

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В МЕЖАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

### IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES POLICY MANAGEMENT OF THE MEDICAL INSTITUTION WITHIN THE FRAMEWORK OF THE HEALTHCARE SYSTEM REFORMING IN UKRAINE

Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в рамках реформування системи охорони здоров'я України передбачає: проведення кадрового планування, яке б включало аналіз посад, їх проектування, відповідно до якого надалі будуть проводитись відбір кадрів, підбір та призначення; систематичний моніторинг та проведення оцінювання ефективності роботи персоналу, на підставі чого можливе здійснення оптимізації структури і чисельності кадрів; проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація і контроль за безперервним професійним розвитком, проведення процедур щодо атестації кадрів; використання важелів мотивації; забезпечення безпеки праці та дотримання охорони праці; організація використання інформаційних систем управління кадровими ресурсами системи охорони здоров'я. Нині саме відсутність єдиної стратегії кадрової політики у сфері охорони здоров'я є однією з основних проблем ефективної кадрової політики медичних закладів України. У статті розглянуто сутність та значення кадрової політики загалом; механізм управління кадровою політикою в медичних закладах; проведено аналіз основних понять персоналу медичних закладів; розглянуто основні проблеми управління кадровою політикою в медичних закладах у рамках реформування системи охорони здоров'я України; запропоновано до використання перелік індикаторів професійної якості медичного персоналу; проаналізовано основні вимоги професійного вдосконалення медичних кадрів, проведено їх порівняння з попередніми та розроблено алгоритм їх впровадження в медичному закладі; розглянуто поняття безперервного професійного розвитку персоналу; запропоновано шляхи використання мотивації праці в медичному закладі як один із напрямів управління кадровою політикою. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу має на меті забезпечення такого закладу необхідними трудовими ресурсами за кількісними та якісними характеристиками, вдосконалення умов праці та створення можливостей для професійного розвитку, мотивацію персоналу до досягнення високих результатів у роботі, стимулювання до освоєння та використання інноваційних методик у лікуванні/діагностуванні,

що своєю чергою значно підвищить якість надання медичних послуг населенню.

**Ключові слова:** кадрової політика, управління, медична реформа, якість медичних послуг, мотивація, безперервний професійний розвиток.

*Improving the staffing of the medical institution involves: implementation of personnel planning, which includes the analysis and design of positions, in accordance with which will be organized the selection, placement and appointment of personnel; systematic monitoring and evaluation of staff performance in order to optimize the number and structure of staff; organization and carrying out of personnel training, planning and understanding of its continuous professional development; retraining and certification of personnel; motivation; ensuring safety and labor protection; expanding the implementation and use of information systems for human resources management of the health care system. One of the main problems of effective personnel policy of medical institutions in Ukraine today is the lack of a unified personnel policy strategy in the field of health care. The article considers the essence and significance of personnel policy; the mechanism of its management in the field of health care is revealed; the concepts and main aspects of the staff of medical institutions are analyzed; the problems of implementation of personnel policy in medical institutions in the conditions of implementation of medical reform are considered; indicators of professional quality of medical staff have been developed; the basic requirements of professional improvement of medical personnel and the algorithm of their introduction in a medical institution, in particular in the part of continuous professional development are substantiated; the possibilities to use work motivation in a medical institution as an element of personnel policy management are analyzed. Improving personnel policy can provide the medical institution with the necessary labor resources in terms of qualitative and quantitative characteristics; create appropriate working conditions, provide opportunities for continuous professional and career growth, motivate to high results, promote the mastery of innovative medical technologies, which, accordingly, will improve the quality of medical care to the population.*

**Key words:** personnel policy, management, medical reform, quality of medical services, motivation, continuous professional development

УДК 336.225.2(477)  
DOI <https://doi.org/10.32843/2021.22.2>

#### Лукаш С.М.

к. екон. наук,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Сумський національний аграрний університет

#### Маслак Н.Г.

к. екон. наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Сумський національний аграрний університет

#### Згонник В.П.

головний лікар  
Комунальне некомерційне підприємство Конотопської міської ради  
«Конотопська центральна районна лікарня імені академіка Михайла Давидова»

#### Пелипенко О.І.

завідувачка відділення денного стаціонару  
Комунальне некомерційне підприємство «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Нині у зв'язку з реформуванням системи охорони здоров'я України управління персоналом у медичній галузі перестало виконувати суто адміністративну функцію, є розуміння того, що лише грамотна і своєчасно розроблена кадрова політика, яка враховує

державну стратегію управління кадрами та внутрішню стратегію розвитку закладу, дасть змогу досягти поставлених цілей будь-якого медичного закладу.

