

УДК 331.108:614.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-102-107

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СЕРЕДНІМ МЕДИЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Олександр Сумець<sup>1</sup>, Тетяна Перог<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

<sup>2</sup>Магістрант програми «Менеджмент організацій» кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PerohTY@krok.edu.ua

## PROBLEMS OF MANAGEMENT OF SECONDARY MEDICAL STAFF OF DOMESTIC HEALTH CARE INSTITUTIONS

*Oleksandr Sumets<sup>1</sup>, Tatiana Perog<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

<sup>2</sup>Master's student on program «Organizational management» of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PerohTY@krok.edu.ua

**Анотація.** Стаття присвячена проблемам управління середнім медичним персоналом у вітчизняних закладах охорони здоров'я. Головна мета дослідження – визначення найбільш істотних чинників, що зумовлюють проблеми управління середнім медичним персоналом вітчизняних закладів охорони здоров'я на етапі реформування медичної галузі. У статті визначена роль молодшого медичного персоналу закладів охорони здоров'я у забезпеченні якості надання медичних послуг населенню. Вказано на необхідність удосконалення у вітчизняних закладах охорони здоров'я моделі системи управління персоналом, кадрової політики та стратегії управління персоналом, системи та форми оплати праці персоналу, механізму мотивації та стимулювання. Визначені основні показники ефективної роботи закладів охорони здоров'я. Вказано на необхідність підвищення престижу роботи медичних сестер та пошуку можливостей вдосконалення механізму стимулювання їх праці. Акцентовано увагу на необхідності зміни концепції підготовки молодшого медичного персоналу в закладах освіти. Описані причини дефіциту молодшого і середнього медичного персоналу в закладах охорони здоров'я. Рекомендовано впровадження змін у процес формування фонду заробітної плати молодшого і середнього медичного персоналу, створення додаткової мотивації та програм стримування трудової міграції випускників медичних закладів освіти, менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я. Акцентовано увагу на розвиток лідерського потенціалу медичних сестер. Представлений у статті матеріал здебільшого є ознайомчим для керівників закладів охорони здоров'я. Основні положення викладеного в статті матеріалу можуть бути використанні керівництвом вітчизняних закладів охорони здоров'я для коригування стратегії розвитку та розбудови системи менеджменту.

**Ключові слова:** заклад охорони здоров'я, середній медичний персонал, управління, проблеми, мотивація, безперервний професійний розвиток.

**Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 21.**

**Abstract.** The article addresses issues related to the management of middle-level medical staff in domestic healthcare institutions. The primary aim of the study is to identify the most significant factors that cause management problems of middle-level medical staff in domestic healthcare institutions during the healthcare sector reform phase. The article outlines the role of junior medical staff in healthcare institutions in ensuring the quality of medical services provided to the population. It emphasizes the need for improving the personnel management system, personnel policy, and personnel management strategy, as well as the system and forms of personnel remuneration, motivation, and incentive mechanisms in domestic healthcare institutions. The main indicators of effective healthcare institution performance are identified. The article highlights the need to elevate the prestige of nursing work and explore opportunities for enhancing their work incentive mechanisms. Attention is drawn to the necessity of changing the concept of training junior medical staff in educational institutions. The causes of the shortage of junior and middle-level medical staff in healthcare institutions are described. The article recommends implementing changes in the process of forming the wage fund for junior and middle-level medical staff, creating additional motivation and retention programs to curb labor migration of graduates from medical educational institutions, and improving personnel management in healthcare institutions. The focus is on developing the leadership potential of nurses. The material presented in the article is primarily informative for healthcare institution managers. The main provisions of the article can be used by the management of domestic healthcare institutions to adjust development strategies and improve management systems.

**Keywords:** health care facility, secondary medical staff, management, challenges, motivation, continuous professional development.

**Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 21.**

**Постановка проблеми.** На цей момент часу в Україні відбуваються значні перетворення у сфері охорони здоров'я, проте й досі ні вченими, ні практиками не запропоновано ефективних інструментів та механізмів управління персоналом у вітчизняних закладах охорони здоров'я. Разом із тим стан здоров'я населення в сучасних умовах потребує розширення сфери обов'язків і повноважень медичного персоналу, оскільки неухильно збільшується чисельність пацієнтів похилого віку із супутньою патологією, особливо в період пандемії та війни. Нинішня ситуація в сфері охорони здоров'я зумовила зростання попиту на кваліфікованих кадрів, зокрема на медичних сестер [7; 9].

