

поставлених стратегічних цілей. Дана ціль досягається за допомогою розробки комплексу заходів по забезпеченню підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат.

Всі види робіт, пов'язаних з реалізацією вказаних механізмів, підлягають адмініструванню. Останнє відображає як типові дії, пов'язані зі змістом робіт з ресурсного забезпечення, так і специфічні, в яких враховується специфіка функціональної діяльності організацій. Так, зокрема, специфіка функціональної діяльності ТОВ «Глобал Автоград» полягає в організації роздрібної торгівлі автомобілями та автомобільними аксесуарами кінцевим споживачам, а також надання клієнтам додатковим послуг, зокрема сервісного та післяпродажного обслуговування. Одними з найважливіших ресурсів підприємств даного напрямку є персонал, виробничі фонди та оборотні кошти. Трудові ресурси - один з факторів отримання конкурентних переваг підприємства, оскільки саме високий професіоналізм, здатність реагувати на нові знання, стратегічне мислення персоналу підприємства визначає резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз показав, що в практиці є проблеми з забезпеченістю фінансовими ресурсами, впровадженням нововведень в засоби праці, задоволенням потреб підприємства в кадрах у відповідності до штатного розпису та професійно-кваліфікаційних характеристик посад.

Виявлені проблеми є подальшим матеріалом для наукового дослідження. Отримані результати в ході аналізу ресурсного забезпечення можуть бути використані підприємством при розробці ним програм розвитку, оцінки власного потенціалу при переході на сучасні шляхи господарювання.

#### *Література:*

1. Новицький В. Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку : навч. посібник / В. Є. Новицький. – К. : НАУ, 2004. – 268 с.
2. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика : Интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дэйвид Дж. Дэйвид, Дж. Клосс; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с.
3. Большая экономическая энциклопедия. – М. : Эксмо, 2007. – 816 с.
4. Bamey J. B. Organizational cultures : Can be a source of sustainable competitive advantage? / J. B. Bamey // Academy of Management Review. – 1986. – № 11. – P. 656-665.
5. Itami H. Mobilizing invisible assets / H. Itami, T. W. Roehl // Cambridge MA Harvard University Press. – 1987. – № 7. – P. 37-57.

**Галина УГРИН**

слухачка магістратури за спеціальністю

«Адміністративний менеджмент»

(науковий керівник: д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту

та публічного управління Желюк Т.Л.)

#### **ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ КАДРІВ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ**

Ефективна кадрова політика в галузі охорони здоров'я – важливий інструмент сучасної системи охорони здоров'я, оскільки якість та доступність надання медичної допомоги населенню країни залежать від забезпеченості закладів охорони здоров'я медичними працівниками та від їхнього професійного рівня.

Рівень професійної підготовки працівників медичних установ визначає більшу складову якісно наданих медичних послуг населенню.

Встановлення відповідної системи оцінки результатів професійної діяльності, де оцінка не науковий інструмент комплексного підходу, а насамперед інструмент управління, необхідний для моніторингу напрямку змін в системі підвищення кваліфікації лікарів. Наприклад, система, призначена для вимірювання рівня задоволеності пацієнтів або доречності госпіталізацій, навряд чи надасть повністю об'єктивну картину результатів діяльності медичного закладу, але вона виконуватиме своє призначення, якщо зможе достовірно повідомляти про зміни у кількості скарг або недоречних госпіталізацій. На основі результатів оцінки діяльності працівників необхідно розробити дієву систему управління та підвищення рівня професійної підготовки.

Самих оцінок результатів діяльності недостатньо, якщо вони не використовуються для моніторингу та відповідного прийняття рішень щодо управління кадровими ресурсами, а особливо із підходами до оплати праці, атестації та підвищення у посаді.

Побудова системи управління кадровими ресурсами, керування процесами професіоналізації на основі оцінки результатів діяльності є відносно простим з технічної точки зору, однак складним з точки зору політики. Вивчений європейський досвід показує, що таке рішення може створити напруження серед медичних працівників. А тому потрібно поступово впроваджувати надбавки до базової заробітної плати на основі оцінки результатів діяльності тим співробітникам, хто допомагає досягти покращення результатів та позбавляти надбавки тих, хто цього не робить. Наприклад, якщо якість медичної допомоги є важливим пріоритетом системи охорони здоров'я, тоді недостатньо просто

регулярно переглядати рівень якості, а також приймати рішення щодо кар'єрного зростання кращих, щодо реалізації зазначеного пріоритету якості, працівників. Якщо дані пріоритети не отримують свого відображення в системі управління кадровими ресурсами, тоді вони є суто декларативними, та не передбачають отримання необхідних результатів.

