

Список використаних джерел

1. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Випуск №1(69). С. 73-79. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf.
2. Ліштаба Л. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я. *Галицький економічний вісник*. 2016. Випуск №1. Том 50. С. 163-169. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515901.pdf>.
3. Ровенська В.В., Саржевська О.Є. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. Випуск №3(57). С. 162-168. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf).
4. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Випуск №4(16). С. 121-124. URL: <https://dSPACE.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/963/1/25.pdf>.
5. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
6. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ. 2014. 282 с.
7. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 114-117.

Євась Т.В., старший викладач
кафедри бізнесу і права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

Огороднік А.О., здобувач 5-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»

Вінницький інститут Університету «Україна»

ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

APPROACHES TO IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT OF HEALTH CARE FACILITIES

Анотація. У статті розглянуто сутність основних проблем управління персоналом закладів охорони здоров'я. Визначено пріоритети кадрової політики на сучасному етапі розвитку економіки України. Досліджено інструменти впровадження першочергових заходів з удосконалення управління персоналом медичних закладів. Розглянуто актуальні напрями удосконалення управління медичним персоналом.

Ключові слова: персонал, заклад охорони здоров'я, управління персоналом, система управління персоналом, удосконалення управління, кадрова політика.

Abstract. The article considers the essence of the main problems of personnel management of health care facilities. The priorities of personnel policy at the current stage of development of Ukraine's economy are determined. The tools of implementation of priority measures to improve the personnel management of medical institutions are studied. The current directions of improvement of medical personnel management are considered.

Key words: personnel, health care institution, personnel management, personnel management system, management improvement, personnel policy.

Постановка проблеми. Прискорення темпів технологічних, економічних, соціальних та культурних змін призводить, серед іншого, й до посилення питання вдосконалення та підвищення ефективності управління головним ресурсом будь-якої організації – персоналом. Ці проблеми не оминули й вітчизняну сферу охорони здоров'я.

У медичній галузі України проблеми кадрового забезпечення є довготривалими та мають глобальний характер. Міжнародний досвід свідчить, що будь-які найпередовіші технології та досягнення у сфері медицини не зможуть позитивно вплинути на здоров'я населення за відсутності належно підготовлених працівників системи охорони здоров'я та дієвої системи управління кадрами медичних закладів.

Сучасні виробничо-господарські виклики вимагають використання нових, інноваційних технологій в управлінні персоналом, поширення успішних світових практик та підходів, що є надзвичайно актуальним для України, оскільки значення функції управління персоналом вітчизняних підприємств, організацій та установ несправедливо применшується, подеколи застосовуються надзвичайно застарілі методи, і взагалі цей напрям діяльності за кризових умов скорочується одним з перших [2, с.37].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі управління персоналом, і в тому числі, у сфері охорони здоров'я присвячено праці таких вчених, як: Білинська М.М., Веселовський О.Б., Дмитрук О.В., Короленко В.В., Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Прокопець Л.В., Радиш Я.Ф., Юрочко Т.П., Свіницька О.М., Третяк О.П. Швед В.В. та ін.

Проте проблема управління персоналом закладу охорони здоров'я залишається на сьогодні недостатньо дослідженою в національних наукових доробках, оскільки у сучасних керівників закладів охорони здоров'я та цієї галузі загалом ще не відбулася зміна погляду на формування ринку праці медичних кадрів із сучасних реалій та парадигми управління кадрами закладів цієї галузі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення основних проблем управління персоналом закладів охорони здоров'я, визначення пріоритетів кадрової політики на сучасному етапі розвитку економіки України та пошук напрямів удосконалення управління медичним персоналом.

Виклад основного матеріалу. В складних реаліях сьогодення на сучасному етапі трансформації системи охорони здоров'я в Україні особливу увагу необхідно приділити створенню належних умов для формування якісного трудового потенціалу у медичних закладах та підвищення ефективності його використання. Важливу роль у цьому відіграє система управління персоналом як складова медичного менеджменту.

Проблему управління людськими ресурсами (кадри, персонал) та кадровий дефіцит персоналу в галузі охорони здоров'я ВООЗ визнає як «глобальний ризик»; нині в цілому світі не вистачає в середньому 7,2 млн. фахівців медичної сфери. Водночас посилюються проблеми фахової та територіальної диспропорції, тому задля вирішення цих проблем створено Глобальну стратегію для розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я: трудові

ресурси на 2016-2030 роки (WHO Global Strategy on Human Resources for Health 2016-2030). Щодо України, то жоден нормативно-правовий документ, який стосується політики управління кадрами в закладах охорони здоров'я України, не містить цілісної стратегічної програми, яка передбачає вирішення проблем кадрового забезпечення цієї галузі, не містить концептуальних задач, механізмів та інструментів реалізації політики управління персоналом у медичній сфері, хоча частково в них відображено можливості підвищення якості навчання та професійної підготовки фахівців медичної сфери шляхом удосконалення національних освітніх стандартів підготовки кадрів медичного персоналу, передбачення кадрового забезпечення згідно з потребами сфери охорони здоров'я, з урахуванням перетворень у цій галузі та в демографічній ситуації країни.

