

СОЦІАЛЬНА МЕДИЦИНА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

DOI: 10.26693/jmbs05.03.304

УДК 614.2

Коломоєць А. В., Толстанов О. К., Гбур З. В.

КАДРОВА СКЛАДОВА ЯК ЧАСТИНА ЕФЕКТИВНОЇ ЛОГІСТИКИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Національна медична академія післядипломної освіти імені П. Л. Шупика, Київ, Україна

andriy.kolomoyets@gmail.com

На ефективність системи охорони здоров'я країни значним чином впливає її ресурсне забезпечення, зокрема кадрове. Адже саме наявність необхідних кадрів, рівень їх кваліфікації та коректність розподілу, поруч із розвиненим комплексом мотивування та створенням належних умов праці із гідним рівнем її оплати, високим соціальним добробутом, повноцінним матеріальним та технологічним забезпеченням трудового процесу виступають передумовами для створення належного рівня надання медичної допомоги населенню. Підсилюється роль кадрів у процесі реформування медичної галузі, адже вони значною мірою відповідають за ефективність проведення реформ.

Таким чином, з урахуванням вищенаведеного нами було розглянуто поточний стан кадрів у медичній галузі в Україні, а також визначено ступінь дослідження питань у сфері вдосконалення управління кадровими ресурсами загалом, а також в контексті закладів охорони здоров'я.

Окрім того, у науковій статті визначено, що з урахуванням постійних змін у галузі охорони здоров'я ефективним та необхідним інструментом оптимізації діяльності медичних закладів виступає логістика, зокрема в частині кадрового напрямку. Наступним кроком проведення дослідження, визначено наявні підходи до визначення кадрової логістики, а також запропоноване власне визначення даного терміну. Продовжуючи окреслену лінію дослідження, нами було визначено наявні проблеми з кадрами в медичних закладах, чим підтверджено необхідність впровадження кадрової логістики в їх діяльність. Поруч із цим, визначено ступінь укомп-

лектованості штатних посад у 2018 році, із подальшим визначенням найбільшої та найменшої нестачі працівників медичної галузі.

У науковій статті визначені напрямки оптимізації ситуації, яка склалась із кадрами в закладах охорони здоров'я, шляхом практичної реалізації логістичної концепції в частині кадрового менеджменту на основі оптимізації вхідних, внутрішніх та вихідних потоків трудових ресурсів, поруч із визначенням етапів впровадження засад кадрової логістики у діяльність медичних закладів.

Окрім того, у дослідженні визначено значення та напрямки впровадження кадрової логістики у службах надання екстреної медичної допомоги, як одних із найважливіших складових медичного закладу.

Ключові слова: логістика, кадрова логістика, медична установа, кадри, екстрена медична допомога, укомплектованість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукова робота проведена у рамках НДР «Обґрунтування інноваційних моделей управління та оптимізації організаційних форм діяльності органів, підприємств та закладів охорони здоров'я» № державної реєстрації 0120U101680.

Постановка проблеми. Галузь охорони здоров'я є однією із найбільш важливих складових соціальної системи будь-якого суспільства, адже її діяльність впливає на формування здоров'я населення, яке в свою чергу визначає подальший соціально-економічний, культурний та науковий розвиток держави. В той же час ефективність діяльності

галузі охорони здоров'я визначається її ресурсним забезпеченням, в тому числі і кадровим. Так, проведення високоефективної політики в частині кадрової складової виступає одним із найбільш потужних інструментів не лише діяльності охорони здоров'я в країні, а й важливим елементом формування вихідних передумов для реформування галузі. Адже наявності необхідних кадрів, їх фаховий рівень та професіоналізм впливають на якість та своєчасності отримання медичної допомоги пацієнтами. Саме тому побудова ефективного кадрового складу в кожному закладі охорони здоров'я виступає об'єктивною необхідністю і однією з умов успішного впровадження реформаторських змін.

