтернет]. 22 серп. 2024 [цитовано 1 листоп. 2024];(8). Доступно на: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.11>
6. Ромашка С.В. Роль закладів первинної медичної допомоги у запровадженні інтегрованих систем охорони здоров'я в контексті реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Укр. екон. часопис* [Інтернет]. 27 верес. 2024 [цитовано 1 листоп. 2024];(6):120-3. Доступно на: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-19>
7. Гончар М., Гончар С., Ханик В. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Акт. питання у сучас. науці* [Інтернет]. 28 листоп. 2023 [цитовано 1 листоп. 2024];(11(17)). Доступно на: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-107-117](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-107-117)

8. Соколенко Я.В., Харченко Ю.П. Основні аспекти розвитку механізмів публічного управління в умовах реформування системи охорони здоров'я України. Проблеми сучас. трансформацій Серія [Інтернет]. 13 трав. 2024 [цитовано 4 листоп. 2024];(12). Доступно на: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-05>
9. Литвинова О.Н., Теренда О.А., Запорожан Л.П., Феш М.С. Системний підхід до аналізу реформування власне системи охорони здоров'я в Україні. Вісн. соц. гігієни та орг. охорони здоров'я України [Інтернет]. 5 січ. 2023 [цитовано 4 листоп. 2024];(3):51-5. Доступно на: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2022.3.13436>
10. Волкова Я.О., Хмурова В.В. Методичні засади та теоретичні основи забезпечення закладів охорони здоров'я. У: Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва [Інтернет]. [місце невідоме]: Publishing house "Liha-Pres"; 2023 [цитовано 4 листоп. 2024]. с. 191-4. Доступно на: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-336-4-53>
11. Filipova N. Аналіз системи фінансування охорони здоров'я в Україні. Probl Prospect Econ Manag [Інтернет]. 2021 [цитовано 3 листоп. 2024];(1(25)):151-8. Доступно на: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-151-158](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-151-158)
12. Половян Н.С. Сучасний стан системи охорони здоров'я в Україні. Наук. зап. Міжнар. гуманітар. ун-ту [Інтернет]. 2024 [цитовано 3 листоп. 2024];(40):67-70. Доступно на: <https://doi.org/10.32782/2663-5682/2024/40/13>
13. Горбань Д.А. Реформування сфери охорони здоров'я: практика України. Детермінанти відновлення та розвитку України. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 28 червня 2024 року). 2024. Доступно на: https://doi.org/10.54929/conf_28_06_2024-06-06
14. Воронов О.І., Плешко Е.А. Реформування механізмів публічного управління в сфері охорони здоров'я. Публічне управління в Україні: виклики та перспективи. 2023. Доступно на: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-343-2-4>

15. Баранова Ю.Ю. Управління медичним персоналом в умовах реформування галузі охорони здоров'я в Україні [master's thesis в Інтернеті]. [місце невідоме]: Сумський державний університет; 2021 [цитовано 3 листоп. 2024]. 66 с. Доступно на: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82849>
16. Пономаренко Д.О. Правові аспекти експертної діяльності у сфері охорони здоров'я в Україні [master's thesis в Інтернеті]. [місце невідоме]: Сумський державний університет; 2020 [цитовано 3 листоп. 2024]. 89 с. Доступно на: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81980>
17. Грицюк І.П., Навчук І.В., Грицюк М.Я., Ревенко Ж.А. Проблеми та підходи до реформування системи охорони здоров'я в Україні [thesis в Інтернеті]. [місце невідоме]: XV конгрес Світової Федерації Українських Лікарських Товариств (СФУЛТ), 16-18 жовтня 2014, м. Чернівці. Українські медичні вісті (січень - грудень 2014), Том 11, Число 1-4 (80-83), 2014; 2014 [цитовано 3 листоп. 2024]. 520 с. Доступно на: <http://dspace.bsmu.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8516>
18. Шевчук Р.В. До проблеми реформування системи охорони здоров'я в Україні. Expert paradigm of law and public administration. 2023. № 2(26). С. 61–66. Доступно на: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-2\(26\)-61-66](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-2(26)-61-66)
19. Черчик Л., Каленюк А. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. Екон. форум [Інтернет]. 2 жовт. 2022 [цитовано 3 листоп. 2024];1(3):89-96. Доступно на: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-11>
20. Фіщук Н., Фіщук Б. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. Sci Bull Polissia [Інтернет]. 2024 [цитовано 3 листоп. 2024];(1(28)):276-89. Доступно на: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-276-289](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-276-289)
21. Rovenska V., Sarzhevskа E. Personnel management of healthcare mortgages in the new economic conditions and development prospects in Ukraine.