Основою забезпечення кадрової політики медичного закладу є побудова ефективної системи управління кадрами. Відповідно,

одним з основних завдань керівника медичного закладу є проведення аналізу його ресурсного потенціалу з метою подальшої можливої оптимізації використання. Оптимізація передбачає формування оптимальної структури і кількості працівників з урахуванням рівня їх кваліфікації, укомплектованість штату медичного закладу лікарями різної спеціалізації з метою підвищення якості надання медичних послуг населенню, пошук можливих резервів підвищення кваліфікації кадрів, вибір оптимального варіанту організації робочого процесу, введення ефективної системи оплати праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості управління кадровою політикою в медичних закладах, зокрема питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських та медичних кадрів, висвітлені в роботах таких науковців: Т.П. Авраменко [2], Л.В. Балабанова [3], М.М. Білинська [4; 5], В.Я. Брич [6], Н.О. Васюк [5], М.Д. Виноградський [7], Д.В. Карамішев [10], В.М. Гриньова [8], О.А. Грішнова [9], В.М. Князевич [12], О.В. Крушельницька [13], А.Я. Курбанов [11], Я.Ф. Радиш [5], І.В. Рожкова [5; 14], В.В. Ровенська, Т.В. Савіна [16], Є.О. Саржевська [15], І.Р. Солоненко [17], О.В. Стельмашенко [18], М.С. Татаревська [19] та інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас реформування галузі охорони здоров'я України висуває нові вимоги та потребує проведення доопрацювання та подальшого дослідження основних аспектів адміністрування персона-

лом медичних установ, зокрема в питаннях управління кадровою політикою з урахуванням медичної реформи.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних основ та обґрунтування напрямів і механізмів удосконалення системи управління кадровою політикою медичного закладу. Відповідно до зазначеної мети, в роботі поставлено та вирішено такі завдання: розкрити механізм управління кадровою політикою в галузі охорони здоров'я; проаналізувати основні виклики та проблеми реалізації кадрової політики в медичних закладах у рамках впровадження медичної реформи; дослідити оновлені основні вимоги до професійного вдосконалення медичних кадрів та розробити алгоритм їх впровадження для медичного закладу; розглянути в аспекті управління кадровою політикою можливості та шляхи використання мотивації праці в медичному закладі.

**Виклад основного матеріалу.** Удосконалення кадрової політики, зрештою, має забезпечити медичний заклад необхідними трудовими ресурсами відповідно до якісних та кількісних характеристик, сприяти формуванню належних умов праці та їх покращенню, безперервному професійному розвитку, мотивувати співробітників на досягнення кращих результатів роботи, опанування і впровадження нових інноваційних медичних технологій та загалом підвищить рівень якості надання медичних послуг населенню. Процес управління персоналом медичних закладів включає в себе етапи, які представлено на рисунку 1.

Удосконалення кадрового забезпечення медичного закладу передбачає:



**Рис. 1. Процес управління персоналом медичних закладів**

*Джерело: сформовано авторами*

- здійснення кадрового планування, яке передбачає проектування і аналіз посад, відповідно до якого буде надалі організовано підбір, відбір і відповідне призначення кадрів;
  - систематичне проведення моніторингу та оцінювання ефективності роботи персоналу, на підставі чого формуються пропозиції з оптимізації структури і чисельності кадрів;
  - забезпечення безперервного професійного розвитку медичного персоналу, відповідно, сприяння та організація його навчання;
  - впровадження мотивації медичного персоналу;
  - забезпечення належних умов праці, безпеки й охорони праці на робочому місці;
  - активне впровадження інформаційних систем управління кадровими ресурсами системи охорони здоров'я.
- Нині необхідно констатувати відсутність в Україні єдиної стратегії кадрової політики у сфері охорони здоров'я. При цьому до