Поруч із цим, необхідність удосконалення кадрового забезпечення спричинюється тим, що кадри виступають стратегічним капіталом, в який спрямовується близько 70 % світових інвестицій в галузь охорони здоров'я. Поглиблює необхідність негайного запровадження змін і той факт, що в Україні існує надзвичайно багато невирішених проблем, які ще більшою мірою погіршуються в результаті запровадження реформ. Реальна ситуація показує, що у вітчизняній галузі охорони здоров'я настає так звана кадрова криза. На думку спеціалістів, ситуація яка склалась, в підсумку, може становити реальну загрозу здоров'ю жителів нашої країни, що в свою зумовлює актуальність проведеного дослідження [1]. Одним із напрямків вирішення ситуації, яка склалась є застосування переваг від використання логістичних інструментів в процесі оптимізації кадрової складової закладів охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання удосконалення управління трудовими ресурсами вперше приділялась увагу в наукових працях таких вчених як, Дж. М. Кейнс, К. Маркс, А. Маршалл, Д. Рікардо, А. Сміт, Ж. Б. Сей. В сучасних умовах вивченню й аналізу наявних проблем у сфері управління кадрами присвячували свої праці В. Адамчук, О. Бусигін, І. Бушмарин, М. Гвоздев, М. Горелов, Ю. Одогов, О. Крушельницька, Д. Мельничук, А. Рофе, А. Шишкін, Р. Яковлев та ін., проте тут увага приділялась застосуванню логістики у сфері кадрів в контексті діяльності підприємства.

Дослідження кадрової політики в контексті закладів охорони здоров'я здійснювали такі вітчизняні вчені, як М. Білинська, Н. Васюк, Д. Карамішев, Т. Курило, З. Лашкут, О. Левицька, Л. Ляховченко, Я. Радиш, І. Рожкова та інші.

Проте, в умовах активного розгортання медичної реформи поруч із скороченням загальної кількості закладів охорони здоров'я виникає необхідність ґрунтовного дослідження шляхів вдоскона-

лення кадрового забезпечення, в тому числі з використанням логістичних підходів для цих цілей.

Постановка завдання. На основі вищевикладеного, метою проведення даного дослідження виступає визначення особливостей кадрової логістики та можливості її застосування в діяльності медичних закладів як основи для підвищення ефективності їх діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, з метою підвищення ефективності системи охорони здоров'я найбільш успішними виступають дії, які реалізуються у сфері управління людськими ресурсами [2]. З урахуванням цього, питання формування, збереження та розвитку професійних здібностей, навичок та можливостей спеціалістів сфери охорони здоров'я набирає в наш час особливого значення. Особливо це актуально в умовах активного реформування галузі охорони здоров'я, що зараз можна відстежувати в Україні. В таких умовах фахівці здійснюють пошук додаткових інструментів вдосконалення кадрової складової звертаючись до логістики, результати застосування якої відображає досвід функціонування зарубіжних організацій. Проте, перш ніж розглядати логістичні підходи з позиції кадрів, проведемо загальне визначення поняття логістики.

Таким чином, логістика – це напрямок діяльності у сфері керування потоками в межах організації з метою оптимізації процесу їх переміщення та забезпечення своєчасної доставки до кінцевих споживачів. Одним із напрямків впровадження логістичних підходів в межах організації є кадрова складова.

У наш час підходи щодо визначення логістики кадрів значно різняться між собою. Саме тому, проведемо дослідження наявних підходів до кадрової логістики, оформивши результати дослідження за допомогою **табл.1**.

Отже підсумовуючи, зазначимо, що І. Леонтєва [3, с. 112], В. Сербін [4, с. 23] та К. Мельникова [7, с. 59] у своїх визначеннях кадрової логістики зосереджують свою увагу на тому що дана категорія є окремим напрямом логістики, який передбачає вибір та використання специфічних логістичних інструментів, з-поміж існуючих з метою оптимізації руху працівників в межах організації.

У той же час, В. Чемеров [5, с. 25] під кадровою логістикою розуміє лише термін, яким пропонується називати набір інструментів та засобів під час переміщення працівників, а Н. Кормін [6, с.138] в свою чергу, під даним поняттям описує безперервний моніторинг та аналіз ринку праці.

Узагальнюючи вищевикладене, ми пропонуємо власне визначення логістики кадрів. Отже, кадрова логістика – це функціональна сфера логістики,

Таблиця 1 – Підходи науковців до визначення терміну «кадрова логістика»

Джерело	Визначення поняття «кадрова логістика»
І. Леонтьєва [3, с. 112]	це окремий розділ логістики, який досліджує процес оптимізації кадрів організації та окреслює набір інструментів та засобів для оптимального переміщення співробітників у межах організації з метою отримання максимального економічного ефекту
В. Сербін [4, с. 23]	це один із напрямів логістики, в межах якого відбувається визначення напрямків оптимізації трудових потоків підприємства зокрема та галузі загалом
В. Чемяков [5, с. 25]	це термін, який пропонується застосувати для позначення інструментів та засобів під час переміщення співробітників в межах організації
Н. Кормін [6, с. 138]	це безперервний моніторинг і аналіз ринку праці, проведення досліджень та опрацювання одержаних даних для найбільш ефективного вирішення кадрових завдань, які задовольняють оптимальне співвідношення «ціна – якість – термін виконання»
К. Мельникова [7, с. 59]	це один із напрямів логістики, джерелом вивчення якого виступають процеси утворення, подальшого розподілу та переміщення кадрів у логістичних системах з метою забезпечення максимального використання кадрового потенціалу, на шляху до оптимізації руху трудових потоків та створення умов ефективного функціонування систему загалом

Примітка: * Джерело: власна розробка автора на основі [3-7].