Сьогодні в державній системі охорони здоров'я професійні стандарти фахівців не відповідають сучасним світовим вимогам та не дають змоги сформувати єдині методи встановлення нормативів у різних розділах соціальної, психологічної та медичної сфер, щоб вони сприяли раціональному використанню кадрових ресурсів в організації охорони здоров'я.

Нормативно-правові акти, які стосуються номенклатури спеціальностей та посад медичної сфери, потребують удосконалення, як і кваліфікаційні вимоги до посад і характеристики спеціальностей, обліково-звітні дані про кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я. Водночас перегляду встановлених стандартів та їх оновлення потребують моніторингова система оцінок якості роботи медичного працівника; методи мотивації та стимулювання, їх ефективність; механізми прогнозування та планування кількості працівників [4, с.268-269].

Крім того, до основних причин, що посилюють кадрові проблеми у медичній сфері, можна віднести не тільки якість підготовки (як зазначалось вище), але й її значну тривалість. Так, на підготовку медичних сестер використовується 5-6 років (4 роки навчання та 1-2 роки стажування); підготовка лікарів триває 10-12 років (6 років – навчання, 2-3 роки – інтернатура та 2-3 роки – стажування).

Актуальною та поки що не вирішеною є проблема мотивації залучення молодих талановитих фахівців до праці в лікарні. Дану проблему посилює низький рівень заробітної плати та неможливість створення належних житлово-побутових умов молодому фахівцю.

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

Отже, управління персоналом закладів охорони здоров'я має базуватися на врахуванні пріоритетів сучасної кадрової політики в даній сфері. Основними з них є: забезпечення кадрами відповідно до потреби, сформованої в результаті отримання аналітичної інформації, врахування переваг приватно-державного партнерства та вирішення проблем підприємців у сфері охорони здоров'я, подолання безробіття і забезпечення належного рівня заробітної плати. Врахування названих пріоритетів в умовах кожного окремого закладу охорони здоров'я повинно забезпечити оптимізацію кадрової роботи і, як наслідок – посилення позитивного іміджу закладу та формування його переваг серед споживачів послуг. Зважаючи на мету діяльності закладів охорони здоров'я – забезпечення надання якісних та своєчасних послуг пацієнтам, конкуренцію можна вважати позитивним явищем, оскільки

вона є одним із дієвих засобів мотивації лікарів до підвищення якості надання послуг. При цьому одним із важливих мотиваційних чинників є забезпечення належних умов праці.

Вітчизняні дослідники вважають, що основою формування сучасної парадигми управління персоналом закладів охорони здоров'я є механізми стратегічного управління, психологічні характеристики персоналу, а також економічні та соціальні методи управління. Передумовою досягнення запланованих показників діяльності є забезпечення ефективного використання його трудового потенціалу. Нові умови господарювання закладів охорони здоров'я потребують посилення уваги їх керівництва до процесів найму, оцінки роботи медичних працівників та на процес адаптації персоналу до нових умов праці [3].

Професійна адаптація фактично включає в себе трудову та інші види соціальних адаптацій, які зачіпають форми соціальної взаємодії. Саме трудова адаптація лежить в основі вирішення проблем щодо формування у медичного персоналу потрібного рівня продуктивності і якості праці, тобто виведення їх на необхідні стандарти роботи. Найкраще, коли відбувається цільове управління персоналом організацій (активний вплив на чинники, що визначають процес), рух від пасивного пристосування (засвоєння вимог середовища) до побудови системи продуктивної взаємодії особистості й умов середовища, відсутності конфліктів, до самореалізації особистості в соціальному середовищі [1, с.183].

Крім того, дієвим підходом до вдосконалення системи управління медичним персоналом, на який керівникам закладів охорони здоров'я варто звернути увагу, є управління, що базується на взаємодії та впливі на працівників, що зводиться до обміну внесками між працівником та керівником, основою якого є продуктивність та винагорода за результат. Під час управління, що впливає на підлеглих, в центрі знаходиться вплив зразка керівника. Раціональний принцип взаємодіючого управління замінюється та, відповідно, розширюється за рахунок емоційного принципу управління, що впливає на підлеглих [5, с.122].

Також, однією із прогресивних технологій менеджменту та розвитку персоналу є технологія управління талантами. Таланти – це не окрема частина персоналу або не певна сукупність вмінь окремих співробітників, а всі працівники організації, які являють собою її найцінніший актив, який володіє необхідними знаннями, навичками і вміннями. управління талантами можна визначити як сукупність інструментів управління персоналом, що дають можливість підприємству залучати, ефективно використовувати та утримувати працівників, які здійснюють суттєвий внесок у розвиток організації. Відповідно до сучасного розуміння управління талантами як технології менеджменту персоналу всі працівники підприємства (або їх частина) визнаються талановитими, і це вимагає від організації особливих процесів управління персоналом, де основний акцент робиться на розкритті творчого потенціалу робітника, на наданні йому максимальних можливостей для розвитку, росту, навчання та самореалізації [2, с.37-39].

