

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П.Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Собко Юрій Тарасович

УДК: 331.101.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення механізму управління персоналом в умовах КНП «Центральна районна лікарня» Житомирської районної ради
Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Ю.Т. Собко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Опалов Олександр Анатолійович
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2021

АНОТАЦІЯ

Собко Ю.Т. – Удосконалення механізму управління персоналом в умовах КНП «Центральна районна лікарня» Житомирської районної ради. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2021. В кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти формування технології менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку закладів охорони здоров'я. Обґрунтовано послідовність етапів формування технології менеджменту закладами охорони здоров'я. Окреслено перспективні напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом в діяльності установи.

Ключові слова:заклади охорони здоров'я, менеджмент, технологія менеджменту, управління персоналом, інжиніринг.

ANNOTATION

Sobko Y. T. – Improvement of the personnel management mechanism in the conditions of KNP "Central district hospital" of the Zhytomyr district council. Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021. The theoretical, methodical and practical aspects of the formation of personnel management technology in the current conditions of development of healthcare institutions are researched. The sequence of stages of formation of technology of management of healthcare facilities is substantiated. The perspective directions of introduction of modern management technologies in the activity of the institution are outlined.

Key words:healthcare institutions, management, technology of management, personnel management, engineering.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Економічний зміст та сутність технології менеджменту.....	6
1.2. Особливості менеджменту персоналу.....	8
1.3. Формування механізму управління персоналом в охороні здоров'я.....	10
Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КНП «ЦРЛ» ЖРР.....	14
2.1. Загальна характеристика діяльності закладу.....	14
2.2. Оцінка управлінського потенціалу КНП «ЦРЛ» ЖРР.....	16
2.3. Аналіз механізму управління персоналом в сучасних умовах розвитку КНП «ЦРЛ» ЖРР.....	18
Висновки до розділу 2.....	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ЦРЛ» ЖРР.....	22
3.1. Резерви підвищення ефективності менеджменту закладу охорони здоров'я.....	22
3.2. Перспективні напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом в діяльності КНП «ЦРЛ» ЖРР.....	24
Висновки до розділу 3.....	26
ВИСНОВКИ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29
ДОДАТКИ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне суспільство неможливо уявити без технологій, які проникають у всі сфери діяльності, в тому числі і у сферу управління різними структурами. Науковий і практичний інтерес до технологій менеджменту обумовлений тим, що інструментарій управління стає більш складним та масштабним, виникає необхідність узгодження різних елементів управління. Також управлінські технології є важливим резервом підвищення ефективності та якості управління закладами охорони здоров'я. Сучасні керівники розглядають технології управління як дієвий інструмент, який дає змогу зорієнтувати підрозділи та співробітників на досягнення спільної мети.

Останні дослідження та публікації. Теоретичним та практичним аспектам управління закладами охорони здоров'я присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Т. Бахтеєва, М. Білинська, Т. Грузева, З. Гладун, Л. Жаліло, Д. Карамішев, О. Кучеренко, В. Москаленко, Я. Радиш, І. Солоненко, С. Стеценко та інші. Різними аспектам формування та використання технологій менеджменту в діяльності закладів охорони здоров'я присвячені праці: В. Верби, В. Данько, С. Довбня, К. Кондратюк, І. Нечаєва, І. Чмутова та інші.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних аспектів формування технології менеджменту в сучасних умовах розвитку закладів охорони здоров'я та практичних рекомендацій щодо вдосконалення їх системи управління, технологічних схем.

Визначена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність поняття «технологія менеджменту»;
- розглянути особливості сучасних технологій менеджменту;
- розглянути зміст процесу та послідовність етапів формування технології менеджменту;
- представити загальну характеристику діяльності КНП «ЦРЛ» ЖРР;
- здійснити оцінку управлінського потенціалу закладу;
- провести аналіз технології менеджменту в сучасних умовах розвитку

закладу;

– обґрунтувати резерви підвищення ефективності системи менеджменту КНП «ЦРЛ» ЖРР;

– окреслити перспективні напрями впровадження сучасних технологій менеджменту в діяльності закладу.

Об'єктом дослідження є система менеджменту закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування технології менеджменту в КНП «ЦРЛ» ЖРР.

У процесі дослідження були використані такі **методи**: структурно-логічний аналіз (при побудові логіки і структури роботи); аналізу та синтезу (для розкриття сутності технології менеджменту); системний (для розкриття складових системи управління організацією); прийоми статистичних методів, а саме: порівняння (для зіставлення фактичних даних звітного та попередніх років); графічний (для наочного відображення результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова база з питань управління діяльністю закладами охорони здоров'я, підручники і навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних науковців, публікації періодичних видань, статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства охорони здоров'я, мережа Internet.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних засад формування технології менеджменту в сучасних умовах розвитку закладів охорони здоров'я: дістала подальший розвиток типологізація сучасних технологій менеджменту за функціями управління; здійснено обґрунтування послідовності етапів формування технології менеджменту в сучасних умовах господарювання; узагальнено резерви зростання ефективності менеджменту в закладах охорони здоров'я в розрізі елементів системи управління.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота виконана на 32 сторінках машинописного тексту, вона містить 4 таблиці, 5 рисунків, 4 додатки, список використаних джерел складає 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Економічний зміст та сутність менеджменту персоналу

Сучасну епоху розвитку економіки і суспільства часто називають епохою технологій. Сьогодні успіх будь-якої діяльності у виробництві, політиці, економіці, соціальному житті визначається технологією. Це поняття проникло в ті сфери, в яких раніше його не було, що пояснюється ускладненням діяльності в усіх сферах. Технологія допомагає перетворити складне в порівняно просте, прискорити багато процесів, зв'язати їх загальними принципами сумісності та ефективності. Технології дозволяють отримувати нову якість [17].

Управління персоналом включає функцію зайнятості, розвитку та компенсації – ці функції виконує головним чином управління персоналом за погодженням з іншими департаментами.

Управління персоналом – це розширення загального управління. Воно займається сприянням та стимулюванням компетентної робочої сили, щоб зробити свій повний внесок у цю проблему.

Управління персоналом існує, щоб консультувати та допомагати лінійним керівникам у кадрових питаннях. Отже, відділ кадрів – це відділ персоналу організації.

Керівництво персоналом робить акцент на дії, а не на складенні тривалих графіків, планів та методів роботи. Проблеми та скарги людей на роботі можуть бути вирішені більш ефективно шляхом обґрунтування кадрової політики.

В її основі лежить орієнтація на людину. Вона намагається допомогти працівникам повністю розкрити свій потенціал відповідно до мети.

Це також мотивує працівників завдяки ефективним планам стимулювання, щоб співробітники забезпечували найповнішу співпрацю.

Менеджер персоналу – начальник відділу кадрів. Він виконує як

управлінські, так і оперативні функції управління. Його роль можна резюмувати так – менеджер персоналу надає допомогу вищому керівництву. Вищим керівництвом є люди, які приймають рішення та визначають основні напрямки діяльності організації. Усі види політики, що стосуються персоналу або робочої сили, можуть ефективно розроблятися менеджером з персоналу.