напрямок впливу якої є процес застосування методів, прийомів та інструментів в межах процесу оптимізації кадрових ресурсів, а також узгодження їх потоків з іншими потоками в межах організації, з метою забезпечення ефективності формування, обміну, розподілу та використання трудових ресурсів на всіх рівнях управління організацією.

Сфера застосування логістики з моменту виникнення даного напрямку стосувалась в першу чергу діяльності підприємств. Проте стрімкий розвиток всіх сфер діяльності суспільства, поруч із проникненням у їх діяльність новітніх технологій управління розширили існуючі межі застосування логістики, в тому числі й логістики кадрів, як складового елементу загальної системи.

Що стосується охорони здоров'я, то протягом останніх декількох років відбувається її стрімкий розвиток в напрямку до європейської орієнтації. Державою запроваджується значний перелік заходів на шляху до ефективного впровадження ре-

форми охорони здоров'я в нашій країні, а кадри, в свою чергу, виступають одним із ключових ресурсів у даному процесі [8, с.21]. Необхідність застосування логістики в частині кадрової складової в межах закладів охорони здоров'я зумовлюється наступними причинами:

1. Неefективним використанням кадрів у системі охорони здоров'я поруч із нераціональним робочим навантаженням спричинили недотримання пацієнтами алгоритму переадресації між різними рівнями медичної допомоги [2].
2. Великі витрати часу працівників на заповнення медичної документації та дублюючих форм звітності [2].
3. Відсутність механізму аналізу робочого навантаження деяких категорій медичних працівників у межах закладу охорони здоров'я або його номінальність (аналізують стандартні таблиці обліку робочого часу) [2].
4. Немає планування тривалості часту амбулаторних консультацій залежно від мети візиту, а у тих закладах де воно є поширена практика стандартної консультації залежно від очікуваної мети візиту – 15 хвилин [2].
5. Обмежений перерозподіл обов'язків між персоналом, наявність неформальної практики у деяких закладах охорони здоров'я. Проте, поруч із цим відстежується високий рівень готовності медичного персоналу до опанування нових компетенцій, а також неоднозначне ставлення персоналу до передачі частини функціональних обов'язків, через можливу втрату частини заробітної плати або відсутність фінансових стимулів за виконання додаткових функцій [2].
6. Нерівномірність забезпечення медичними працівниками окремих територій поруч із загальним дефіцитом кваліфікованих кадрів.
7. Наявність важких умов праці та низької заробітної плати у медичних працівників та відсутність мотивації до підвищення її ефективності.
8. Значний дисбаланс між підготовкою кадрів та реальними потребами закладів охорони здоров'я.
9. Недосконалість методики визначення та прогнозування потреб у кадрах, особливо під час їх планування та використання.
10. Надмірна спеціалізації лікарів поруч із скороченням чисельності медичних кадрів при їх дефіциті.

Таким чином, із вищевказаного можемо зробити висновки, що проблем із кадрами у сфері охорони здоров'я є дуже багато. Деякі з них, планується вирішити шляхом запровадження медичної реформи. Зокрема, відбуватиметься поступове підвищення заробітної платні, поруч із усунення значних диспропорцій у забезпеченні територій медичними працівниками шляхом оптимізації медичних закладів. Окрім того, планується ввести

додаткові стимули для підвищення ефективності роботи, шляхом запровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом», що дозволить активізувати роботу медичних працівників. Проте, значний багаж проблем залишається, у зв'язку із чим вкрай необхідним виступає звернення до логістичних підходів з метою їх усунення.

Для всебічного аналізу ситуації, а також розробки ефективних напрямків застосування кадрової логістики, проаналізуємо укомплектованість штатних посад у закладах охорони здоров'я на основі Ситуаційного аналізу Кадрових ресурсів охорони здоров'я, проведеного у 2019 році (рис. 1).