Econ Her Donbas [Інтернет]. 2019 [цитовано 3 листоп. 2024];(3 (57)):162-8. Доступно на: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-162-168](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-162-168)

22. Яремко І. Антикризове управління закладами сфери охорони здоров'я. Молодий вчен. [Інтернет]. 30 листоп. 2021 [цитовано 3 листоп. 2024];(11 (99)):272-7. Доступно на: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-61>

23. Гарбузюк В. Формування механізму безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я. Dev Serv Ind Manag [Інтернет]. 28 берез. 2024 [цитовано 3 листоп. 2024];(1):107-12. Доступно на: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(15))

24. Петрашик Ю.М. Забезпеченість системи охорони здоров'я медичними закладами та медперсоналом. Вісн. соц. гігієни та орг. охорони здоров'я України [Інтернет]. 26 черв. 2015 [цитовано 3 листоп. 2024];(1). Доступно на: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2015.1.4692>

25. Роль держави в антикризовому управлінні закладами охорони здоров'я. Ukr Med J [Інтернет]. 2024 [цитовано 2 листоп. 2024];161(3). Доступно на: <https://doi.org/10.32471/umj.1680-3051.161.254093>

26. Яремко І., Йовик В. Підвищення ефективності управління закладом охорони здоров'я. Наук. інновації та перед. технології [Інтернет]. 23 листоп. 2023 [цитовано 2 листоп. 2024];(13(27)). Доступно на: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-169-176](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-169-176)

27. Зима І.Я. Аналіз законодавчого забезпечення державного управління трансформацією системи охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 7, квіт.

28. Ямненко Т.М. Медична реформа: реалії України та міжнародний досвід. Наук. пр. Нац. авіац. ун-ту Юрид. вісн. Повітр. і косм. право . 2018;(2 (47)):116-20.

29. Ридзель Ю.М. Державне регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України [автореферат дисертації в Інтернеті]: Чернігів; 2020 [цитовано 2 листоп. 2024]. 26 с. Доступно на: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/18644>
30. Nazarko S. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Probl Prospect Econ Manag* [Інтернет]. 2019 [цитовано 2 листоп. 2024];(4(20)):170-5. Доступно на: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4\(20\)-170-175](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4(20)-170-175)
31. Хіноцька О. Медичне право: регіональний фокус. *Юридична газета*. 2018. 6 лют. С. 23.
32. Гуржий П.О. Управлінські рішення в системі управління закладами охорони здоров'я. *Investytsiyi* [Інтернет]. 17 серп. 2023 [цитовано 2 листоп. 2024];(16):129-34. Доступно на: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.129>
33. Дацій Н.В., Драган І.В., Малахова Т.В. Ефективні зарубіжні моделі публічного управління системою охорони здоров'я. *Investytsiyi* [Інтернет]. 19 жовт. 2023 [цитовано 2 листоп. 2024];(20):128-32. Доступно на: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.20.128>
34. Венгер І.В. Механізми реалізації політики публічного управління закладами охорони здоров'я. *Derzhavne Upr Udoskon Ta Rozvyt* [Інтернет]. 19 груд. 2023 [цитовано 2 листоп. 2024];(12). Доступно на: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.17>
35. Znamenska M., Slabkiy G. Інформатизація закладів охорони здоров'я як основа ефективних комунікацій в системі охорони здоров'я. *Med Inform Eng* [Інтернет]. 30 верес. 2015 [цитовано 2 листоп. 2024];(2). Доступно на: <https://doi.org/10.11603/mie.1996-1960.2015.2.4916>
36. Манжосова О.В. Проблеми забезпечення права особи на таємницю про стан здоров'я в умовах пандемії. *Знання європ. права* [Інтернет]. 18 верес. 2020 [цитовано 2 листоп. 2024];(1):33-6. Доступно на: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i1.43>

