

Інше (Інвестиційно-інноваційна діяльність)

УДК 338.58:65.014

**Вовк Світлана Михайлівна**

*доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри організації вищої освіти,  
управління охороною здоров'я та гігієни  
Донецький національний медичний університет*

**Vovk Svitlana**

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor  
Donetsk National Medical University*

**Вовк Тетяна Вікторівна**

*старший викладач кафедри менеджменту невиробничої сфери  
Донецький державний університет управління*

**Vovk Tetiana**

*Senior Lecturer*

*Donetsk State University of Management*

**Кулікова Марина Вікторівна**

*головна медична сестра  
Центр первинної медико-санітарної допомоги №3 м. Маріуполя*

**Kulikova Maryna**

*Head Nurse*

*Center for Primary Health Care №3 in Mariupol*

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ДЛЯ КАДРОВОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕДИЧНИМИ СЕСТРАМИ НА ПЕРВИННІЙ  
ЛАНЦІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

## FORMATION OF STRATEGIC DIRECTIONS FOR HUMAN RESOURCES OF NURSES AT THE PRIMARY LINK OF THE HEALTHCARE SYSTEM

*Анотація.* Вивчення проблем охорони здоров'я у складі й в єдності із усіма іншими національно господарськими проблемами, закономірно підводить до висновку, що розвиток цієї галузі знаходиться під впливом екологічних, економічних й соціальних регуляторів. Аналіз розвитку механізмів державного управління з позиції стійкості і зрівноваженості економічної системи дозволив висловити думку, що економічна трансформація – це безперервний процес видозмін. Стратегічні напрямки формування кадрової політики серед медичних сестер первинної медичної ланки є дуже важливим і актуальним. Проте, ми вважаємо, що недооцінка дієвості медичної послуги у комплексі медичної допомоги та системи механізмів державного управління сферою охорони здоров'я України, може привести до хибності будь-якої реформи галузі.

Відповідно до сучасного реформування, за рівнями медичної допомоги (первинний, вторинний, третинний) медичну послугу можна більшою мірою, віднести до результату професійних дій лікарів, медичних сестер та усіх задіяних в цьому процесі, які працюють у закладах охорони здоров'я будь-якої форми власності. Крім того, вона має механізм соціально-економічної орієнтації підприємництва в медичній системі, згідно з яким роздержавлення означає тимчасовий перехід державної власності в недержавні форми господарської діяльності на договірних засадах. Отже, відповідність між категоріями і функціями управління встановлюється у межах певної організації або системи, де реалізації функцій механізмів державного управління йде завдяки суб'єкту, так і об'єкту управління. У статті розглянуто стратегічні напрямки формування кадрової політики серед молодшого медичного персоналу на прикладі первинної медичної ланки.

**Ключові слова:** медичні сестри, кадрова політика, первинна медична ланка, система охорони здоров'я, стратегія, якість, медична послуга.

**Summary.** *The study of health care problems as part of and in unity with all other national and economic problems naturally leads to the conclusion that the development of this industry is under the influence of environmental, economic and social regulators. Analysis of the development of Public Administration mechanisms from the point of view of stability and balance of the economic system allowed us to express the opinion that economic transformation is a continuous process of modifications. Strategic directions for the formation of personnel policy among primary care nurses are very important and relevant. However, we believe that underestimating the effectiveness of medical services in the complex of medical care and the system of mechanisms of state management of the healthcare sector of Ukraine can lead to the fallacy of any reform of the industry.*

*According to the modern reform, according to the levels of medical care (primary, secondary, tertiary), medical services can be attributed to a greater extent to the result of professional actions of doctors, nurses and all those involved in this process who work in healthcare institutions of any form of ownership. In addition, it has a mechanism of socio-economic orientation of entrepreneurship in the medical system, according to which denationalization means a temporary transfer of state ownership to non-state forms of economic activity on a contractual basis. Consequently, the correspondence between the categories and functions of management is established within a certain organization or system, where the implementation of the functions of Public Administration mechanisms takes place both through the subject and the object of management.*

*Today, the medical industry is in a transformational period and has a number of specific characteristics that are stationary and develop on their own basis. The study of health care problems as part of and in unity with all other national and economic problems naturally leads to the conclusion that the development of this industry is under the influence of environmental, economic and social regulators.*

*Analysis of the development of Public Administration mechanisms from the point of view of stability and balance of the economic system allowed us to express the opinion that economic transformation is a continuous process of modifications. The article considers strategic directions of personnel policy formation among junior medical personnel on the example of primary medical care.*

**Key words:** *nurses, personnel policy, primary health care, healthcare system, strategy, quality, medical service.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови трансформації системи охорони здоров'я, наявна конкуренція між лікувальними закладами та праця в умовах пандемії спонукає більш ретельно ставитися до формування медичних кадрів.