- основних недоліків кадрового забезпечення медичної галузі можна зарахувати:
- невідповідність якості підготовки медичних кадрів сучасним вимогам і потребам медичної галузі з урахуванням реформування медичної галузі;
  - відсутність єдиного стратегічного планування кадрової ситуації в галузі охорони здоров'я на місцях з урахуванням викликів впровадження медичної реформи, недостатній розвиток регіональних програм підготовки медичних працівників, відсутність стимулювання працевлаштуванням молодих спеціалістів та програми контролю за ним;
  - значний розрив у заробітній платі між лікарями сімейної медицини та вузькими спеціалістами; низький рівень заробітної плати, що, відповідно, призводить до зниження престижності професії, особливо серед молоді;
  - диспропорція кадрового забезпечення на регіональному та галузевому рівнях;

Таблиця 1

**Порівняльна таблиця вимог до професійного розвитку лікарів**

Показник	Атестація за попередніми вимогами	Атестація за оновленими вимогами
Документ, що регламентує процес атестації	Наказ МОЗ «Про подальше удосконалення атестації лікарів» № 359 від 19.12.1997 р.	Наказ МОЗ «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» № 446 від 22.02.2019 р.
Періодичність проходження атестації	1 раз на 5 років	1 раз на 5 років
Звітний документ	Атестаційна робота за останні 3 роки до проходження атестації за встановленим планом із розрахунком показників роботи (30–50 сторінок)	Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку – 1 сторінка, куди у встановленому нормативними документами порядку вносять нараховані бали окремо за кожним видом діяльності (формальна, неформальна та інформальна освіта)
Процедура атестації	Співбесіда з атестаційною комісією	Надсилання заповненого особистого освітнього портфоліо за період, за який обліковуються бали, до відповідної атестаційної комісії
Оцінка в балах	Проходження передатестаційного циклу (ПАЦ) та циклу тематичного удосконалення (ТЕУ)	Мінімально необхідно набирати по 50 балів щороку. Якщо лікар атестується за кількома спеціальностями, від нього не вимагатимуть щороку отримувати по 50 балів із кожної спеціальності
Корпоративна культура	Хитрування під час відвідування обов'язкових циклів підвищення кваліфікації, подання недостовірної інформації у звітах	Прозорість і неупередженість. Особу, яка подала недостовірні дані про результати безперервного професійного розвитку або яка має недостатню мінімальну річну кількість балів, а також її роботодавця комісія повідомить листом, зокрема електронним. Атестаційна комісія не атестуватиме особу, яка подала недостовірні дані про результати проходження безперервного професійного розвитку.
Провайдер освітніх послуг	Чітко визначений перелік провайдерів обов'язкових курсів	Вільний вибір навчання-лікарем без прив'язування до спеціальності: формальна, неформальна чи інформальна освіта
Відповідальність	Персональна – лікаря	Персональна – лікаря

Джерело: узагальнено авторами

– відсутність мотивації та стимулювання до поліпшення результатів діяльності серед медичних працівників;

– брак фахових спеціалістів – менеджерів у галузі охорони здоров'я.

З метою стимулювання лікарів підвищувати свій професійний рівень протягом усього професійного життя, а не лише напередодні атестації, Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) впроваджує систему безперервного професійного розвитку (БПР). Відповідні зміни були закріплені Наказом МОЗ «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» № 446 від 22.02.2019 р. Прийняття зазначеного закону повністю змінило вимоги до атестації медичних працівників, перевівши її з тимчасового (перед атестацією) характеру

у постійний та обов'язковий. Безперервний професійний розвиток є постійним процесом для медичних працівників, що передбачає безперервне професійне вдосконалення.

У межах відповідальності і завдань керівника медичного закладу з'явилися контроль та постійний моніторинг проходження цього процесу медичним персоналом лікарні. Зміни, які відбулись із прийняттям зазначеного законодавчого акта, були узагальнені авторами в таблиці 1.