Таким чином, серед усіх закладів охорони здоров'я укомплектованість лікарів становить 88,0 %, а середнього медичного персоналу 92,6 %. При цьому найбільш укомплектованим є штат зубних лікарів – 98,6 %, а найменше провізорів та фармацевтів – 80,4% та 79,4 % відповідно.

У межах територіального розрізу, згідно даних вищезазначеного Ситуаційного аналізу в 2019 році найбільш укомплектованість штатних посад лікарів та середнього медичного персоналу є вищою в північних і західних областях (Закарпатській, Львівській, Івано-Франківській, Тернопільській, Чернівецькій, Рівненській, Хмельницькій, Житомирській), а також у Черкаській та Харківській областях. Одночасно нижчий середнього рівень укомплектованості лікарів та середнього медичного персоналу зафіксовано у столиці, Київській, Полтавській, Одеській, Миколаївській, Дніпропетровській, Запорізькій, Донецькій та Луганській областях [9].

Для оцінки укомплектованості посад використовується коефіцієнт суміщення, який розраховується як співвідношення зайнятих посад та фізичних осіб. Якщо цей коефіцієнт становить 1, це свідчить, що фізичні особи працюють більше ніж на одну посаду. У 2018 р. в Україні середній коефіцієнт суміщення становить 1,08 серед всіх посад закладів охорони здоров'я, у тому числі 1,13 – серед лікарів та 1,07 – серед середнього медперсоналу. При цьому поширеність суміщення є також різною серед областей. Наприклад, в Івано-Франківській області найнижчий середній коефіцієнт суміщення (0,98), високий рівень суміщення спостерігається в Херсонській та Луганській областях (1,29), Миколаївській (1,33), Кіровоградській (1,26) та Донецькій (1,24) областях [9].

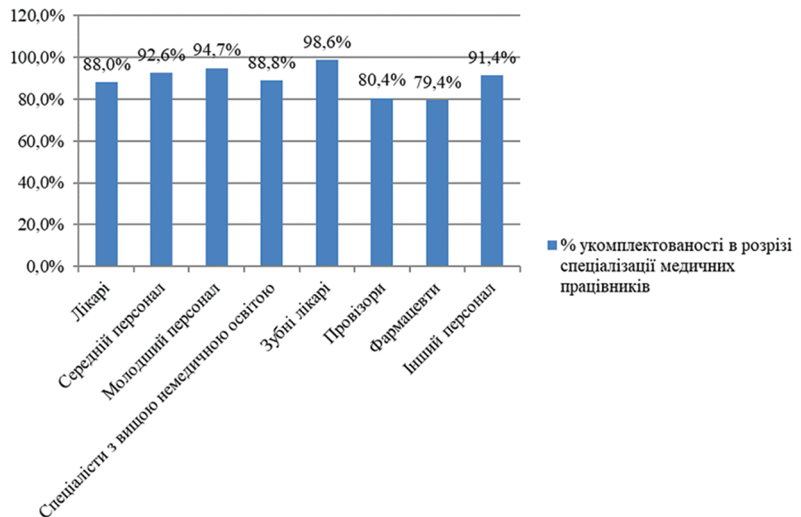


Рис. 1. Укомплектованість штатних посад у закладах охорони здоров'я державного сектору за 2018 рік, %

Примітка: * Джерело: власна розробка автора на основі [9].

Реформа системи охорони здоров'я в Україні, особливо в частині оптимізації кількості лікарень, повинна в свою чергу усунути наявні нестачі по працівниках медичної сфери, більше того, в результаті укрупнення мережі медичних закладів планується навіть утворення надлишку робочої сили на ринку праці, що вплине на зростання конкуренції між ними, і в результаті дозволить більш кваліфікованим працівникам зайняти вакантну посаду.

Поруч із цим, в межах вищезгаданої реформи лікарів первинної ланки, етап якої вже відбувся на сімейних лікарів покладено широкий перелік завдань як на рівні окремого пацієнта, так і на рівні громади. У рамках реформування інших сфер охорони здоров'я (таких як екстрена допомога, неінфекційні захворювання, психічне та громадське здоров'я) також передбачено низку завдань, які мають виконуватися на первинному рівні. Але для реалізації розширеного переліку функцій слід провести планування кількості необхідних кадрових ресурсів (лікарів, медичних сестер, інших медичних працівників), провести аналіз відповідності їх рівня знань та кваліфікації, а також достатнього обсягу ресурсів для виконання поставлених завдань, що й покликана здійснити логістика.