Для належного медичного обслуговування населення країни в закладах охорони здоров'я має бути удосконалено, перш за все:

- а) модель системи управління персоналом;
- б) кадрову політику та стратегію управління персоналом;
- в) систему та форми оплати праці персоналу;
- г) механізм мотивації та стимулювання;
- д) диспропорцію співвідношення лікарів та медичних сестер (порівняно із 2019 р. кількість лікарів знизилась на 4 %, а середнього і молодшого медичного персоналу – на 17 %, у тому числі, за рахунок скорочення штатних посад);

І, насамкінець, повинно бути запропоновано якісний і більш дієвий механізм формування та розвитку медичних кадрів.

Потреба у вказаних заходах ще раз підкреслює важливість і актуальність подальшого дослідження проблеми менеджменту середнім медичним персоналом у вітчизняних закладах охорони здоров'я і розробки дієвих рекомендацій щодо її вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній концепції розвитку охорони здоров'я ключова роль відводиться медичному персоналу [1; 3; 6; 9; 10]. Проте ця компонента системи охорони здоров'я віднесена до однієї з

проблемних [3; 6–10; 19; 20]. І основним проблемним питанням фахівці відзначають саме управлінський аспект. Зокрема, на цей момент звертають у своїх публікаціях Бричко А. М. [2], Короленко В. В., Юрочко Т. П. [10], Кравчук, І. І., Присяжнюк О. Ф. і Веселовський О. [11], Прокопець Л. В., Тодоріко І. М. [16], Ровенська В. В. і Саржевська Є. О. [17], Сабецька Т. [18] й ін.

Окремим напрямом у вирішенні проблеми управління медичним персоналом дослідники виділяють медсестринство. І цей напрям на даний момент часу в Україні набуває особливої актуальності та привертає все більшої уваги науковців. У сфері їх досліджень значну питому вагу займають різноманітні аспекти менеджменту в медсестринстві та політиці його розвитку. Зокрема, в дослідженні вказаної проблематики слід звернути на публікації таких вчених як Вороненко Ю. В. і Литвинової О. Н. [4], Долгих М. [6], колективу вчених під керівництвом Бойчука Ю. [7], Богдана Д., Василькова А. [9], Балабанової К., Алєканкіної К., Іванчука В. і Тищука Т. [14], Шатило В., Копейчука С. і Гордійчука С. [21] та ін. Ці науковці досліджували різні аспекти управління середнім медичним персоналом у закладах охорони здоров'я: економічні, організаційні, соціологічні й навіть юридичні. Проте, на нашу думку, цим проблему остаточно не вирішити. Її потрібно досліджувати системно і безперервно, паралельно розробляючи відповідні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінського процесу і доводячи їх керівникам закладів охорони здоров'я та відповідному профільному міністерству.

#### **Формулювання цілей статті.**

Головна мета дослідження полягає в визначенні найбільш істотних чинників, що зумовлюють проблеми управління середнім медичним персоналом вітчизняних закладів охорони здоров'я на етапі реформування медичної галузі, яке наразі здійснюється.

У процесі дослідження використана низка як загальнонаукових, так і специфічних методів, а саме: абстрактно-

логічний (для визначення мети і наукових завдань), аналітико-монографічний (для аналізу літературних джерел, законодавчих та нормативно-правових актів у сфері управління персоналом медичного закладу), аналізу (для збору, обробки статистичних даних та дослідження стану ефективності управління середнім медичним персоналом у період реформування медичної галузі).

Інформаційною базою для дослідження стали результати публікацій вітчизняних науковців з окресленої проблематики та матеріали відкритого доступу з мережі Інтернет.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У 2018 році уряд розпочав реформу системи охорони здоров'я. Це складний, проте необхідний процес перетворень медичної системи, який болісно сприймають і пацієнти, і медична спільнота. У розвинених країнах медичні сестри отримують все більше повноважень, що сприяє ефективному використанню людського потенціалу та фінансових ресурсів у медицині. Водночас українська медична реформа залишила середній медичний персонал поза фокусом уваги [1]. Жоден пакет медичних послуг, що фінансується Національною службою здоров'я України (НСЗУ), не виокремлює послуг середнього медперсоналу, хоча саме вони забезпечують виконання великої частини завдань лікаря. Задоволеність пацієнтів та отримання оптимальних результатів у наданні медичних послуг, покращення доступу населення до системи охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг і зниження захворюваності є основними показниками ефективної роботи закладів охорони здоров'я. Найбільший внесок у реалізацію цієї справи, на нашу думку, повинні зробити медичні сестри.

Здійснювані перетворення та зміни, які запроваджуються в системі охорони здоров'я на даний момент часу, нажалі не направлені на вирішення проблем та розвитку медсестринства. Структурування обов'язків медичних сестер, відокремлення зон відповідальності медсестер та лікарів і

впровадження окремого відповідного фінансування медсестринських послуг надало б можливість розв'язати найбільші проблеми у цій сфері, зокрема: 1) сприйняття медичних сестер як помічників лікарів та 2) підвищення заробітної плати середнього медперсоналу [14]. Сьогодні виникла нагальна необхідність у підвищенні престижу роботи медичної сестри, терміновому пошуку можливостей вдосконалення механізму стимулювання праці середнього медичного персоналу.