Варто зазначити, що з прийняттям зазначеного закону в 2019 р. безперебійний професійний розвиток мав рекомендаційний характер. Обов'язковою вимога набрати 50 балів була лише для лікарів, які мали атестуватися в 2019 р. При цьому не було вимоги звітувати

2019	<p><b>5 квітня 2019 року</b> набрав чинності наказ МОЗ «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22.02.2019 № 446</p> <p>У <b>2019 році</b> мали право використати бали за ПАЦ лікарі, які пройшли передатестаційні цикли у 2019 році</p>
2020	<p><b>1 січня 2020 року</b> став обов'язковим облік балів за проходження безперервного професійного розвитку</p>
Січень	<p>Провайдерів не визначили. Медичні працівники мають право включати в освітнє портфоліо інформацію про участь у будь-яких заходах безперервного професійного розвитку</p>
Лютий	
Березень	
Квітень	
Травень	
Червень	
Липень	
Серпень	
Вересень	
Жовтень	
Листопад	
Грудень	
2021	<p>До <b>1 березня 2021 року</b> лікарі вперше повинні будуть надіслати копію особистого освітнього портфоліо за 2020 рік</p> <p>З <b>2021 року</b> лікарі щорічно надсилатимуть заповнене особисте освітнє портфоліо до відповідної атестаційної комісії до 1 березня наступного за звітним року</p>

**Рис. 2. Систематизація основної інформації щодо атестації медичних працівників (БПР) у датах**

Джерело: узагальнено авторами за даними <https://www.medsprava.com.ua/>





**Рис. 3. Основні дати і цифри щодо атестації медичних працівників**

*Джерело: сформовано авторами*

про облік балів. З 1 січня 2020 р. новий порядок щодо безперерйного професійного розвитку став обов'язковим для 100% лікарів України.

Виняток становили лише лікарі в декретній відпустці, відпустці для догляду за дитиною, які могли не дотримуватися оновлених вимог до БПР.

Новий порядок атестації дає медичним працівникам значно ширші можливості для задоволення потреб індивідуальної лікарської практики та розвитку. Важливо, що тематика навчальних заходів може фактично не відповідати спеціальності, з якої атестується медичний працівник. У разі проходження лікарем атестації за кількома спеціальностями, від нього не вимагатимуть отримувати по 50 балів із кожної спеціальності щороку. Відповідно, достатньо буде набирати щороку по 50 балів. Бали за кожен вид освітньої діяльності мають нараховуватись за чітко визначе-

ними критеріями, відповідно до формальної та неформальної освіти. При цьому необхідно мати підтвердження кожного освітнього процесу та заходу (сертифікат чи диплом) за визначенням провайдера. Атестаційна комісія буде приймати рішення про присвоєння або підтвердження категорії медичним працівникам на підставі поданих документів відповідно до затвердженого переліку. Рішення про відмову у присвоєнні або підтвердженні категорії атестаційна комісія може прийняти, якщо лікар не зміг набрати мінімальної кількості балів або подав недостовірні дані в особистому портфоліо БПР.

Особисте портфоліо – це документ, який містить всю інформацію щодо БПР лікаря. Передбачається, що процедура щорічної перевірки особистих освітніх портфоліо лікарів розпочнеться з 2021 року. При цьому портфоліо за попередній рік лікарі подаватимуть

у поточному календарному році до 1 березня (у 2021 році – за 2020 рік).

На рисунку 2 узагальнено та систематизовано основну інформацію щодо атестації медичних працівників (БПР) у датах для здійснення моніторингу та контролю атестації медичних працівників, що є одним з аспектів управління медичними кадрами. Ця схема може стати дорожньою картою для персоналу лікарні.

Нині перелік провайдерів безперервного професійного розвитку поки що не затверджено Міністерством охорони здоров'я, разом із цим проєкт цього наказу вже на стадії обговорення. Додатково в проєкті також визначені вимоги до заходів із безперервного професійного розвитку.

Усі новації щодо професійного розвитку медичного персоналу, атестації та управління й адміністрування цим процесом із позиції керівника медичного закладу було узагальнено на рисунку 3.