Він радить лінійному керівнику як спеціалісту з персоналу. Менеджер з персоналу діє як радник штату та допомагає лінійним керівникам у вирішенні різних кадрових питань.

Менеджер з персоналу виступає посередником – він є сполучною ланкою між керівництвом та працівниками.

Він виступає в ролі речника – оскільки він безпосередньо контактує з працівниками, він повинен виступати представником організації в комітетах, призначених керівництвом. Він представляє компанію в навчальних програмах.

Термін «технологія» трактується як певні дії над предметом чи сировиною, ресурсом з метою отримання нової їх якості, товару, готового продукту і базується вони на визначених принципах з використанням відповідних методів та закономірностей явищ. Наразі поширення здобув термін «технологія менеджменту», однозначного трактування якого і досі не існує.

Вчені Мельник О.Г. і Кузьмін О.Є. стверджують, що «технологія менеджменту – послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції управління (управління виробництвом, фінансами, збутом тощо). Інакше кажучи, це процес реалізації конкретних способів управління із застосуванням загальних функцій менеджменту» [20].

Таким чином, незважаючи на відсутність єдиного визначення поняття технології менеджменту, більшість підходів до основних її складових відносить (рис. 1.1): функції менеджменту; методи управління; управлінські рішення; інформаційне забезпечення процесу управління або процес комунікації.



Рис. 1.1. Основні складові технології менеджменту

Джерело: [16]

Організація є основою багатьох видів діяльності, що відбуваються з огляду на цілі, наявні в організації. Організацію можна назвати фізичним каркасом різних взаємопов'язаних видів діяльності. Починаючи від планування робочої сили та утримання працівників, усі заходи проводяться в цих рамках. Характер організації залежить від її мети. Метою фірми є отримання прибутку. Клуби, лікарні, школи – їх метою є обслуговування.

Отже, саме від організаційної структури залежить досягнення цілей підприємства. Отже, в управлінні персоналом менеджер повинен розуміти важливість організаційної структури.

1.2. Особливості менеджменту персоналу

Для організацій, що різняться за чисельністю, організаційно-правовою формою, складністю організації технологічного процесу, можуть бути ефективними різні типи технологій менеджменту: технології цільового управління і технології процесного управління.

Технології цільового управління визначають набір технологій процесного управління. Відповідно, керівник повинен спочатку визначитися з вибором конкретної технології цільового управління, а потім у якості інструментарію використовувати відповідний їй набір процесних технологій.

Технології цільового управління – це технології, засновані на пріоритеті

цілей над ситуаціями, вони орієнтують управлінську діяльність на досягнення мети: управлінське рішення повинно змінювати ситуацію, а не усувати фактори її виникнення. До складу технологій цільового управління входять: ініціативно-цільова, програмно-цільова та регламентна технології (додаток А).

До складу процесних технологій входять 6 технологій управління:

- управління за результатами;
- управління на базі потреб та інтересів;
- управління на базі активізації діяльності персоналу;
- управління у виняткових випадках;
- управління шляхом постійних перевірок і вказівок;
- управління на базі «штучного інтелекту» [25] (додаток А).

Сучасні технології менеджменту охоплюють: бенчмаркінг, контролінг, ERP-системи, реінжиніринг, інжиніринг, грейдинг та інші. На рис. 1.2 представлений огляд сучасних технологій менеджменту в розрізі функцій управління.

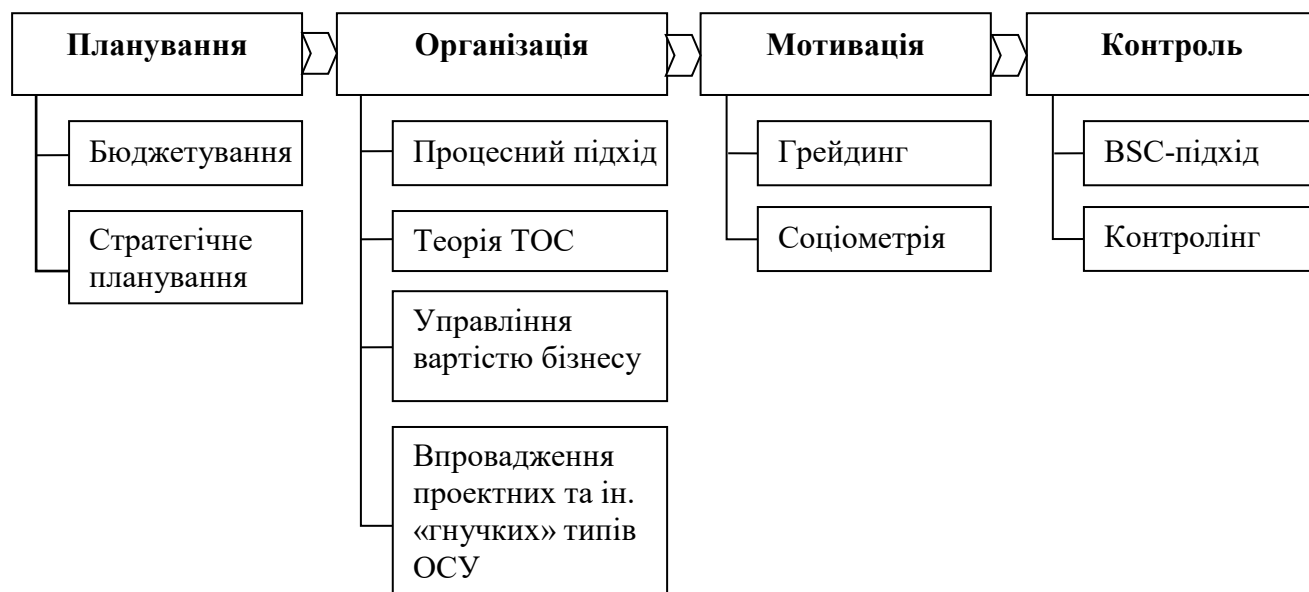


Рис. 1.2. Сучасні технології менеджменту в управлінні персоналом

Джерело: удосконалено автором на основі [11]

Дослідження вітчизняних науковців доводять, що в системі цілей розвитку українських підприємств переважають цілі фінансового характеру. Виявлено, що серед українських підприємств найпопулярнішою управлінською технологією залишається бюджетування, пік популярності якої у світі припав на другу половину ХХ століття. Встановлено, що впроваджуючи найпопулярніші у світі

управлінські технології, вітчизняні компанії порушують принцип системності, що обумовлює нижчий (порівняно зі світовим) рівень задоволеності такими технологіями [2].