Перспективні напрями управління персоналом закладів охорони здоров'я залежать від їх фінансового забезпечення. Відповідно до пріоритетів фінансового забезпечення, задекларованих Міністерством охорони здоров'я, визначено чотири основні статті доходів медичного закладу: НСЗУ (найбільша); місцеві бюджети через регіональні програми; платні послуги; залучення грантів. Вказані джерела надходження коштів в значній мірі залежать від рівня забезпечення закладу кваліфікованими кадрами та ефективного управління ними.

Зважаючи на напрями реформування системи охорони здоров'я, доцільно визначити інструменти, що можна використовувати для впровадження першочергових заходів з удосконалення управління персоналом медичних закладів, а саме:

1) інформаційна система: сучасний цифровий формат систематизації інформації. Її формування та подальше використання в умовах окремого закладу дозволить оптимізувати працю лікарів, зекономити час на виконання їх професійних завдань, а також полегшити комунікацію. Подальше застосування діджиталізації сприятиме створенню оперативних систем комунікацій з пацієнтами, між закладами та з органами публічного та державного адміністрування сфери охорони здоров'я;

2) процесний підхід: розподіл діяльності закладу на процеси з метою ідентифікації проблем. Його застосування передбачає розмежування діяльності персоналу закладу на окремі процеси. Це дозволить швидко ідентифікувати ускладнення в роботі та оперативно реагувати на них. Окрім того, застосування процесного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я дозволить уникнути повторення деяких видів діяльності та подвійних завдань;

3) проектний підхід: оперативне реагування на вирішення проблем. Він передбачає чіткий розподіл завдань, виконавців та інших ресурсів для їх вирішення. Так, у сфері управління персоналом проекти можуть бути дієвим інструментом, оскільки дозволяють створювати проектні команди відповідно до потреби у виконанні проектних робіт і контролювати час, обсяги, витрати та якість виконання проектних робіт. Активізація застосування проектного підходу також відбувається при залученні грантових коштів, як одного з джерел фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я. В такому разі йдеться про розробку проектної пропозиції задля можливості впровадити певні заходи в умовах лікарні за грантові кошти. Зважаючи на це, проекти можна розглядати, як інструмент вирішення проблем управління персоналом та удосконалення фінансового його забезпечення (що також має вплив на персонал через створення додаткових можливостей матеріальної його мотивації) [3].

Висновки. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я має бути спрямоване на забезпечення їх висококваліфікованими фахівцями у достатній кількості (з урахуванням належного співвідношення чисельності лікарів та середнього медичного персоналу, а також за спеціалізацією), які мають високий рівень почуття професійної гордості для забезпечення високої якості медичних послуг і безпеки пацієнтів.

Реалізація цього стратегічного завдання залежить від ефективного управління персоналом в медичному закладі, роль якого у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних працівників є вирішальною.

Список використаних джерел

1. Дмитрук О.В., Свіницька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск №5(10). С. 182-186. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf.

2. Євась Т.В. Управління талантами як технологія менеджменту персоналу. *Стан та перспективи розвитку фінансово-економічного потенціалу сучасних підприємств* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23 серп. 2018 р. Дніпро, 2018. С. 37-40. URL:

<http://194.44.39.210/bitstream/123456789/6977/1/Perspektyva%2023%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%BF%D0%BD%D1%8F.pdf#page=37>.

3. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Веселовський О.Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. Випуск №2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/3.pdf.
4. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск №42. С. 267-271. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf.
5. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Випуск №4(16). С. 121-124. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/963/1/25.pdf>.
6. Турчак В.В., Швед В.В., Омельченко О.В. Про некоторые особенности формирования конкурентоспособного специалиста. *Сборник статей IV Международной научно-практической конференции: Непрерывная система образования «школа – университет». Инновации и перспективы*. Минск: БНТУ. 2020. С. 380-384
7. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
8. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 114-117.

Ільницький М.С., магістрант 2-го року підготовки,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»

Вінницький інститут Університету «Україна»

Ільницький М.П., старший викладач кафедри соціальних технологій,

Вінницький інститут Університету «Україна»

Швед В.В., кандидат економічних наук, доцент,

професор кафедри бізнесу і права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

ФАНДРАЙЗИНГ ЯК МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ТАБЛЕТОЧКИ»

FUNDRAISING AS A MECHANISM OF FINANCIAL MANAGEMENT OF CHARITY ORGANIZATION «TABLETOCHKI»

Анотація. У статті розглянуто поняття фандрайзингу як механізму фінансового менеджменту Благодійної організації «Таблеточки» для залучення коштів. Наведено вимоги, які мають виконуватись для ефективного залучення фінансових і громадських ресурсів. Зазначено, що в основі успіху фандрайзингу є план, що має включати пакет стратегічних, тактичних та оперативних заходів. Сформовані принципи фандрайзингової політики неприбуткової організації.

Ключові слова: фандрайзинг, благодійна організація, благодійна допомога, донор, інвестиції, пожертвування

Abstract. The article considers the concept of fundraising as a mechanism of financial