Практичним інструментом вирішення ситуації, яка склалась на шляху до оптимізації кадрових ресурсів є використання логістичної концепції в частині кадрового менеджменту на основі оптимізації наступних основних трудових потоків (табл. 2):

- оптимізація вхідних потоків відповідно до потреб установи охорони здоров'я;

- оптимізація внутрішніх потоків трудових ресурсів в медичній установі;
- оптимізація вихідних потоків в межах закладу охорони здоров'я.

Виконання вищеописаних завдань може здійснюватись як власними силами – шляхом утворення загального відділу логістики в межах закладу охорони здоров'я, так і шляхом залучення зовнішніх експертів. При цьому працівником відділу логістики в частині кадрової складової повинен проводитись аналіз поточної забезпеченості кадровими ресурсами, із подальшим планування частки залучення нових спеціалістів. Окрім цього, необхідна розробка механізму добору та відбору серед кандидатів, з метою обрання з-поміж них найбільш кваліфікованих та зацікавлених у довгостроковій співпраці, що в подальшому позитивно вплине на показник плинності кадрів в межах установи охорони здоров'я, а також надасть впевненість у забезпеченні виконання необхідного об'єму роботи.

Щодо оптимізації внутрішніх потоків, в межах даної складової націлюється робота на організацію робочого місця працівника, з метою забезпечення його всіх необхідним для своєчасного та повного виконання ним своїх обов'язків, з подальшим проведенням оцінки результатів праці як основи для усунення раніше невиявлених вузьких місць в роботі на шляху до оптимізації процесу надання медичних послуг кінцевим споживачам. Окрім того, логістика внутрішніх потоків повинна забезпечити організацію додаткового навчання в межах медичного закладу, для проведення подальшого підвищення кваліфікації наявних працівників, що в свою чергу дозволить вплинути на факти відривання від робочого процесу через необхідність від'їзду у відрядження для проходження додаткового навчання. Все це у підсумку позитивно впливатиме на формування культури та іміджу закладу охорони здоров'я, і як наслідок, вплине на зростання попиту як на послуги медичної установи так і на отримання роботи в ній з боку працівників.

Заключним напрямком впровадження логістичних підходів в частині кадрів є оптимізації вихідних кадрових потоків, в межах якого відбувається можливість та необхідність проведення лізингу кадрів із інших закладів охорони здоров'я, як основи для гарантування надання всього спектру послуг медичного закладу. Окрім того, увага логістів повинна бути націлена на визначення допустимої норми проведення скорочень та звільнень, а також необхідності їх проведення на основі оцінки результатів роботи наявного штату працівників. Поруч із цим, робота відділу логістики проводиться у напрямку оцінки планового рівня звільнень, в тому числі через вихід на пенсію для своєчасного забезпечення вивільненого робочого місця новим працівником.

Таким чином, із вищенаведеного можемо зробити висновки, що функціонування засад кадрової логістики в межах закладу охорони здоров'я має на меті забезпечити повне виконання ними своїх функцій шляхом забезпечення покриття всіх кадрових потреб установи, а також зменшення фактів скорочень, звільнень, неповних та несумлінних виконань своїх обов'язків.

На практиці впровадження засад кадрової логістики у діяльності медичних закладів відбувається із виконанням наступних етапів:

1. Оцінка організації системи управління, в межах якої відбувається дослідження поточної кадрової політики та оцінка її відповідності цілям і стратегіям подальшого розвитку медичного закладу [1]. Окрім того відбувається оцінка стану кадрової служби, вивчення її організаційної структури і схем взаємодії підрозділів медичного закладу між собою, поруч із аналізом практичних схем виконання кадрових операцій по підборі, адаптації, оцінці й атестації, мотивації, навчанні персоналу, формуванні корпоративної культури, веденні кадрового обліку, тощо. Також під час дослідження поточної кадрової політики проводиться аналіз внутрішніх нормативних документів, наказів і розпоряджень, оцінка правомірності та ефективності прийнятих

Таблиця 2 – Елементи оптимізації кадрових потоків медичних закладів із застосуванням логістики

Оптимізація вхідних кадрових потоків	Оптимізація внутрішніх кадрових потоків	Оптимізація вихідних кадрових потоків
1. Аналіз забезпеченості кадровими ресурсами. 2. Планування необхідної кількості персоналу. 3. Добір та відбір серед кандидатів. 4. Прийом на роботу працівника. 5. Адаптація працівником до умов нової роботи.	1. Адаптація кадрових потоків. 2. Організація робочого місця працівника. 3. Оцінка результату праці. 4. Формування системи мотивації кадрових потоків. 5. Кадровий сервіс. 6. Оплата праці. 7. Організація додаткового навчання. 8. Формування культури та іміджу медичної установи.	1. Оцінка можливості та необхідності лізингу кадрів. 2. Визначення виробничої необхідності у скороченнях та звільненнях у медичному закладі. 3. Вихід на пенсію, звільнення за власним бажанням, тощо.