Сестринська служба є первинним осередком який стоїть на захисті здоров'я населення та однією з головних частин медичного закладу. Медичні сестри, як надавачі медичних послуг, мусять опанувати сучасні бізнесові процеси з управління медичним закладом в умовах конкурентного середовища та утворюваної кризи на фоні пандемії COVID 19.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування сучасних стратегічних орієнтирів у управління сестринською службою на первинній ланці мають високий інтерес серед сучасних науковців. У своїх працях вчені приходять до висновку про оцінку кадрового потенціалу щодо забезпечення лікувального закладу медичними сестрами та визначення основних напрямів діяльності, щодо формування якісних механізмів управління у первинній ланці.

**Постановка завдання.** Стратегічне планування є однією з функцій стратегічного управління, яка є процесом вибору цілей розвитку медичного закладу та шляхів їх досягнення. Процес стратегічного планування складається з кількох етапів: визначення місії та цілі досягнення закладом;

проведення SWOT-аналізу організації; вибір стратегії змін в закладі; реалізація, критерії оцінювання та контроль цих процесів.

Тому, під створенням стратегічних орієнтирів для формування кадрового забезпечення медичними сестрами, ми розглянули на прикладі Комунального некомерційного підприємства Маріупольської міської ради Центру первинної медико-санітарної допомоги №3 м. Маріуполя. Ми розуміємо упорядкований процес, що охоплює: ідентифікацію непокритих медичних проблем; оцінку ресурсів для задоволення цих потреб (кадрові, фінансові, матеріально-технічні, професійну підготовку тощо), встановлення реалістичних і досяжних пріоритетних цілей реалізації відповідних планів і розробку певних адміністративних дій щодо їх досягнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основним організаційним документом що регламентує його діяльність є Статут, де Законодавством України передбачаються обов'язкові відомості щодо діяльності лікарні. Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення, збереження та зміцнення здоров'я населення та інших соціальних результатів без мети одержання прибутку.

Має самостійний баланс, здійснює бухгалтерський і первинний медичний облік, складає фінансову та статистичну звітність у встановленому законодавством порядку, всі фінансові операції здійснює через органи Державної казначейської служби України та установи банку за місцем знаходження. Підприємство є юридичною особою, має відокремлено майно, самостійний баланс, печатку зі своїм найменуванням встановленого зразка.

Каскадування завдань щодо забезпечення функціонування і розвитку медичної установи на всі рівні ієрархії врегульовує Статут організації Розділ 2 «Мета та предмет діяльності», де вказано, що основні завдання, права і функції лікарні визначаються законодавством України про охорону

здоров'я населення, нормативними документами Міністерства охорони здоров'я України та умовами укладеного договору.

Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення населення комплексними та інтегрованими послугами зі всебічної, безперервної і орієнтованої на пацієнта первинної медичної допомоги (ПМД), спрямованої на задоволення потреб населення у відновленні та збереженні здоров'я, запобігати розвитку захворювань, зменшення потреби у госпіталізації та покращення якості життя

Відповідно до напрямів здійснюється та забезпечується функції: надання населенню ПМД; належну та рівну доступність ПМД для населення шляхом розвитку мережі відокремлених підрозділів ПМД, наближених до місць проживання населення; наступність та послідовність обстеження, лікування та реабілітації пацієнтів у взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я відповідно до медичного маршруту пацієнта; скерування пацієнтів для отримання медичної допомоги на вторинному та третинному рівнях; здійснення диспансеризації населення та інші функції які забезпечують якість надання медичної допомоги населенню міста.

Організаційно-методична робота сестринської служби КНП ММР ЦПМСД № 3 здійснюється за такими напрямками: збір, узагальнення та контроль вірогідності статистичної інформації; звітування відповідно до підпорядкування та надання оперативної інформації; аналіз стану здоров'я населення; вивчення і прогнозування потреби населення у ЦПМСД; планування лікувально-профілактичних заходів відповідно до потреб населення; аналіз доступності ЦПМСД для населення, планування розвитку мережі та її кадрового забезпечення; організацію підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі безперервне навчання кадрів без відриву від виробництва (разом з вищими медичними навчальними закладами); впровадження сучасних методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації хворих, передового досвіду щодо організації ЦПМСД, сучасних

інформаційних технологій; впровадження та вдосконалення системи управління якістю надання ЦПМСД; аналіз стану фінансового забезпечення підприємства і його структурних підрозділів та розробляє фінансові плани; здійснення інших видів медичної, консультативної, лікувальної та профілактичної діяльності, в тому числі надання платних медичних послуг відповідно до чинного законодавства; належну та рівну доступність ЦПМСД для населення шляхом розвитку мережі підрозділів ЦПМСД, наближених до місць проживання населення; здійснення закупівлі лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання та інвентарю, інших засобів, необхідних для функціонування ЦПМСД та його підрозділів; належну експлуатацію та функціонування медичного обладнання у підрозділах підприємства; контроль за використанням матеріально-технічних ресурсів у підрозділах підприємства; облік матеріальних цінностей, у т. ч. медичного обладнання та інвентарю.