Перш ніж розглядати проблеми медсестринства, треба розпочати з якості підготовки майбутніх медичних кадрів, бо якісна медична освіта – це запорука отримання лікувальними закладами кваліфікованих спеціалістів, а для пацієнтів можливість отримати якісний та професійний медсестринський догляд і турботу. Навіть у таких тяжких та «страшних» умовах сьогодення, медичні коледжі продовжують підготовку молоді, яка виявила бажання здобувати медичні знання. Процес навчання зазнав змін: акцентовано увагу на впровадження інноваційних методів навчання здобувачів. З метою покращення якості підготовки медичних сестер та наближення їх до сучасних вимог у медичній галузі керівники лікувальних закладів з медсестринства – головні медичні сестри, заступники медичних директорів з медсестринства – залучаються до розробки освітньо-професійної програми за спеціальністю 223 «Медсестринство» та керування навчальною і виробничою практикою учнів медичних коледжів. Також для зменшення розриву між практичною діяльністю та навичками, отриманими учнями під час здобуття освіти, було б доцільно збільшення частки медичних сестер, які викладають медсестринство в закладах освіти.

Не зважаючи на щорічну підготовку медичними коледжами фахівців з медсестринства, в державних закладах охорони здоров'я спостерігається кількісний та якісний їх дефіцит. Аналіз тенденції скорочення чисельності середнього медичного персоналу з

наступною екстраполяцією даних свідчить, що до 2030 р. укомплектованість медичних закладів України середнім та молодшим медичним персоналом становитиме 73,6 % від потреби. Причин, що породили таку ситуацію, декілька. У першу чергу, слід вказати на такі:

1) міграцію медичних сестер з бюджетної медицини до сфери приватної та естетичної медицини та зміну сфери діяльності;

2) незадовільну матеріальну та моральну оцінку роботи медичних сестер;

3) великий обсяг навантаження, який виникає за рахунок неуккомплектованості робочих місць необхідною кількістю персоналу та відсутності нормативів навантаження на медичного працівника;

4) незадовільні умови праці, складний напружений графік роботи;

5) зневажливе ставлення пацієнтів до праці медичних сестер;

6) відсутність матеріальних стимулів за підвищення професійної майстерності;

7) відсутність можливостей для кар'єрного зростання.

Все перелічене вище підтверджує наявність суттєвих проблем для роботи середнього медичного персоналу в вітчизняних закладах охорони здоров'я.

Професія медичної сестри вимагає безперервного професійного розвитку. Кожна людина, звертаючись до закладу охорони здоров'я, має надію, що його обслуговує, доглядає та опікується нею фахівець з високим рівнем професійної підготовки. Тому важливо підтримувати і підвищувати професійний рівень кадрового складу закладів охорони здоров'я, адже пацієнти ввіряють медичним працівникам найдорожче – своє життя і здоров'я.

З 2023 року в Україні діє нове положення про післядипломну освіту та безперервний розвиток фахівців з медсестринства [15]. Навчання медичних сестер на курсах підвищення кваліфікації продовжуються незалежно від впливу зовнішніх факторів. Лише змінено форму навчання – введено дистанційну. Кожен молодший медичний спеціаліст має право на підвищення кваліфікації не рідше одного

разу на п'ять років у відповідних закладах та установах післядипломної освіти [12]. Результат підвищення кваліфікації враховується під час атестації. У бюджетному секторі основним інструментом оцінки ефективності медичних сестер залишається атестація, яка на цей момент часу поки що призупинена [13]. Проте вона є не єдиним аргументом для власного професійного зростання медичних сестер. Здебільшого це бажання до підвищення матеріальної винагороди за роботу. Нажаль процедура атестації медичних сестер поки не оновлена, на відміну від атестації лікарів.

Для того, щоб спеціаліст медсестринства відповідав сучасним вимогам до медсестринської спеціальності, потрібно наполегливо працювати над собою, бути в постійному пошуку новітньої наукової інформації щодо розвитку і впровадження медичних, медсестринських технологій, прагнути до особистісного і професійного зростання. Нормативне регулювання питань формування позитивного іміджу певної медичної професії, просування її цінностей надає професійним медичним асоціаціям дуже широкі можливості. Участь професійних медичних асоціацій у безперервному професійному розвитку передбачена лише для освітньої діяльності, а саме для провайдерів освітніх послуг [9].