Примітка: * Джерело: власна розробка автора на основі [10, с. 1219-1220].

кадрових рішень, а також оцінка економічної ефективності системи управління персоналом.

2. Оцінка кадрового потенціалу медичного закладу, під час якого проводиться дослідження наявної структури і чисельності кадрів, аналіз використання робочого часу, діагностика управлінського, кваліфікаційного та групового потенціалу [1].
3. Оцінка корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в медичному закладі [1]. Під час реалізації даного пункту відбувається визначення міри задоволення працівниками аспектами праці, в тому числі умовами праці, рівнем її оплати, станом охорони праці, сформованими комунікаціями в колективі, з керівництвом, тощо. Окрім того, проводиться оцінка згуртованості та психологічної спів ставності членів колективу, визначення груп і неформальних лідерів у їх межах, поруч із аналізом причин можливих проявів соціальної та психологічної напруги та конфліктів у колективі.

Окрім того, поглибленої уваги з боку спеціалістів з кадрової логістики потребує такий важливий напрям діяльності медичного закладу як надання екстреної медичної допомоги (ЕМД), адже від своєчасності та повноти її надання часто залежить життя людини, а висока якість кадрового потенціалу служби надання екстреної допомоги є вирішальним фактором ефективності системи її надання.

У той же час, важливим елементом кадрової логістики у напрямку надання екстреної медичної допомоги є збереження життя, працездатності, фізичного та психічного здоров'я осіб, які надають ЕМД. Таким чином, логістика повинна забезпечити оптимальний баланс між вхідними і вихідними кадровими потоками з тим, щоб кадровий потенціал служб ЕМД покращувався відповідно до розвитку процесу організації та надання ЕМД.

У сучасних умовах активного реформування всіх напрямків надання медичної допомоги, в тому числі й екстреної вже не можливо використовувати напрацьовані інструменти управління кадрами. Адже сучасні засади управління кадрами формуються як підсумок взаємодії таких наук як теорія й організація управління, психологія, соціологія, конфліктологія, етика, охорони та економіка праці, трудове право, тощо. Саме тому, кадрова логістика виступає складовою частиною ресурсів медичних установ, управління якими вимагає виконання роботи з матеріальними, інформаційними, кадровими і фінансовими потоками. У такому випадку весь ресурсний потенціал даних медичних служб, у тому числі й служби екстреної медичної допомоги потрібно визначати в динаміці, тобто у кожний фіксований момент часу кожна окрема медична служба буде представлена сукупним запасом ресурсів [11, с.141].

На основі вищевикладеного, основною метою кадрової логістики ЕМД виступає забезпечення служб надання екстреної допомоги потрібними кадрами необхідної кваліфікації в потрібний час, з урахуванням потреби в людських ресурсах на даний момент і на перспективу, у необхідній кількості і в потрібному місці з оптимальними витратами. Іншими словами, управління кадровою логістикою ЕМД – це системний, організований вплив на процеси формування, розподілу, перерозподілу кадрів служб екстреної медичної допомоги спрямований на створення умов для використання трудових якостей працівників, з метою забезпечення ефективного функціонування вищезазначеної служби і всебічного її розвитку [11, с.142].

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Отже, впровадження засад кадрової логістики у роботу служби надання екстреної медичної допомоги дозволяє визначити якість кадрового ресурсу у зв'язку із виконанням його ключових цілей та завдань, а також ідентифікувати відмінності між працівниками під час реалізації медико-лікарняних технологій із надання допомоги, а також під час прийняття, опрацювання, збереження та переміщення інформації, допомагає при визначенні психологічного клімату в колективі та дає обґрунтовані рекомендації по оптимізації міжособистісних дистанцій. Поруч із цим, використання кадрової логістики дозволяє окреслити сприйняття психологічного клімату під час надання екстреної медичної допомоги самим колективом, а також сформулювати рекомендації по підвищенню кваліфікації працівників поруч із створення кадрових резервів професійних трудових ресурсів, які здатні на належному рівні виконати завдання служб надання екстреної допомоги.