Впровадження будь-яких змін у практику управління кадровими ресурсами є об'єктивно складним процесом: у країнах-членах ЄС побудова моделі управління кадровими ресурсами на основі оцінки результатів діяльності потребувала значного часу та зустрілася із значним опором. Зрозуміло, дотримання status quo часто сприймається як менш загрозове, ніж запропоновані зміни, особливо з точки зору персоналу, який можна умовно віднести до старшого покоління.

Важливим елементом такого підходу є запровадження системи підтримки. В ідеалі така система повинна включати три групи заходів, що збільшують імовірність реалізації змін, а саме: заходи, що сприяють проведенню змін, заходи, що уможливають проведення змін, заходи, що ініціюють проведення змін.

Перша група заходів висвітлює можливі переваги, пов'язані із впровадженням змін. Вони вважаються необхідним етапом підготовки перед безпосереднім впровадженням змін та зменшенням можливого опору. Метою заходів першої групи є, насамперед, усвідомлення необхідності змін:

- розповсюдження матеріалів, що висвітлюють національну та світову передову практику;
- проведення конференцій із залученням місцевих та міжнародних експертів;
- навчально-ознайомчі поїздки до інших клінік та закордон, для вивчення передового світового досвіду.

Друга група заходів визначає підвищення рівня якості медичної допомоги шляхом підвищення професійного рівня. Заходами другої групи повинні бути: розробка та проведення курсів навчання для різних груп фахівців; розповсюдження національних клінічних настанов та розробка відповідних медичних стандартів; запровадження електронних систем прийняття клінічних рішень.

Третя група – заходи, що ініціюють професіоналізацію, за визначенням є суттю стратегії управління змінами. Оскільки акцент робиться на управлінні організаційними змінами, заходи третьої групи асоціюються із системами управління кадровими ресурсами. Очевидним

початком таких заходів буде впровадження стимулів, заснованих на оцінці результатів діяльності, у процедури прийняття на роботу, системи оплати праці, атестації та просування по службі.

Система управління кадровими ресурсами на основі оцінки результатів діяльності основною метою має підвищення результативності роботи закладу охорони здоров'я вдосконалення підходів до кадрового забезпечення та використання наявних кадрових ресурсів, що ґрунтуються на оцінці результатів діяльності. Варто відмітити, що концепція «оцінки результатів діяльності» охоплює одразу кілька загальних понять (наприклад, якість медичних послуг, доступність, безпеку, рівень задоволення пацієнтів, стан здоров'я населення, тощо). При цьому запроваджуються ефективні механізми відповідальності та звітності, які б гарантували виконання визначених пріоритетів відповідно до показників результативності діяльності.

Важливою складовою професіоналізації кадрового складу медичного закладу є відповідність працівників кваліфікаційним вимогам та дотримання ними посадових інструкцій. Посадові інструкції повинні визначати мінімальні вимоги до співробітника, який претендує на певну посаду, та повинні бути у наявності до того, як він/вона приступає до виконання своїх безпосередніх обов'язків. Керівництво медичних закладів має значну свободу у визначенні посадових інструкцій для вакантних посад. Зважаючи на те, що і ті, і інші надмірно деталізовані, така свобода на практиці рідко застосовується. Окрім того, існуюча організаційна система значну увагу приділяє встановленню формальних та однорідних вимог, які регулюють ресурси, а не планують адаптацію до місцевих потреб та організаційних стратегій.

**Тетяна ФЕДОРІВ**

слухачка магістратури за спеціальністю

«Державна служба»

(науковий керівник: д.е.н., проф., проф. кафедри менеджменту та публічного управління Желюк Т.Л.)

### **ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА В КАНАДІ ТА США**

Діяльності фіскальних органів у зарубіжних країнах постійно обговорюються у наукових колах, на міжнародних зустрічах, конференціях, семінарах і брифінгах. Практика функціонування фіскальних органів у зарубіжних країнах надзвичайно цікава та корисна