Технології віднесені до тієї чи іншої функції за їх первинним призначенням, проте як свідчить практика використання технології в одному функціоналі призводить до її адаптації для розв'язання інших функціональних задач. По-перше, це пояснюється безпосереднім зв'язком функцій менеджменту, по-друге, – потребою у підготовці та обробці даних у певному форматі, тобто наявності певної бази даних та принципів накопичення цих даних; по-третьє, – обмеженістю часу на прийняття управлінських рішень та бажанням зниження трудовитрат

Як правило, ефективна нова функціональна технологія з часом поширюється на всі функції менеджменту, перетворюючись на комплексну технологію управління. Слід зазначити, що використання зазначених технологій не є взаємовиключним, проте потребує їх пристосування одна до одної.

Якщо розглядати технології з точки зору часового горизонту, то технологія бюджетування (в Україні) відносяться до поточної діяльності, BSC-технологія та управління вартістю бізнесу відносяться до стратегічного блоку, а процесний підхід дозволяє організувати поточну діяльність для досягнення короткострокових цілей, що є деталізацією стратегії підприємства [11].

Найбільш простим для впровадження з точки зору змін у діяльності підприємства є підхід, орієнтований на управління вартістю бізнесу, найбільш важким – BSC-підхід.

1.3. Формування механізму управління персоналом в охороні здоров'я

Як один із найважливіших ресурсів у галузі охорони здоров'я, управління персоналом має вирішальне значення для успіху організації та догляду за своїми пацієнтами. Управління персоналом— це управління потребами персоналу у відносинах між роботодавцем та працівником. Це поле забезпечує організаційну структуру працівника, включаючи штатний розклад, компенсації та виплати, а

також визначає різні посади в організації. Сюди також може входити вирішення проблем із персоналом, таких як підвищення та утримання, надання допомоги працівникам, дисципліна та скарги працівників. Це першорядна медична допомога; підтримка ефективної та задоволеної робочої сили є вирішальним фактором для успіху будь-якої організації охорони здоров'я.

Формування технології часто є основою вдосконалення системи і механізму управління (рис. 1.3). Наприклад, використання нових технологій комп'ютерного типу природно вимагало зміни системи управління, і механізм управління також змінився. З'явилися нові можливості використання соціально-психологічних методів управління, мотивування продуктивності, обліку цінностей і т.д.

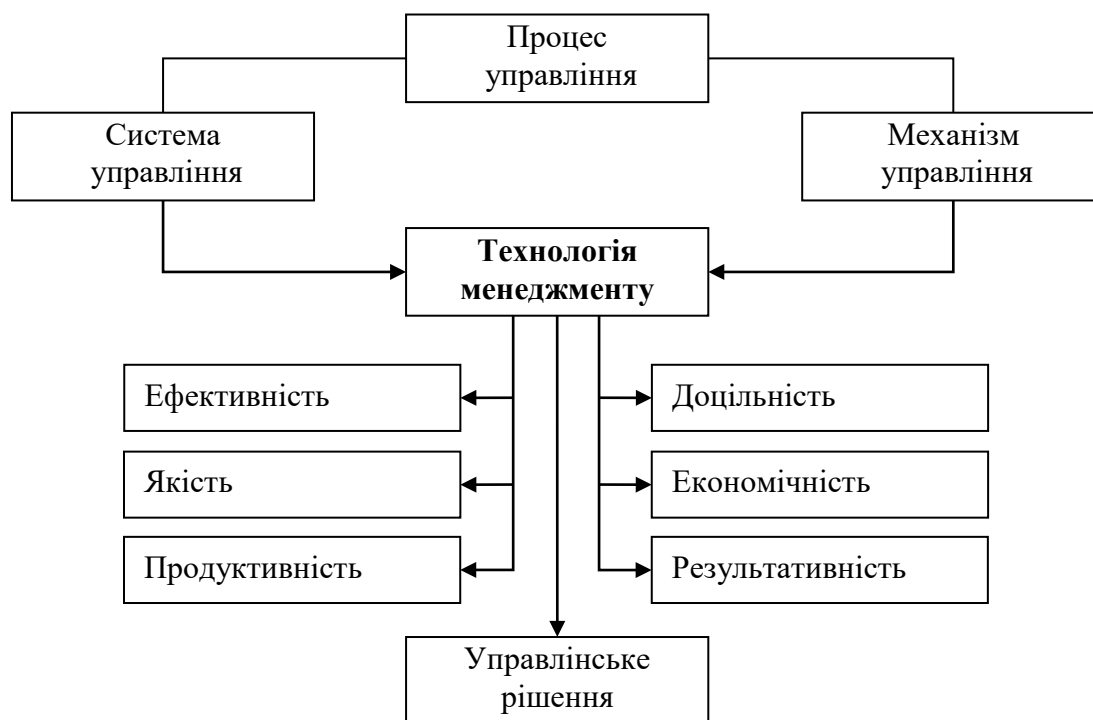


Рис. 1.3. Технологія менеджменту персоналу та її характеристики

Джерело: [17]

На формування технології менеджменту в організації впливає сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, врахування яких дозволяє уникнути майбутніх недоліків у процесі управління. У першу чергу до таких чинників слід віднести мету, цілі, ситуації і проблеми, тобто так звані чинники процесу управління.

Система управління також чинить безпосередній вплив на вибір тієї чи іншої технології менеджменту з метою отримання розвитку, її нової якості. Для професійного виконання тих чи інших операцій необхідно мати спеціалізовані

ланки, зв'язки між ними, певний їх організаційний статус, можливості по завантаженню. Без урахування цього чинника сформувати необхідну технологію менеджменту неможливо.

Важливим чинником ефективного формування технології менеджменту є також механізм менеджменту, тобто вибір засобів та методів досягнення цілей.

Формування технології менеджменту передбачає проектування таких її складових (із врахуванням вищезазначених чинників):

- послідовності та процедур реалізації функцій управління;
- системи і порядку документообігу на підприємстві;
- послідовності використання інформаційно-комп'ютерних засобів для збору, обробки, переробки інформаційних потоків.

На рис. 1.4 представлений розроблений та рекомендований нами перелік етапів формування технології менеджменту в організації.

Етап 1	Формулювання мети та системи цілей використання технології менеджменту
Етап 2	Визначення кількості, послідовності і характеру операцій, котрі складають той чи інший функціональний процес у системі управління;
Етап 3	Визначення оптимальних умов протікання процесу в часі та просторі
Етап 4	Визначення необхідних ресурсів та технічних засобів для реалізації технології менеджменту
Етап 5	Обґрунтування структур управління та системи організаційних взаємозв'язків
Етап 6	Визначення інформаційних потоків та порядку документообігу
Етап 7	Підбір (розробка) для кожної операції відповідних способів, прийомів, методів, інструментів
Етап 8	Вибір методів контролю за ефективністю реалізації технології менеджменту
Етап 9	Оцінка ефективності реалізації технології менеджменту та повноти досягнення системи цілей

Рис. 1.4. Етапи формування технології менеджменту в організації

Джерело: розробка автора

Формування технології менеджменту повинна базуватися на певних принципах, до основних з яких можна віднести (додаток А):

- принцип нормативного використання ресурсів (визначення ресурсів для розробки рішень певного типу);
- принцип раціональності інформаційного забезпечення менеджменту.
- принцип економії часу;
- принцип інтенсифікації технологій управління в межах загального функціонування системи управління;
- принцип інтеграції технологій управління в межах функціонування системи управління;
- принцип безперервності і ритмічності технологічних процесів;
- принцип методологічної визначеності [25].