**Висновки.** В умовах модернізації сучасного українського суспільства під впливом системних ринкових перетворень особливої актуальності набуває проблема кадрової політики в управлінні будь-якої організації. В умовах активного впровадження медичної реформи це питання є особливо актуальним постає для закладів охорони здоров'я. Підвищуються вимоги до надання медичних послуг, що своєю чергою призводить до конкурентної боротьби серед медичних закладів. Робота сучасної організації на всіх рівнях залежить від багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів. Кадрова політика – один із найважливіших інструментів впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі, на його розвиток. Ефективна кадрова політика сприяє вирішенню численних господарчих питань. Робота з персоналом у сучасних умовах має не тільки організаційно-адміністративне, але й широке соціально-економічне значення. Нині однією з основних проблем ефективної кадрової політики медичних закладів України є відсутність єдиної стратегії кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Дослідження механізму управління кадрами дало змогу сформулювати концептуальну модель управління персоналом ЗОЗ, що складається з чотирьох взаємопов'язаних систем: система руху кадрів; система оплати і мотивації працівників; організаційна система роботи; заходи впливу та співробітництва, робота в командах.

Питання кадрової та стратегічної політики у сфері охорони здоров'я регламентуються нормативно-правовими актами, які визначають загальні питання функціонування та реформу-

вання сфери охорони здоров'я. Разом із цим вони регламентують питання підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників та інших працівників медичних закладів. З метою проведення моніторингу і контролю дотримання вимог до кваліфікації медичного персоналу з позиції керівника лікарні доцільно використовувати розроблену авторами схему з основними критеріями та термінами.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Лимешко О. Аналіз руху медичного персоналу з метою оптимізації використання трудових ресурсів. Оплата праці та кадровий облік, 03.10.2019. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/knp-26-oplata-truda-i-kardovyi-uchet-84-analiz-dvizheniya-medichinskogo-personala-v-celyax-optimizacii-ispolzovaniya-trudovykh-resursov> (дата звернення: 09.09.2020).
2. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформуванні сфери охорони здоров'я : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2012. 35 с.
3. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 229 с.
4. Білинська М.М., Попченко Т.П. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Главный врач*. 2007. № 11 (79). С. 69–73. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/GALUZEVE/09-BILINSKA-ROPCHENKO.pdf> (дата звернення: 19.09.2020).
5. Білинська М.М., Васюк Н.О., Радиш Я.Ф., Рожкова І.В. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Державна політика у сфері охорони здоров'я* : колективна монографія у 2 ч. / заг. ред. М.М. Білинської, Я.Ф. Радиша. Київ : НАДУ, 2013. Ч. 1. С. 284–319.
6. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.
7. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
8. Гриньова В.М., Новікова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків : ХНЕУ, 2004. 428 с.
9. Грішнова О.А., Небукін В.В. Розвиток персоналу як інвестиційний проєкт : методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : збірник наукових праць. Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.
10. Карамішев Д.В., Федак Н.М. Реалізація державної політики щодо професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_du/2011\\_1/Kar\\_Fed.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2011_1/Kar_Fed.htm) (дата звернення: 23.10.2020)
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2010. 304 с.
12. Князевич В.М. Медична галузь потребує системних змін : збірник наукових праць співробітників НМАПО ім. П.Л. Шупика. Київ, 2008. С. 5–7.

13. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 292 с.

14. Рожкова І.В. Державне регулювання підготовки управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я : збірник наук. пр. ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 4. С. 67–75.

15. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). 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) (дата звернення: 17.10.2020).

16. Савіна Т.В. Нормативно-правове регулювання кадрової політики системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 120–126.

17. Солоненко І.М., Жаліло Л.І., Мартинюк О.І. Формування компетенцій за стандартами підготовки

керівників з державного управління у сфері охорони здоров'я. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10simsoz.pdf>.

18. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємств. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf) (дата звернення: 17.10.2020).

19. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

20. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2020).

21. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 27.11.2020).

22. Центр медичної статистики МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statdan.html> (дата звернення: 14.10.2020).