Медичні сестри мають нематеріальну мотивацію (допомога людям) та переважно задоволені своєю роботою. Проте головним невдоволенням, який вони називають, є низька оплата їхньої праці (за даними Національної служби здоров'я України, у I півріччі 2023 року середня заробітна плата середнього медичного персоналу становила 14,7 тис. грн). Медичні сестри бажали б змінити підхід до оплати своєї праці: зарплата має бути вищою та враховувати освіту і специфіку роботи медсестри та її навантаження [9]. Більшість медичних сестер підтримують ідею окремого фінансування медсестринських послуг та чіткий поділ роботи і відповідальності між медичними сестрами та лікарями.

**Висновки.** Отже, враховуючи все вищевикладене, можна наголосити на необхідності впровадження істотних змін у процес формування фонду заробітної плати середнього медичного персоналу, створення системи додаткової мотивації та програм стримування трудової міграції випускників медичних закладів освіти, менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я. Поряд з цим варто приділити

увагу розвитку лідерського потенціалу представників медсестринської спільноти. Запропоновані заходи не є вичерпними та не вирішують всі існуючі проблеми, однак посилення ролі медичних сестер в Україні може підняти доступність і якість медичних послуг на новий рівень розвитку, посилити конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я.

### Література:

1. Борщ, В. І. (2019). Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. № 1(1). С. 73-79. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11.
2. Бричко, А. М. (2022). Ефективність управління персоналом як один з етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка та суспільство*. № 36. Доступ через: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1159/1117>. DOI:10.32782/2524-0072/2022-36-27.
3. Волосовець, О. П., Заболотько, В. М., Волосовець, А. О. (2020). Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Український медичний вісник*. Т.12. №(84). С. 20-26. DOI:10.32471/umv.2709-6432.84.57.
4. Вороненко, Ю. В., Литвинова, О. Н. (2001). Менеджмент та лідерство в медсестринстві : навч. посіб. Тернопіль : Укрмедкнига.
5. Граціотова, Г. О. (2020). Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. № 6 (52). С. 25-34. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.3.
6. Долгих, М. В. (2019). Модернізація управління системою охорони здоров'я: теоретичний аспект. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 22 листопада 2019 р. ; за заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. Київ: МАУП, С. 26-30.
7. Загальна теорія здоров'я та здоров'язбереження : кол. моногр. (2017). [За заг. ред. проф. Ю.Д. Бойчука]. Харків : Вид-во Рожко С. Г.
8. Звірич, В. В. (2022). Методичні засади та принципи удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я. *Публічне урядування*. № 2 (30). С. 32-39. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-2(30)-4.
9. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз [Авт. кол.: Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін.]. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. Доступ через: <https://dspace.uzhnu.edu.ua>.
10. Короленко, В. В., Юрочко, Т. П. (2018). Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. Київ.
11. Кравчук, І. І., Присяжнюк, О. Ф., Веселовський, О. Б. (2020). Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. № 2. Доступ через: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.1.
12. Наказ МОЗ України № 2016 від 10.11.2022 «Про подальше удосконалення системи післядипломної освіти та безперервного професійного розвитку фахівців з фаховою передвищою, початковим рівнем (короткий цикл) та першим (бакалаврським) рівнем вищої медичної і фармацевтичної освіти та магістрів з медсестринства. Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0039-23>.
13. Наказ МОЗ України № 1555 від 31.08.2023 «Про затвердження Змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України». Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1635-23>.
14. Непомітне медсестринство: як змінити ситуацію? Дорожня карта розвитку медсестринства в Україні 2021-2023. [К. Балабанова, К. Алектанкіна, В. Іванчук, Т. Тишук]. Доступ через: [https://medsestrynstvo-web.pdf \(voxukraine.org\)](https://medsestrynstvo-web.pdf (voxukraine.org)).
15. Постанова КМУ №725 від 14.07.2021 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я». Доступ через: <https://zakon.rada.gov.ua/go/725-2021-п>.
16. Прокопець, Л. В., Годорко, І. М. (2020). Проблеми управління персоналом у закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. Вип. 42. С. 267-272. DOI:10.32843/infrastructure42-45.
17. Ровенська, В. В., Саржевська, Є. О. (2019). Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (57). С. 162-168. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-162-168.
18. Сабецька, Т. (2022). Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. № 40. DOI:10.32782/2524-0072/2022-40-26.
19. Самодай, В. П., Рибальченко, С. М., Слатвицька, Н. А. (2022). Особливості управління персоналом медичного закладу. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 4. С. 136-142.

20. Труніна, І. М., Сербін, Р. А., Андрієнко, М. С. (2021). Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. № 43. С. 51-56.

21. Шатило, В. Й., Копейчук, С. В., Гордійчук, С. В. та ін. (2013). *Менеджмент та лідерство в медсестринстві : навч. посіб.* Київ : ВСВ Медицина.