Технології менеджменту можуть бути різними. Це визначається сукупністю і поєднанням різних чинників, що визначають конкретне формування технологічних схем. Кожен з типів характеризує підхід до формування технології менеджменту.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження обґрунтовано, що незважаючи на відсутність єдиного визначення поняття технології менеджменту, більшість підходів до основних її складових відносять: функції менеджменту; методи управління; управлінські рішення; інформаційне забезпечення процесу управління або процес комунікації.

Під технологіями менеджменту нами пропонується розуміти цілеспрямовану, впорядковану сукупність управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються інструментами та методами управління.

Визначено, що для організацій, що різняться за чисельністю, організаційно-правовою формою, складністю організації технологічного процесу, можуть бути

ефективними різні типи технологій менеджменту: технології цільового управління і технології процесного управління.

Як один із найважливіших ресурсів у галузі охорони здоров'я, управління персоналом має вирішальне значення для успіху організації та догляду за своїми пацієнтами. Управління персоналом – це управління потребами персоналу у відносинах між роботодавцем та працівником. Це поле забезпечує організаційну структуру працівника, включаючи штатний розклад, компенсації та виплати, а також визначає різні посади в організації. Сюди також може входити вирішення проблем із персоналом, таких як підвищення та утримання, надання допомоги працівникам, дисципліна та скарги працівників. Це першорядна медична допомога; підтримка ефективної та задоволеної робочої сили є вирішальними для успіху будь-якої організації охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КНП «ЦРЛ» ЖРР

2.1. Загальна характеристика діяльності закладу

Центральну лікарню Житомирського району було засновано в 1957 році і очолив медичний заклад головний лікар М.М.Шейфер. Лише 75 хворих могла прийняти лікарня в той час, а до структури входило п'ять відділень: дитяче, терапевтичне, гінекологічне, хірургічне, пологове. На чолі цих відділень стояли високопрофесійні лікарі.

Наявність центральної районної лікарні – вагомий крок у становленні й розвитку районної медицини. Нелегка праця медиків ЦРЛ мала відповідну винагороду: високий авторитет працівників лікарні був визнаний на всіх рівнях.

Поліклініка, інфекційне відділення та стаціонарний блок було збудовано у 1974 році.

Серед очільників лікарні в різні часи її розвитку були: Анатолій Іванович Жабокрицький, Олексій Кирилович Литвинець, Олександр Юхимович Місюров. Була серед головних лікарів й жінка.

У січні 1992 року лікарню очолив Олександр Юхимович Місюров, заслужений лікар України. Крім ЦРЛВ той час лікувально-профілактичні заклади району, крім ЦРЛ, були представлені: Троянівською дільничною лікарнею на 15 ліжок; лікарськими амбулаторіями, дев'ять з яких амбулаторії сімейного лікаря, та ФАПами і ФП. У цих закладах працювали 98 лікарів, з них 18 – вищої категорії, 28 – першої категорії та 338 молодшого персоналу з медичною освітою.[42]

Комунальна установа «Центральна районна лікарня» реорганізована у Комунальне некомерційне підприємство «Центральна районна лікарня» та у статусі комунального некомерційного підприємства функціонує з 26.12.2018 р.

Наразі Комунальне некомерційне підприємство «Центральна районна

лікарня» Житомирської районної ради (КНП «ЦРЛ» ЖРР) – це заклад вищої акредитаційної категорії, де розгорнуто 205 ліжок для цілодобового перебування хворих. Основним видом діяльності КНП «ЦРЛ» є 86.21 «Загальна медична практика».[42]

Підрозділи КНП «ЦРЛ» включають:

- бактеріологічний відділ
- терапевтичне відділення
- клініко-діагностична лабораторія
- дитяче відділення
- гінекологічне відділення
- відділення анестезіології та інтенсивної терапії
- поліклінічне відділення
- інформаційно-аналітичний відділ
- рентгенкабінет
- приймально-діагностичне відділення
- фізіотерапевтичне відділення.[42]

Хірургічне відділення розраховано на 55 ліжок. Лікарями відділення за рік проводиться близько тисячі оперативних втручань. За останні роки значно поліпшились умови праці для лікарів-хірургів. В операційному блоці встановлено сучасне обладнання (лапароскопічна стійка), за допомогою якої проводяться малоінвазивні операції.

На сьогодні Житомирська ЦРЛ має чудову матеріально-технічну базу, тут надаються сучасні методи діагностики та лікування за допомогою сучасного рентгенапарата, лапароскопічного обладнання тощо. Медичні працівники постійно навчаються, опановують нові знання щодо покращення лікувального процесу. Медики запроваджують нові технології у хірургічному, травматологічному та гінекологічному напрямках.[42]

Реформування сфери охорони здоров'я допомагає розвивати лікарню, покращується фінансове забезпечення, впроваджуються нові технології лікування хворих.

У таблиці 2.1 представлені основні показники діяльності КНП «ЦРЛ» ЖРР.

Таблиця 2.1

Показники діяльності КНП «ЦРЛ» ЖРР

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р., %
1. Середньорічна кількість ліжок	205	205	205	0,00
2. Забезпеченість ліжками на 10 тис. населення	28,6	28,6	28,4	-0,70
3. Рівень госпіталізації на 1000 хворих	22,7	22,6	22,7	0,00
4. Середньорічна зайнятість лікарняного ліжка (днів)	320	320	315,7	-1,34
5. Середня тривалість перебування хворого на ліжку (днів)	11,0	10,7	10,1	-8,18
6. Обіг ліжка (хворих)	7	8	7	0,00
7. Час простою ліжка (днів)	2	2	2	0,00
8. Навантаження лікаря (хворих)	21,2	20,1	19,9	-6,13

Джерело: розраховано за даними закладу

Таким чином, перш за все варто звернути увагу на рівень забезпеченості населення медичною допомогою, адже на 10 тис. осіб населення наявні 28,4 ліжко-місця. Середньорічна зайнятість лікарняного ліжка становила 315 днів.

У додатку Б представлені основні показники, що характеризують фінансовий стан закладу у 2017-2019 роках.

2.2. Оцінка управлінського потенціалу КНП «ЦРЛ» ЖРР

Лікарня здійснює свою діяльність на підставі Статуту. Наявною є ліцензія Міністерства охорони здоров'я України на право провадження господарської діяльності з медичної практики та сертифікат державної акредитації закладу охорони здоров'я.

Вищим органом управління КНП «ЦРЛ» є Житомирська районна рада.

Апарат управління здійснює загальне керівництво роботою підрозділів лікарні і підпорядкований безпосередньо головному лікарю. Керівництво апаратом управління лікарні та координацію його діяльності згідно із Статутом лікарні на засадах одноосібності здійснює головний лікар.