37. Стешенко О. Медичне страхування в умовах пандемії. Економіка та сусп-во [Інтернет]. 30 берез. 2021 [цитовано 2 листоп. 2024];(25). Доступно на: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-13>
38. Гаврилець О. Охорона праці в умовах світової кризи. Охорона пр. 2009;(12 (186)+додаток):7-9.
39. Білозуб П.В. Управління та реформи системи охорони здоров'я України. Київ: Академія державного управління; 2019. с. 88-99.
40. Качур В.І. Основи охорони громадського здоров'я. Київ: Центр учбової літератури; 2016. с. 5-12.
41. Міщенко С.М. Порівняльний аналіз систем охорони здоров'я в країнах ЄС. Київ: Видавництво КНМУ; 2018. с. 29-38.
42. Буряк О.М. Управління кадрами в системі охорони здоров'я. Дніпро: Видавництво ДНМУ; 2019. с. 102-115.
43. Шкляр В.О. Міжнародні стандарти охорони здоров'я. Київ: Медична академія; 2018. с. 85-98.
44. Павленко Ю.П. Глобалізація та виклики охорони здоров'я. Львів: Видавництво ЛНМУ; 2016. с. 33-45.
45. Сидоренко Н.В. Реформи охорони здоров'я в Україні: європейський досвід. Одеса: ОНМУ; 2019. с. 75-89.
46. Мельник О.В. Системи охорони здоров'я в Європі: порівняльний аналіз. Київ: Наукова думка; 2017. с. 120-135.
47. Попело О.В., Островська Н.С. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів. Investytsiyi [Інтернет]. 22 черв. 2023 [цитовано 2 листоп. 2024];(12):13-9. Доступно на: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.13>
48. Орлова Н. Проблеми формування кадрового потенціалу галузі охорони здоров'я в умовах пандемії covid-19 у світі. Наук. інновації та перед. технології [Інтернет]. 12 жовт. 2022 [цитовано 2 листоп. 2024];(10(12)). Доступно на: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-112-122](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-112-122)

49. Чечель А., Мостовий С. Механізми публічного адміністрування у забезпеченні інформатизації сфери охорони здоров'я: зарубіжні практики. Наук. перспективи (Наукові perspektivi) [Інтернет]. 31 берез. 2021 [цитовано 2 листоп. 2024];(3 (9)). Доступно на: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-218-228](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-218-228)
50. Горбань Д.А. Ретроспектива трансформації моделі охорони здоров'я в Україні. Проблеми сучас. трансформацій Серія [Інтернет]. 31 берез. 2023 [цитовано 2 листоп. 2024];(7). Доступно на: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-12>
51. Горбань Д.А. Організація охорони здоров'я України: основні принципи та моделі. Проблеми сучас. трансформацій Серія [Інтернет]. 30 черв. 2023 [цитовано 1 листоп. 2024];(8). Доступно на: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-04>
52. Kalinichenko S., Avriata A., Kharchevnikova L., Oliinyk I. Foreign experience: models of financing and organization of health care systems. Actual Probl Innov Econ Law [Інтернет]. 31 груд. 2023 [цитовано 1 листоп. 2024];2023(5-6):53-8. Доступно на: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-9>
53. Pryyatelchuk O.A. Health protection system as a mechanism of implementation of general welfare model in the scandinavian region. Econ Soc [Інтернет]. 2018 [цитовано 1 листоп. 2024];(19). Доступно на: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-137>
54. Богдан Д., Бойко А., Василькова А. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019.
55. Богданова Т.І. Охорона здоров'я: проблеми, реформи, перспективи. Київ: Медична академія. [Інтернет] 2017; 15-30.
56. Сенюта І.Я. Правові аспекти охорони здоров'я в Україні. Львів: Видавництво ЛНМУ ім. Д. Галицького; 2015. с. 25-32.
57. Риженко О.В. Управління в галузі охорони здоров'я: сучасні підходи. Харків: Національний університет охорони здоров'я; 2019. с. 15-27.