На завершення проведеного дослідження, варто зазначити, що логістика виборює принципово нові позиції у діяльності сучасних організацій, а наявність головного ресурсу її проведення – висококваліфікованих кадрів виступає ключовим елементом її ефективності. Особливо це актуально в тих умовах, коли стрімкі реформи охорони здоров'я спричиняють необхідність перебудови кадрового складу медичного закладу на шляху до усунення неповної їх укомплектованості. Окрім того, значення кадрової логістики виражається у необхідності оптимізації кадрових потоків в межах закладів охорони здоров'я з метою забезпечення надання усього комплексу послуг для кінцевих споживачів на належному рівні. На виконання цього, відбувається оптимізація вхідних, внутрішніх та вихідних потоків трудових ресурсів підприємства. Поруч із цим, із використанням логістичних інструментів проводиться оцінка наявної системи управління медичним закладом, його кадрового потенціалу, корпоративної культури та

психологічного клімату в колективі. Всі ці напрямки дослідження, у підсумку дозволяють сформувати цілісну картину про наявні проблеми з кадрами у медичній установі та сформувати комплекс заходів по їх усуненню.

В той же час, пріоритетним напрямком застосування підходів кадрової логістики в закладах ох-

рони здоров'я виступає система надання екстреної медичної допомоги, як основи для забезпечення наявності кваліфікованих лікарів в той час і в тому місці, де це необхідно, в рамках мінімального часового проміжку, що в кінцевому підсумку може врятувати чиєсь життя.

Referenses

1. Polischuk I. Zastosuvannya logistychnoyi kontseptsii kadrovogo menedzhmentu [Application of logistic concept of personnel management]. *Ukrains'ka nauka: mynule, suchasne, majbutnie*. 2018; 19(2): 186-91. [Ukrainian]
2. Natsionalna akademiya derzhavnogo upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny. Derzhavne upravlinnya lyudskymy resursamy v sferi okhorony zdorov'ya v Ukrayini [National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Public administration of human resources in the field of health care in Ukraine]. *Materialy schorichnoi Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu*. 2016. Available from: http://www.khonmb.org.ua/uk/conference_2016.pdf [Ukrainian]
3. Leont'ieva IO. Kadrova logistyka v systemi upravlinnya vodnotransportnym pidpryyemstvom [Personnel Logistics in the Water Transport Enterprise Management System]. *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2016; 20(1): 111-4. [Ukrainian]
4. Serbyn VD. *Osnovy lohystryky* [Fundamentals of Logistics]. Tahanroh RU: TRTU; 2004. 170 p. [Russian]
5. Chemekov VP. Kadrovaya logistyka – vzglyad na kareru [Personnel logistics is a career perspective]. *Tekhnolohiya upravleniya*. 2002; 12: 25–8. [Russian]
6. Kormyn NH. Prymenenye kadrovoy logistyky v upravlenii personalom organizatsii [Application of personnel logistics in the organization's personnel management] *Vestnyk Cheliabynskogo gosudarstvennogo unyversyteta*. 2008; 7 (108): 138–41. [Russian]
7. Mel'nykova KV. Kadrova logistyka v systemi suchasnogo upravlinnya trudovymy resursamy [Personnel logistics in the system of modern manpower management]. *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2016; 17(3): 58–60. [Ukrainian]
8. Kornijchuk OP. Nova systema okhorony zdorov'ya Ukrayiny ta perspektyvy kadrovoy polityky [The New Health Care System of Ukraine and Perspectives on Personnel Policy]. *Vseukrains'ka naukovo-praktychna konferentsiia za mizhnarodnoiu uchastiu "Personnel health policy in the face of threats to the national security of Ukraine"*. Kyiv: DSK-Center LLC; 2017: 54-7. [Ukrainian]
9. Proyeckt USAID «Pidtrymka reformy okhorony zdorov'ya». Sytuatsiynnyy analiz. Kadrovi resursy systemy okhorony zdorov'ya v Ukrayini [USAID Healthcare Support Project. Situational analysis. Human resources of the health care system in Ukraine]. Available from: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf> [Ukrainian]
10. Muromets' NYe. Sutnist' lohystrychnoho upravlinnia potokamy trudovykh resursiv [The essence of logistics management of labor flows]. *Problemy razvytyia vneshneekonomicheskyykh svyazey y pryvlecheniya ynostrannykh ynyvestytsij. Sb nauch tr*. Donetsk- Ukraine: DonNU; 2009. 2009: 1219-22. [Ukrainian]
11. Hajvolia OO, Kochin IV, Akulova OM, Shylo IF, Troshyn DO. Kadrova logistyka pry nadanni ekstreynoyi medychnoyi dopomogy [Personnel logistics in the provision of emergency medical care]. *Medytsyna neotlozhnykh sostoiannyj*. 2018; 7(62): 141-2.