З метою розробки ефективних заходів з менеджменту, реалізації соціальної політики, важливим є структура персоналу за статтю, віком та освітою (табл. 2.2-2.4).

Таблиця 2.2

Структура персоналу КНП «ЦРЛ» ЖРР за статтю

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
Всього працівників	352	100,00	335	100,00	324	100,00	-7,95	0,00
з них:								
– жінки	270	76,70	253	75,52	249	76,85	-7,78	0,15
– чоловіки	82	23,30	82	24,48	75	23,15	-8,54	-0,15

Джерело: розраховано за даними закладу

Таким чином, переважну частку в структурі персоналу закладу становлять жінки –76,85%. Лаборанти, медичні сестри, помічники лікарів – це переважно жінки, що пояснюється специфікою медичного закладу як трудової організації.

Таблиця 2.3

Структура персоналу КНП «ЦРЛ» ЖРР за віком

Вікові інтервали	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
Всього	352	100,00	335	100,00	324	100,00	-7,95	0,00
15-34 роки	82	23,40	72	21,37	69	21,2	-16,61	-2,20
35-49 років	136	38,50	168	50,05	169	52,05	24,44	13,55
50-54 роки	111	31,60	80	23,84	76	23,38	-31,90	-8,22
55-старше років	23	6,60	16	4,75	11	3,37	-53,00	-3,23

Джерело: розраховано за даними закладу

Вікова структура КНП «ЦРЛ» характеризується переважанням частки працівників, віком 35-49 років, яка становила у 2019 році 52,05%. Частка працівників 50-54 років теж є вагомою в структурі персоналу і становила у 2019 р. 23,38%.

Якість медичних послуг залежить від рівня професіоналізму, компетентності персоналу, а в першу чергу, лікарів та медичних сестер, що актуалізує питання забезпечення належного рівня освіти персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура персоналу КНП «ЦРЛ» ЖРР за освітою

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
Всього працівників, з них мають:	352	100,00	335	100,00	324	100,00	92,05	0,00
– повну вищу освіту	95	26,99	92	27,46	89	27,47	93,68	0,48
– неповну та базову вищу освіту	152	43,18	152	45,37	150	46,30	98,68	3,11
– середньо-спеціальну і технічну освіту	87	24,72	77	22,99	75	23,15	86,21	-1,57
– середню загальну освіту	18	5,11	14	4,18	10	3,09	55,56	-2,03

Джерело: розраховано за даними закладу

Аналізуючи дані таблиці, можемо зробити висновок, про високий рівень освіти персоналу КНП «ЦРЛ». У 2019 р. повну вищу освіту мали 27,47% персоналу, базову вищу – 46,3%, а середню спеціальну та технічну – 23,15% усіх працівників.

Загалом слід відмітити, що соціальна структура КНП «ЦРЛ» відповідає специфіці його основного виду діяльності та сприяє ефективному її здійсненню.

2.3. Аналіз механізму управління персоналом в сучасних умовах розвитку КНП «ЦРЛ» ЖРР

Технології менеджменту реалізуються в межах певної системи управління КНП «ЦРЛ», суб'єктом якої є керівництво закладу в особі Житомирської районної ради та головного лікаря. А об'єктом управління в даній системі є трудовий колектив.

Таким чином, керівництво лікарнею на основі єдиноначальності здійснює головний лікар, що призначається на цю посаду і звільняється з неї у встановленому порядку. Права і обов'язки головного лікаря, його заступників, завідувачів відділень, лікарів та інших спеціалістів, молодшого персоналу з медичною освітою та іншого персоналу регламентується чинними положеннями про відповідні структурні підрозділи та посадовими інструкціями.

До основних обов'язків головного лікаря КНП «ЦРЛ» належать:

- дотримання нормативів системи контролю якості лікувально-профілактичної допомоги;
- контроль за придбанням обладнання, ліків, витратних матеріалів тощо відповідно до пріоритетів закладу;
- контроль за правильністю надання платних послуг;
- затвердження і впровадження правил внутрішнього трудового розпорядку;
- затвердження і впровадження коротко- та довготривалих планів з практичної діяльності та фінансування закладу;
- оцінка відповідності розроблених планів перспективним вимогам контингенту обслуговуваного населення;
- проведення оперативних нарад із заступниками, завідувачами відділень і головними медичними сестрами;
- контроль та відповідальність умов колективного договору;
- затвердження нормативних документів ведення діловодства.

Заступники головного лікаря, головна медична сестра, завідуючі відділеннями, старші медичні сестри відділень, призначаються і звільняються з посад на підставі наказу головного лікаря.

Заступник головного лікаря з лікувальної роботи здійснює щоденний контроль за наданням медичних послуг і звітує головному лікарю. У коло його обов'язків входять:

- оцінка результатів лікувально-діагностичного процесу за відповідними моделями кінцевих результатів;

- аналіз незадовільних результатів лікування;
- формування заходів запобігання таким випадкам у майбутньому;
- визначення за допомогою вибіркового опитувань задоволеності пацієнтів медичною допомогою;
- планування і проведення лікарняних конференцій та семінарів.[42]

Сестринським доглядом у закладі керує медична сестра (головна сестра) вищої кваліфікаційної категорії. Головна медична сестра КНП «ЦРЛ» контролює виконання правил сестринського догляду відповідно до кваліфікації і місця роботи сестер.

Щоденний контроль за фінансовим балансом КНП «ЦРЛ» здійснює заступник головного лікаря з фінансових питань.

Щоденний контроль за дотриманням адекватної роботи закладу здійснює заступник головного лікаря з адміністративно-господарської частини або головний інженер.

Щоденний контроль за дотриманням правил охорони праці в закладі покладено на інженера з охорони праці, у функціональні обов'язки якого входять систематичне проведення навчання та перевірка знань.[42]

Критерії державної акредитації лікувально-профілактичних закладів чітко розмежовують функціональні обов'язки щодо управління закладом охорони здоров'я. Організаційно-управлінська структура КНП «ЦРЛ» ЖРР представлена в додатку В.

За результати проведеного дослідження системи управління персоналом КНП «ЦРЛ» можна зробити висновок, що в умовах закладу використовуються такі технології менеджменту: регламентна технологія та управління за результатами.

Регламентна технологія менеджменту КНП «ЦРЛ» полягає у видачі для виконання завдань із зазначенням можливих засобів і методів їх виконання; в інформуванні про можливі обмеження ресурсів та орієнтовний час їх виконання; у жорсткому контролі щодо руху до мети. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, який видав завдання, і виконавця. [42]

Технологія управління за результатами – це процес, що передбачає колегіальний підхід до планування, у якому робиться наголос на досягнення певних і вимірних результатів. Він спрямований на поліпшення забезпечення планів і зміцнення ефективності управління, дієвості та підзвітності. Основне завдання, яке повинна вирішити ця управлінська технологія в умовах КНП «ЦРЛ» – підвищення маневреності діяльності закладу охорони здоров'я. Технологія управління персоналом за результатами базується на посиленні функції менеджменту координація та інтегрує діяльність всіх підрозділів.