Таким чином можна зробити наступний висновок, що основні напрями діяльності комерційного неприбуткового підприємства мариупольської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 3 м. Маріуполя» спрямовані на надання якісних послуг первинної медичної допомоги особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством, а також вживання заходів з профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я.

Завдяки цьому ми відокремили наступні стратегічні орієнтири:

з боку розвитку медичних послуг – впровадження сучасних міжнародних клінічних протоколів діагностики та лікування;

з боку медичного персоналу – залучати до закладу молодих фахівців з медсестринства, створюючи конкурентні пропозиції за підтримки громади (забезпечення житлом, муніципальні надбавки до заробітної плати);

з боку розвитку стосунків з населенням – створення культури довіри між медичними працівниками та жителями міста шляхом проведення

семінарів – тренінгів для медичних працівників та діалог медичних працівників з населенням міста у форматі круглих столів, покрокове роз'яснення суті реформування медичної галузі на сайті міста та в місцевих ЗМІ.

Для досягнення результату орієнтирів треба вирішити стратегічні цілі, які можна контролювати табл. 1.

За організацію роботи медичних сестер у КНП ММР «ЦПМСД №3 м. Маріуполя» відповідає головна медична сестра. Відповідно до довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників випуск 78 «Охорона здоров'я», затвердженого та впровадженого наказом Міністерства охорони здоров'я України від 29 березня 2002 року № 117 (зі змінами) належить до розділу Керівники п. 4 [5].

Таблиця 1

**Формування стратегічних цілей для досягнення результатів управління молодшим медичним персоналом ЦПМС**

№/№	Орієнтир	Заходи	Терміни виконання та ціль
1	Розвиток медичних послуг	Покращення якості надання медичних послуг: – систематична організація навчання персоналу, тренінгів, обміну досвідом; – впровадження системи стандартизації медичної допомоги; – розробка та впровадження системи оцінки якості надання медичної допомоги;	На 2022 рік дотримання медичним персоналом міжнародних протоколів сягає 70% (запровадження що квартального моніторингу)  Впровадження додаткових послуг (додаткові обстеження)
		Підвищення рівня задоволеності клієнтів: – проведення тренінгів; – просвітня робота з населенням через медіа ресурси; – організація шкіл здоров'я; – створення системи клієнтського сервісу та його впровадження, навчання персоналу	Протягом 2021-2022 років: – рівень виконання первинного вакцинального комплексу більше 60.0 – на кожній амбулаторії наявна школа здоров'я до кінця 2022 року – рівень задоволених клієнтів становить 95% до 2023 року



2	Розвиток медичного персоналу	Постійно підвищувати фаховий рівень медичних шляхом навчання на семінарах, тренінгах шляхом донорів (гранти)	– на 2023 рік мати не менш як 40% медичних сестер віком до 35 років; – кожен рік не менш як 30% персоналу ЦПМСД відвідають навчальні курси, тренінги
3	Розвиток стосунків з населенням	Створення культури довіри між медичними працівниками та жителями міста шляхом проведення семінарів – тренінгів для медичних працівників та діалог медичних працівників з населенням міста у форматі круглих столів, в Університеті третього віку, покрокове роз’яснення суті реформування медичної галузі на сайті міста та в місцевих ЗМІ	На 2023 рік рейтинг довіри до сімейного лікаря в громаді сягає 85% (систематичне анкетування та опитування)  Активна освітня робота з населенням з формування здорового способу життя  На 2022 рік не менш як 25% населення залучені до практик здорового способу життя (спорт, групи, гуртки тощо)

До напрямів її діяльності відноситься здійснення управлінської та представницької діяльності, вона бере участь в організації лікувально-профілактичної та адміністративно-господарської діяльності закладу, аналізує зовнішні та внутрішні чинники діяльності як медичного закладу взагалі, так і сестринської служби, формує стратегічні пріоритети в управлінні службою для покращення якості надання медичної допомоги населенню [3].