УДК 614.2

КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КАК ЧАСТЬ ЭФФЕКТИВНОЙ ЛОГИСТИКИ МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Коломоец А. В., Толстанов А. К., Гбур С. В.

Резюме. На эффективность системы здравоохранения страны значительным образом влияет ее ресурсное обеспечение, в том числе кадровое. Ведь именно наличие необходимых кадров, уровень их квалификации и корректность распределения, рядом с развитым комплексом мотивирования и созданием надлежащих условий труда с достойным уровнем оплаты, высоким социальным благосостоянием, полноценным материальным и технологическим обеспечением трудового процесса выступают предпосылками для создания должного уровня оказания медицинской помощи населению. Усиливается роль кадров в процессе реформирования медицинской отрасли, ведь они в значительной мере отвечают за эффективность проведения реформ.

Таким образом, с учетом вышеприведенного нами было рассмотрено текущее состояние кадров в медицинской отрасли в Украине, а также определена степень исследования вопросов в сфере совер-

шенствования управления кадровыми ресурсами в целом, а также в контексте учреждений здравоохранения.

Кроме того, в научной статье определено, что с учетом постоянных изменений в сфере здравоохранения эффективным и необходимым инструментом оптимизации деятельности медицинских учреждений выступает логистика, в частности в части кадрового направления. Следующим шагом проведения исследования, определены существующие подходы к определению кадровой логистики, а также предложено собственное определение данного термина. Продолжая очерченную линию исследования, нами были определены имеющиеся проблемы с кадрами в медицинских учреждениях, чем подтверждена необходимость внедрения кадровой логистики в их деятельность. Рядом с этим, определена степень укомплектованности штатных должностей в 2018 году, с последующим определением наибольшей и наименьшей нехватки работников медицинской отрасли.

В данной статье определены направления оптимизации ситуации, которая сложилась с кадрами в учреждениях здравоохранения, путем практической реализации логистической концепции в части кадрового менеджмента на основе оптимизации входных, внутренних и выходных потоков трудовых ресурсов, рядом с определением этапов внедрения принципов кадровой логистики в деятельность медицинских учреждений.

Кроме того, в исследовании определены значения и направления внедрения кадровой логистики в службах оказания экстренной медицинской помощи, как одних из важнейших составляющих медицинского учреждения.

Ключевые слова: логистика, кадровая логистика, медицинское учреждение, кадры, экстренная медицинская помощь, укомплектованность.

UDC 614.2

Personnel Component as a Part of Effective Logistics of Medical Institution

Kolomoets A. V., Tolstakov O. K., Gbur Z. V.

Abstract. The effectiveness of a country's health care system is greatly influenced by its resource provision, including staffing. After all, the availability of the necessary personnel, the level of their qualification and the correctness of distribution, along with the developed complex of motivation and creation of proper working conditions with a decent level of remuneration, high social well-being, full material and technological support of the labor process are prerequisites for creating an adequate level of medical care. The role of personnel in the reform of the medical sector is increasing, since they are largely responsible for the effectiveness of the reforms.

Thus, in the light of the above, we have considered the current state of health care personnel in Ukraine, and determined the degree of research into issues in the field of improvement of human resources management in general, as well as in the context of healthcare institutions.

Taking into account the constant changes in the healthcare sector, logistics is an effective and necessary tool for optimizing the activities of medical institutions, in particular in the area of staffing. The next step in the study is to identify the existing approaches to the definition of personnel logistics, and to propose its own definition of the term. Continuing the line of research, we identified the existing problems with personnel in medical institutions, which confirmed the need for the introduction of personnel logistics in their activities. At the same time, the degree of staffing in 2018 was determined, with further identification of the largest and smallest shortage of medical workers.

We identified the directions of optimization of a situation which was developed in health care establishments, by practical realization of logistic concept in the part of personnel management on the basis of optimization of input, internal and output flows of manpower, along with determination of stages of implementation of the principles of personnel logistics in activity medical institutions.

In addition, the study identified the importance and direction of implementing personnel logistics in emergency medical services as one of the most important components of a medical facility.

Keywords: logistics, personnel logistics, medical institution, personnel, emergency medical care, staffing.

The authors of this study confirm that the research and publication of the results were not associated with any conflicts regarding commercial or financial relations, relations with organizations and/or individuals who may have been related to the study, and interrelations of coauthors of the article.

Стаття надійшла 25.02.2020 р.

Рекомендована до друку на засіданні редакційної колегії після рецензування