Суттєвою рисою даної технології є уважне ставлення до випадковостей поряд із запланованими і очікуваними результатами. Базуючись на отриманому результаті, необхідно робити відповідні висновки для планування діяльності закладу і кожного її працівника. Особлива увага при цьому приділяється питанням підвищення кваліфікації персоналу, оцінці його роботи і системі заохочення. В управлінні за результатами здійснюється збалансований розвиток організації та якості життя її працівників.

Висновки до розділу 2

Комунальне некомерційне підприємство «Центральна районна лікарня» Житомирської районної ради (КНП «ЦРЛ» ЖРР) – це медичний заклад акредитований за вищою категорією, в якому наявні 205 ліжок для перебування хворих протягом всієї доби. Основним видом діяльності КНП «ЦРЛ» є 86.21 Загальна медична практика». Рівень забезпеченості населення медичною допомогою, адже на 10 тис. осіб населення наявні 28,4 ліжко-місця. Середньорічна зайнятість лікарняного ліжка становила 315 днів.

Переважну частку в структурі персоналу закладу становлять жінки –76,85%; працівників, віком 35-49 років, – 52,05%; та персонал з вищою освітою.

За результати проведеного дослідження системи управління персоналом КНП «ЦРЛ» можна зробити висновок, що в умовах закладу використовуються

такі технології менеджменту: регламентна технологія та управління за результатами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ЦРЛ» ЖРР

3.1. Резерви підвищення ефективності менеджменту закладу охорони здоров'я

Підвищення ефективності процесів управління має непрямий вплив на рівень ефективності діяльності закладу охорони здоров'я, що проявляється не лише у фінансових показниках, а й покращенні якості надання медичних послуг. Ця закономірність впливає із специфічної соціально-економічної природи праці в сфері менеджменту, яка полягає в тому, що результати діяльності системи управління відображаються в кінцевих результатах виробництва, тобто непрямо. В зв'язку з цим надзвичайно загострюється проблема ефективності та якості самої управлінської діяльності.

Практика менеджменту КНП «ЦРЛ» багата на ситуації, коли суб'єктивні дії або рішення працівників управління в одному місці, після того як вони реалізовані, перевтілюються в об'єктивні труднощі для інших людей, в іншому місці.

Підвищення ефективності менеджменту на підприємстві, в першу чергу, пов'язано з виявленням та аналізом організаційних резервів. Організаційні резерви можуть бути виявлені на будь-якому рівні системи управління, в будь-якій ланці – лінійній або функціональній, в будь-якій процедурі та операції. З одного боку, це невикористаний запас часу, трудових, матеріальних, фінансових ресурсів в системі управління КНП «ЦРЛ», що знаходяться в потенціалі до проведення раціоналізації апарату управління. З іншого – це джерело економії витрат на утримання апарату.

Вся сукупність організаційних резервів КНП «ЦРЛ» розподіляється також в залежності від реалізації на поточні та перспективні. Поточні резерви – це поверхневі пласти, їх можна використовувати одразу. При цьому ефективність

(економічна або соціальна, або та з іншою разом) може бути отримана при існуючому рівні технології менеджменту, без суттєвих капітальних вкладень та одночасних витрат. Перспективні резерви потребують для своєї реалізації матеріальних витрат і довгострокової перебудови механізму управління.

В залежності від компонентів системи управління КНП «ЦРЛ» можна виявити резерви вдосконалення:

- структури управлінської системи (організаційна структура, структура персоналу);
- роботи з кадрами апарату управління;
- раціоналізації процесів управління (технологія управлінських робіт, організація праці в апараті управління);
- механізму різноманітних методів керівництва;
- підвищення культури управління (покращення умов праці, вдосконалення стилю керівництва, підвищення кваліфікації кадрів);
- підвищення рівня технічного озброєння праці робітників апарату управління, покращення використання техніки, впровадження новітньої техніки управління.

Існують також деякі види резервів, що більш належать до фінансової сторони функціонування КНП «ЦРЛ»:

- економія засобів на утримання апарату управління шляхом скасування лишків в штатах та кошторисах на утримання управлінського апарату;
- скорочення невиробничих витрат (штрафів, пені) через незадовільний рівень економічної, організаторської, правової роботи в апараті управління.

Графічна схема резервів підвищення ефективності системи управління виробництвом представлена на рис. 3.1

В процесі пошуку і використання резервів керівництво лікарнею повинно враховувати взаємозв'язок між внутрішніми і зовнішніми факторами детермінації ефективності управління КНП «ЦРЛ», оскільки тільки такий підхід може забезпечити справжнє успішне функціонування як системи управління, так і закладу в цілому.



Рис. 3.1. Систематизація резервів підвищення ефективності системиуправління персоналомКНП «ЦРЛ»

Джерело: розроблено автором

Зазначені резерви формуються потенційні можливості (тобто які уже виявлені, але ще не використані) для удосконалення менеджменту в закладах охорони здоров'я, зокрема КНП «ЦРЛ».

3.2. Перспективні напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом в діяльності КНП «ЦРЛ» ЖРР

Заклад охорони здоров'я потребує досвіду кваліфікованих та надійних членів колективу, щоб забезпечити належне надання медичних послуг, обмежити скарги пацієнтів та запобігти санкціям з боку влади. Керівник відділу кадрів відповідає за оцінку існуючих працівників організації. Він повинен забезпечити, щоб результати роботи працівників були на рівні. Він також відповідає за

вирішення суперечок, що виникають між працівниками та керівництвом, та пошук діючих рішень для вирішення таких суперечок.

Управлінське керівництво КНП «ЦРЛ» все частіше включає відділ кадрів у процес прийняття рішень та планування. Це було зміною парадигми з попередньої ролі, яка стосувалася ведення діловодства та юридичного аудиту. Включення відділу кадрів до управління дозволяє менеджеру вирішувати проблеми співробітників. Коли такі питання вирішуються на ранній стадії, це обмежує суперечки та неспокій персоналу. Керівник відділу кадрів також відповідає за розробку сильної, надійної команди та створення стратегій управління для управління робочою силою, що забезпечує кращу систему організації медичної допомоги.

Наприклад, додаткова сертифікація від Товариства управління людськими ресурсами підвищує довіру до менеджера з персоналу. Основні обов'язки менеджера з персоналу включають найм та працевлаштування, навчання та планування робочої сили.

Навички та особисті характеристики, необхідні менеджерам, завжди зосереджуються на спілкуванні. Основна частина обов'язків керівника служби управління персоналом включає вирішення скарг працівників. Він організовує зустрічі з працівниками для отримання зворотного зв'язку з питань, що впливають на їхні обов'язки на робочому місці та стосунки. Він слухає працівників без зайвих перебоїв, задає відповідні запитання та звертається до них таким чином, щоб угамувати будь-які труднощі на робочому місці.