58. Литвиненко О.М. Глобальні виклики в системі охорони здоров'я. Київ: Наукова думка; 2018. с. 42-56.
59. Мартинюк В.Г. Міжнародне співробітництво у сфері медицини: досвід України. Одеса: Одеський національний медичний університет; 2020. с. 60-75.
60. Камінська Т.В. Розвиток інтегрованих структур кластерного типу у сфері охорони здоров'я. Investytsiyi [Інтернет]. 6 черв. 2024 [цитовано 1 листоп. 2024];(11):250-3. Доступно на: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.250>
61. Навчук І.В., Товкач Ю.В., Гаць С.В. Особливості розвитку превентивної медицини в умовах реформування галузі охорони здоров'я [thesis в Інтернеті]. [місце невідоме]: Матеріали науково-практичної конференції "Природничі читання" присвяченої 70 - річчю БДМУ та "Фізичне виховання, спорт та здоров'я людини у сучасному суспільстві" (16-19 травня 2014 року, м. Чернівці); 2014 [цитовано 1 листоп. 2024]. Доступно на: <http://dspace.bsmu.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8518>
62. Сидоренко В.В, Матусяк В.І. Напрямки удосконалення інноваційного розвитку системи охорони здоров'я в Україні [thesis в Інтернеті]. [місце невідоме]: Чернігів; 2021 [цитовано 1 листоп. 2024]. Доступно на: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25337>
63. Федотова В.П. Сімейні лікарі як первинна ланка системи охорони здоров'я в Україні та країнах ЄС: порівняльно-правовий аналіз [магістерська робота в Інтернеті]; 2020 [цитовано 3 листоп. 2024]. Доступно на: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/2670>
64. Орлова Н.С. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : монографія. Харків : Право, 2020. 264 с
65. Парубчак І.О., Радух Н.Б. Реалізація державної політики у галузі охорони здоров'я в період викликів пандемії COVID-19 в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2021. № 1. Т. 32 (71). С. 42–46.с

66. Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики. Київ : Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні, 2020. 100 с.
67. Дмитрук О.В. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Доступно на: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf
68. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 75-79.
69. Смирнов С.О., Бикова В.Г. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. Управління розвитком. 2016. № 3. С. 78-83.
70. Юринець З.В., Петрух О.А. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 116-121.
71. Грабовський В.А., Клименко П.М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2014. № 3. С. 136–142.
72. Юринець З.В., Петрух О.А. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 116–121.
73. Мартинюк О.А., Попова М.О. Формування системи менеджменту якості в управлінні фармацевтичним підприємством. Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, комунікація. 2024. С. 183–187. Доступно на: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-406-4-48>.
74. Бойко С.Г. Тенденції та особливості державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я [Електронний ресурс] / С.Г.Бойко. – Доступно на: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/.pdf
75. Васюк Н.О. Керівні кадри в системі охорони здоров'я: сутність понять. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики галузі

охорони здоров'я / Н. О. Васюк // Матеріали науково-практичної конференції. – Київ. – 2015. – С. 18-23.

76. Motashko T., Martyniuk V. Theoretical and methodological basis of financial risk management of a strategic enterprise. Scientific bulletin of flight academy. section: economics, management and law. 2022. Vol. 6. P. 52–63. Доступно на: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-6-52-63>.

77. Безус А.М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : АМУ, 2015. 268 с.

78. Горбань О.Г. Теоретичні основи формування сучасної моделі менеджменту : thesis. 2019. Доступно на: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15666>.

79. Слабкий Г.О. Кадрова політика [Електронний ресурс]. Дані Українського інституту стратегічних досліджень МОЗ України. Доступно на: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/schodo-kadrovoi-politiki-u-reformuvanni-vitchiznyanoi-sferi>

80. Юнгер В. І. Розвиток стратегічних положень державного управління системою охорони здоров'я. 2023. Право та державне управління, № 2, с. 325-331. Доступно на: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.47>.

81. Офіційний сайт Національної служби здоров'я України. Укладені договори про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій. Доступно на: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/pmg-contracts>