

УДК 331.108

**Максудов Р. В.,** аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

**Науковий керівник: Комарова К.В.,** к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна)

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Система охорони здоров'я є пріоритетною сферою повоєнного відновлення. В умовах повномасштабної війни реформування сектору охорони здоров'я набуває нових напрямків як в короткостроковій так і довготривалій перспективі. Війна стала причиною збільшення потреб населення в медичному обслуговуванні в умовах руйнування старих зв'язків між медичними установами та місцевим населенням через фізичне руйнування критичної інфраструктури. За даними Міністерства охорони здоров'я України з початку повномасштабного вторгнення зафіксовано руйнування 1696 об'єктів закладів охорони здоров'я [1]. За оцінкою ВООЗ, 33% людей не мають доступу до необхідних ліків. На даний час ліки залишаються недоступними для 75% людей через інфляцію та недостатнє державне покриття. Витрати з власних коштів становлять 47,86% сукупних витрат на охорону здоров'я, що змушує людей припиняти прийом життєво важливих ліків. У найбільш постраждалих від війни областях, таких як Харківська, Запорізька, Донецька, Херсонська та Луганська, обсяги закупівель ліків скоротилися до 82%. Найбільше скоротилися закупівлі ліків від різних інфекцій та онкологічних хвороб [2].

До основних завдань сучасної державної політики у сфері охорони здоров'я входить розвиток первинної медико-санітарної допомоги на фундаменті сімейної медицини. Актуальність цього сектору стала ще більшою в умовах повномасштабної війни, в наслідок якої 7 мільйонів громадян стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО). До 30% ВПО мають проблеми з доступом до медичної допомоги. Серед інших завдань є: розроблення державних комплексних і цільових програм; визначення пріоритетів медичної допомоги та обґрунтування переліку й обсягу гарантованого рівня безоплатної медичної допомоги; проведення реструктуризації галузі з метою ліквідації диспропорції в розвитку різних видів медичної допомоги [3].

Медична реформа в Україні також передбачає зміну фінансування системи охорони здоров'я. Бюджетні кошти почали спрямовуватись не на фінансування медичних закладів згідно кошторису, а на оплату надання послуги конкретній людині. Це означає, що «Гроші йдуть за пацієнтом» [4]. Громадянин обирає медичний заклад, лікаря, укладає з ним контракт, а держава оплачує його лікування за принципами страхової медицини. В умовах війни така реформа набуває ще більшої сили, особливо для внутрішньо переміщених осіб та біженців. Незалежно від місця проживання і реєстрації, кожен може отримати медичну допомогу в однаково повному обсязі, незалежно від місця реєстрації чи місця проживання. Зміна фінансування системи охорони здоров'я дозволяє провести заходи щодо раціонального використання коштів та швидкого налагодження роботи медичних закладів під нові реалії, а також здійснення ефективного контролю за якістю надання послуг для соціально незахищених верств населення. Сервіс Дія та Національна служба здоров'я України забезпечує безперешкодне отримання медичних послуг та ліків, які отримані в рамках гуманітарної допомоги.

Ситуація у вітчизняній медицині після початку війни погіршилася. Понад 100 медичних працівників загинули, тисячі пішли на фронт. Також є велика демографічна

проблема – це виїзд за кордон медичних працівників. Попри тенденцію зменшення кількості медичного персоналу в закладах охорони здоров'я не запроваджено нових ефективних механізмів та інструментів управління. Для ефективного розвитку будь-якої сфери діяльності необхідна злагоджена та результативна система управління персоналом, яка дає змогу раціонально використовувати наявні ресурси для досягнення поставленої мети, а реформування системи охорони здоров'я в Україні потребує адаптації медичних закладів до нових напрямів діяльності.

Одну з ключових ролей у процесі запровадження на практиці відповідних реформ відіграє ефективне управління людськими ресурсами, яке спрямовано на формування ресурсного потенціалу персоналу в закладах охорони здоров'я. Пошук напрямів удосконалення системи управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я полягає у формуванні моделі управління персоналом в сучасних умовах, а саме: розробка стратегії розвитку персоналу; формування політики й практики у сфері найму; перепідготовка та підвищення кваліфікації медичних працівників; розвиток професійної компетентності; управління ефективністю й міжособистісними відносинами. Особливу увагу необхідно приділяти процесу розробки стратегії розвитку персоналу щодо формування інноваційних підходів у реалізації комплексу механізмів в сучасній кадровій політиці. До складових елементів розвитку персоналу належить: навчання, підвищення кваліфікації, ротація кадрів, розвиток кар'єри.

Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах повоєнного відновлення економіки України передбачає професійний розвиток персоналу на довгостроковий період з метою удосконалення кадрового потенціалу медичних закладів. Стратегія розвитку людськими ресурсами повинна бути націленою на вирішення наступних задач: своєчасне забезпечення організації у сфері охорони здоров'я працівниками потрібної кваліфікації; оптимізація структури персоналу; нарощування кадрового потенціалу; формування і вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами; формування поведінки співробітників; визначення моделей оплати праці, матеріального і морального стимулювання медичного персоналу; навчання та підвищення кваліфікації персоналу; розвиток навичок стратегічного мислення; опанування навичок стратегічного лідерства; оволодіння прийомами і методами управління змінами; кар'єрне зростання впродовж трудової діяльності персоналу; формування адаптивної організаційної культури; створення сприятливих умов праці та ін. В умовах реформування медичної галузі стратегія управління людськими ресурсами практично перетворюється на стратегію управління проведенням змін в організації. А реалії сьогодення свідчать про нагальну необхідність розвитку людських ресурсів на всіх рівнях управління.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами та розробка рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом є пріоритетним напрямком ефективного управління медичними закладами у сфері охорони здоров'я.

#### **Список використаних джерел:**

1. Російські обстріли вивели з ладу більш ніж половину медичної інфраструктури України. Дослідження. 2024. URL : <https://www.helsinki.org.ua>.
2. Забезпечення доступу до лікарських засобів на територіях України, які постраждали від війни. 2023. URL : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>.
3. Міністерство охорони здоров'я. Про утворення міжсекторальної робочої групи з питань розробки стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL : <https://moz.gov.ua/strategija>.
4. Міністерство охорони здоров'я. Трансформація системи. URL : <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/jak-groshi-pishli-za-pacientami-sumi-po-oblastjah>.