Важливою характеристикою менеджера з персоналу є ефективні лідерські навички. Організацією та координацією справ відділу відповідає менеджер з персоналу. Вона направляє персонал на ефективне виконання своїх обов'язків та відповідальності. Вона також виступає сполучною ланкою між керівництвом та працівниками. Вона консультує та допомагає керівництву у розробці ефективної політики на робочому місці. Отже, вона повинна адекватно розуміти потреби працівників та створювати сприятливий баланс між найкращими інтересами працівників та цілями бізнесу.

На рис. 3.2 відображено пропонувану до впровадження схему організації навчання персоналу лікарні.

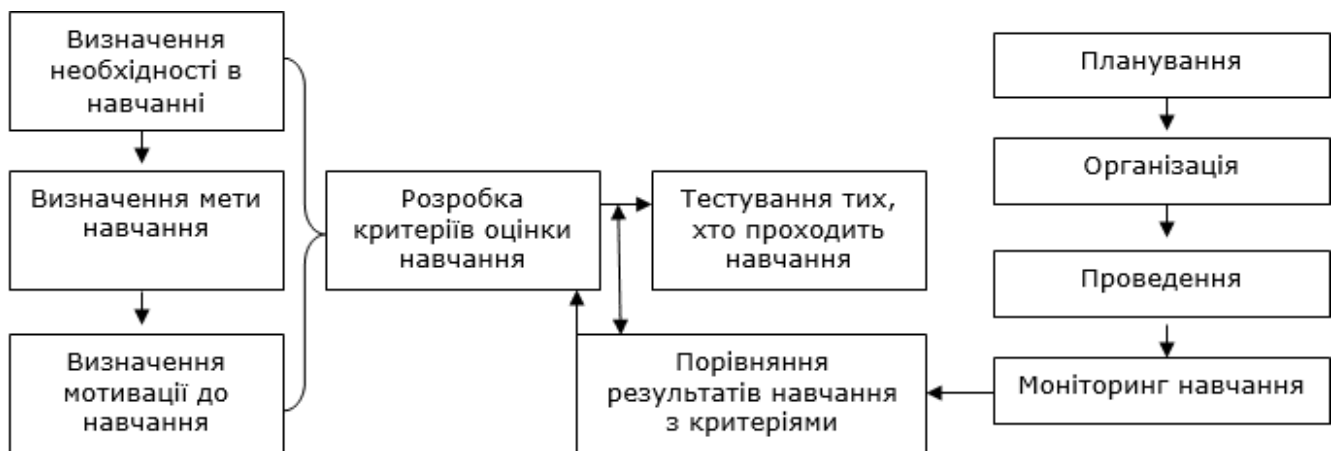


Рис. 3.2. Схема організації процесу навчання персоналу КНП «ЦРЛ» ЖРР

Ефективні кадрові менеджери мають гарні навички прийняття рішень. Вони відповідають за прийняття рішень щодо відповідного прийому на роботу, організацію ефективних навчальних програм, звільнення працівників та дисциплінарні заходи. Щоб уникнути ускладнень із працівниками, вони діють об'єктивно та враховують найкращі інтереси працівників, приймаючи рішення. Як представник керівництва, їх рішення повинні відображати прозорість управління та підтримувати культуру бізнесу.

Менеджер з персоналу знаходиться в постійній взаємодії з працівниками і тому повинен виховувати якості для створення позитивних відносин на робочому місці. Такі якості включають повагу до людських цінностей, особисту доброчесність та емпатію до проблем, з якими стикаються співробітники, згідно з Керівництвом з управління персоналом. Однак він повинен підтримувати гідний баланс між взаємодією із працівниками та підтримкою їх поваги як їхнього начальника. Він підтримує гідність, ввічливість та соціальну обізнаність під час взаємодії з працівниками, керівництвом та представниками уряду та профспілок.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження було здійснено систематизацію резервів підвищення ефективності менеджменту у КНП «ЦРЛ», використання яких дозволить: сформувати раціональну організаційну структуру закладу; вдосконалити технологію управлінських робіт в умовах закладу; вдосконалити механізм різних методів управління; підвищити культуру управління; підвищувати рівень кваліфікації кадрів апарату управління.

Врахування розвитку інновацій у сфері охорони здоров'я визначає загальний механізм діяльності медичної галузі, а вдосконалення існуючих бізнес-процесів сприятиме досягненню успіху. Інструментарієм такого поступу виступає проектний менеджмент. В умовах КНП «ЦРЛ» запропоновано використовувати процесно-орієнтований підхід до управління, а також визначено зміст та значення технології реінжинірингу в підвищенні ефективності менеджменту закладів охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування технології менеджменту в закладах охорони здоров'я дійшли таких висновків:

Встановлено, що сьогодні відсутнє єдине визначення поняття «технологія менеджменту». Однак більшість підходів до основних її складових відносить: функції менеджменту; методи управління; управлінські рішення; інформаційне забезпечення процесу управління або процес комунікації.

На нашу думку, під технологіями управління доцільно розуміти цілеспрямовану, впорядковану сукупність управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються інструментами та методами управління.

Управлінське керівництво КНП «ЦРЛ» все частіше включає відділ кадрів у процес прийняття рішень та планування. Це було зміною парадигми з попередньої ролі, яка стосувалася ведення діловодства та юридичного аудиту. Включення відділу кадрів до управління дозволяє менеджеру вирішувати проблеми співробітників. Коли такі питання вирішуються на ранній стадії, це обмежує суперечки та неспокій персоналу. Керівник відділу кадрів також відповідає за розробку сильної, надійної команди та створення стратегій управління для управління робочою силою, що забезпечує кращу систему організації медичної допомоги.

У роботі запропоновано схема етапів формування технології менеджменту в закладах охорони здоров'я, що передбачає 9 послідовних кроків.

Дослідження проводилося на базі Комунального некомерційного підприємства «Центральна районна лікарня» Житомирської районної ради. Закладна сьогодні має 205 ліжок для перебування хворих. Рівень забезпеченості населення медичною допомогою в Житомирському районі з боку лікарні складає 28,4 ліжко-місця на 10 тис. населення.

Переважну частку в структурі персоналу закладу у 2019 році

становили жінки – 76,85%, працівники, віком 35-49 років – 52,05%. Можемо зробити висновок, про високий рівень освіти персоналу КНП «ЦРЛ». У 2019 р. повну вищу освіту мали 27,47% персоналу, базову вищу – 46,3%, а середню спеціальну та технічну – 23,015% усіх працівників.

Технології менеджменту реалізуються в межах певної системи управління КНП «ЦРЛ», суб'єктом якої є керівництво закладу в особі Житомирської районної ради та головного лікаря. А об'єктом управління в даній системі є трудовий колектив.

Керівництво лікарнею на основі єдиноначальності здійснює головний лікар, що призначається на цю посаду і звільняється з неї у встановленому порядку. Права і обов'язки головного лікаря, його заступників, завідувачів відділень, лікарів та інших спеціалістів, молодшого персоналу з медичною освітою та іншого персоналу регламентується чинними положеннями про відповідні структурні підрозділи та посадовими інструкціями.