Виходячи з цього використання SWOT аналізу, а саме відокремлення слабких та сильних сторін лікарні, відіграє не останню роль у формуванні сестринських кадрів ЦПМСД. Щоб зробити цей аналіз, спочатку було відокремлено місію та бачення розвитку медичного підприємства. Наступний етап це проведення самого аналізу роботи підприємства. Згідно з цим ми отримали наступні дані які наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

### SWOT–аналіз КНП ММР «ЦПМСД №3 м. Маріуполя»

Сильні сторони ЦПМСД	Слабкі сторони ЦПМСД
Впроваджено МІС та АРМ, мережу інтернет Компактна і ефективна структура мережі ПМД	75% сімейних лікарів – передпенсійного та пенсійного віку

<p>Наближеність до ЗОЗ вторинного рівня Висока укомплектованість матеріально-технічної бази Наявні кошти для створення механізму фінансової мотивації Наявні сайт закладу та ФБ сторінка</p>	<p>Відсутня фінансова система мотивації персоналу Помірний рівень клієнтського сервісу Помірний ступінь кваліфікації персоналу Недостатній рівень знань з використання телемедичних технологій</p>
<i>Зовнішні можливості</i>	<i>Зовнішні загрози</i>
<p>Активна позиція і зацікавленість в розвитку медицини місцевої влади Позитивне ставлення населення до сімейних лікарів 100% покриття Internet в громаді Задовільний стан шляхів Потужна підтримка місцевої влади</p>	<p>Конкуренція з боку приватних центрів у місті Частина населення залишиться пасивна до вибору лікаря через недовіру до первинної ланки Молоді фахівці не бажають працювати сімейними лікарями</p>

До цього ми відносимо дві складові, а саме:

місія - піклування про збереження здоров'я людини, а уразі потреби – забезпечення доступної та якісної медичній допомозі, шляхом формування дружніх відносин, що ґрунтуються на взаємодовірі та повазі, комфортних умовах та професійності працівників;

бачення – бути лідером з надання якості медичних послуг та комфорту для клієнтів в межах територіальної громади міста, орієнтиром з інноваційного розвитку.

Таким чином, можна зробити висновок, що регулярне проведення SWOT – аналізу лікувальних закладів первинної ланки, проведеного на прикладі КНП ММР «ЦПМСД №3 м. Маріуполя», допомагає для створення стратегічних орієнтирів для формування кадровим забезпеченням медичного персоналу лікарні.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, за результатами проведеного дослідження було зроблено, наступні висновки, щодо спрямованості надання якісних послуг медичними сестрами первинної медичної ланки особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством, а також вживання заходів з профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я.

Визначено, що для організації роботи медичних сестер у центрах первинної медико-санітарної допомоги повинні формувати головні медичні

сестри, які допомагають у створенні стратегічних орієнтирів для формування кадровим забезпеченням медичного персоналу.

Створенням стратегічних орієнтирів є упорядкованим процесом, що охоплює: ідентифікацію непокритих медичних проблем; оцінку ресурсів для задоволення цих потреб (кадрові, фінансові, матеріально-технічні, професійну підготовку тощо), встановлення реалістичних і досяжних пріоритетних цілей реалізації відповідних планів і розробку певних адміністративних дій щодо їх досягнення.

### **Література**

1. Вовк С. М. Системні трансформації охорони здоров'я : монографія. Кривий Ріг : вид. Р.А. Козлов, 2017. 315 с.
2. Вовк С. М., Лобас В.М. Модернізація управлінських процесів в системі охорони здоров'я та факторів для розвинення концесійної співпраці. The Strategic Potential of the State and Territorial Development [collective monograph]. European Institute of Further Education–Donetsk State University of Management: Slovak Republic, Podhájska, 2017. 257 p. С. 21–36.
3. Дафт Р. Менеджмент. П. Питер, 2012. 656 с.
4. Москаленко В.Ф. Экономика здравоохранения: учебник. Винница: Нова Книга, 2010. 144 с.
5. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2018 р. № 302.

### **References**

1. Vovk S.M. (2017) Systemic transformation of health protection: monograph. Curve Rig: view. R.A. Kozlov [in Ukrainian]

2. Vovk S. M., Lobas V. M. (2017) Modernization of management processes in the health protection systems and factors for the development of concessional practices. The Strategic Potential of the State and Territorial Development [collective monograph]. Slovak Republic, Podhájska [in Ukrainian]
3. Daft R. (2012) Management. [in Ukrainian]
4. Moskalenko V.F. (2010) Health Economics: [Textbook.] Vinnitsa: Nova Kniga. [in Ukrainian]
5. About the consolidated Regulations about the system of uninterrupted professional development of professionals in the sphere of health protection: Resolution of the Cabinet of Ministries of Ukraine. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua> (accessed 16 October 2021).