За результати проведеного дослідження системи управління КНП «ЦРЛ» можна зробити висновок, що в умовах закладу використовуються такі технології менеджменту: регламентна технологія та управління за результатами.

У ході дослідження було здійснено систематизацію резервів підвищення ефективності менеджменту у КНП «ЦРЛ». В залежності від компонентів системи управління КНП «ЦРЛ» можна виявити резерви вдосконалення: структури управлінської системи (організаційна структура, структура персоналу; роботи з кадрами апарату управління; раціоналізації процесів управління (технологія управлінських робіт, організація праці в апараті управління; механізму різноманітних методів керівництва; підвищення культури управління (покращення умов праці, вдосконалення стиля керівництва, підвищення кваліфікації кадрів) тощо.

Визначено, що врахування розвитку інновацій у сфері охорони здоров'я визначає загальний механізм діяльності медичної галузі, а вдосконалення існуючих бізнес-процесів сприятиме досягненню успіху. Інструментарієм такого поступу виступає проектний менеджмент. В умовах КНП «ЦРЛ» запропоновано

використовувати процесно-орієнтований підхід до управління, а також визначено зміст та значення технології реінжинірингу в підвищенні ефективності менеджменту закладів охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2007. – 328 с.
2. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52-59.
3. Верба В.А. Еволюція управлінських технологій як віддзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємств / В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 148-156.
4. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: ООО «МАГ КОНСАЛТИНГ», 2005. – 416 с.
5. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. Гончарова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_17.pdf
6. Григорович В.Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні / В.Р. Григорович // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2010. – № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=93>
7. Гуцалюк О.М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства / О.М. Гуцалюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. – Вип. 20. – Ч. II. – Кіровоград: КНТУ, 2011. – С. 147-151.
8. Данько В.В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах / В.В. Данько // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2019. – Том 30 (69). №2. – С. 102-110.
9. Державна політика з охорони громадського здоров'я в Україні: навч. посіб. / за ред. І.М. Солоненка, Л.І. Жаліло. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 116 с.
10. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні: навч.-наук. вид. / авт. кол.: М.М. Білинська, Я.Ф. Радиш, І.В. Рожкова та ін.; за заг. ред. проф. М.М. Білинської. – К.; Львів: НАДУ, 2012. – 240 с

11.Довбня С.Б. Систематизація сучасних технологій менеджменту та обґрунтування напрямів їх розвитку / С.Б. Довбня, О.О. Найдовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2, Т. 1. – С. 179-182.

12.Друкер П. Задачі менеджмента в ХХІ веке / П. Друкер. – М.: Вільямс, 2007. – 288 с.

13.Захарчин Р.М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій / Р.М. Захарчин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf

14.Зінченко О.А. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я / О.А. Зінченко, Л.Р. Пономаренко // Інфраструктура ринку. – 2018. – №18. – С. 123-126.

15.Клименко П.М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я / П.М. Клименко, В.А. Грабовський // Вісник НАДУ. – 2014. – №3. – С. 136-141.

16.Кондратюк К.В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту / К.В. Кондратюк, М.В. Кабак // Ефективна економіка. – 2017. – №9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>

17.Коротков Е.М. Менеджмент / Е.М. Коротков, 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stud.com.ua/58307/menedzhment/menedzhment>.

18.Кравченко В.О. Менеджмент: навч. посіб / В.О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf>.

19.Кризина Н.П. Державна політика України в галузі охорони здоров'я: генезис, тенденції та закономірності розвитку: монографія / Н.П. Кризина. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 368 с.

20.Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – К.: «Академвидав», 2003.

21.Лепський В.В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу / В.В. Лепський // Вісник НТУ «ХПІ». – 2016.

– №2(1174). – С. 101-112.

22.Лехан В.М. Основні шляхи подальшого розвитку системи охорони здоров'я в Україні / В.М. Лехан, В.М. Рудий. – К.: Вид-во Раєвського, 2005. – 168 с.

23.Литвинова О. Інновації в управлінні охороною здоров'я – боротьба чи єдність протиріч? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.vz.kiev.ua/innovatsiyi-v-upravlinni-ohoronoyu-zdorov-ya-borotba-chy-yednist-protyrich/>

24.Медяник Д.І. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я / Д.І. Медяник, В.О. Липчанський // Наукові записки. – 2016. – вип.19. – С. 23-29.

25.Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.

26.Нечаєва І.А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту / І.А. Нечаєва, М.В. Кабак // Ефективна економіка. – 2017. – №9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5771>

27.Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2008. – 664 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/524/Osovskaya.pdf

28.Опорний конспект лекцій з дисципліни «Основи менеджменту». Напрямок професійного спрямування 6.030601 «Менеджмент» // Н.М. Корсікова.- Одеса: ОНАХТ, 2011. – 68 с.

29.Піддубна Л.І. «Технологізація» конкурентоспроможності: теоретико-методологічні аспекти / Л.І. Піддубна, О.А. Шестакова // Економіка розвитку. – 2012. – № 1(61). – С. 5-11.

30.Платов В.Я. Современные управленческие технологии / В.Я. Платов. – М.: Акад. нар. хоз-ва при правительстве РФ; изд-во «Дело», 2006. – 383 с.

31.Смирнов С.О. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я / С.О. Смирнов, В.Г. Бикова // Управління розвитком. – 2016. – № 3 (185). – С. 78-83.

32.Современные технологи управления промышленным предприятием:

[монографія] / [А.Э. Воронкова, А.В. Козаченко, С.К. Рамазанов, Л.Е. Хлапенов]. – К.: Либра, 2007. – 256 с.

33. Солоненко Н.Д. Економіка охорони здоров'я: навч. посіб. / Н.Д. Солоненко. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 416 с.

34. Стасюк Т.В. Концептуалізація термінопоняття «технологія» в діахронічній та синхронічній перспективі / Т.В. Стасюк // Науковий вісник кафедри Юнеско КНЛУ. Серія: Філологія. Педагогіка. Психологія. – 2014. – Вип. 28. – С. 39-45.

35. Сторожилова У.Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні / У.Л. Сторожилова, Д.Г. Йолкін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Arhiv/EUPMG/2013/Storozhil.pdf

36. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали ХІХ Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 26 квітня 2018 року. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. – 252 с.

37. Технології управління сучасним промисловим підприємством: [монографія] / [Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Г.О. Надьон та ін.]; за заг. ред. Г.В. Козаченко. – Луганськ: Промдрук, 2013. – 390 с.

38. Третьякова Е.П. Генезис представлений о сущности технологий управления / Е.П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 4(12). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/tretyakova.pdf>

39. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки / І.М. Чмутова // Науковий вісник Чернівецького університету. – 2014. – Випуск 710-711. – С. 70-75

40. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

41. Шевченко В.А. Формування системи управління закладами охорони здоров'я / В.А. Шевченко // Processes, Strategies, Technologies: International Scientific Conference Innovative Economy: матеріали міжнар. наук-практ. конф., Kielce, Poland, January 27. – 2017. – P. 28-31.

42. <https://ztrcl.at.ua/index/viddilennja/0-10>