

резервів НБУ та зовнішніх запозичень; розвиток кредитного співробітництва з ЄС; підвищення ліквідності ринку європейської валюти в Україні.

Conclusions. Mediating all international economic relations of the subjects of the world economy, foreign exchange relations are experiencing profound qualitative changes together with the sphere of international production, services, investment. Monetary integration and the forms it takes, is usually associated with regional economic integration and the emergence of regional currencies. Monetary integration now takes different forms at different levels that are determined by historical, economic, political peculiarities of countries' development, as well as by specific objectives of countries - members of monetary integration. A promising area of monetary integration, leading to full monetary union, is conducting it in line with international processes of regional integration. It should be noted that the monetary integration of the EU was the logical culmination of a long-term process and in the framework of EMU monetary and economic components are interrelated and interdependent. Not all associations are so efficient in their process of monetary integration, in particular due to the fact that it significantly limits the ability of the simplest methods to regulate the financial policy of the country. Many initiatives for monetary unions for a long time have remained under negotiation.

For Ukraine, the opening of the European market and Association agreement with the EU is certainly important and necessary to ensure its further integration into the global economic space. Potential benefits of monetary integration of Ukraine and the EU could be: lower total monetary dependence on the US dollar; improvement of the currency structure of international reserves of the NBU and external borrowing; development of credit cooperation with the EU; increasing of market liquidity of the euro in Ukraine.

Використана література

1. Balassa, B. (1961). The Theory of Economic Integration, London, Allew and Unwin, 1961.
2. James, C. Ingram (1973) The Case For European Monetary Integration Essays In International Finance No. 98. – Princeton, New Jersey.
3. Baldwin, R. (2006), «The euro's trade effects,» ECB Working Paper No 594.
4. Francesco Paolo Mongelli (2008). European economic and monetary integration and the optimum currency area theory. Economic Papers 302, February 2008.
5. Ліщинський, І. Вплив регіоналізації ринків нафти на динаміку валютних курсів та процеси валютної інтеграції [Текст] / І. Ліщинський, М. Лизун. // Економічний простір. – 2015. – № 100. – С. 13 – 23.
6. Lyzun, M. Evolution of regional monetary integration // Сборник доклади. Юбилейна международна научна конференция «Развитието на Българската икономика – 25 години между очакванията и реалностите» (Свищов, 20 – 21 ноември 2015 р.) – Свищов, България, 2015. – С. 54 – 62.
7. Horváth Roman, Luboš Komárek (2002) Optimum Currency Area Theory: A Framework for Discussion about Monetary Integration. – Warwick Economic Research Papers.

Отримано 02.09.2016

УДК 658.5

Людмила ЛІШТАБА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПРОВІДНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Резюме. В закладах охорони здоров'я існує безліч проблем щодо підвищення ефективності та якості менеджменту щодо управління людськими ресурсами. Одна з таких з проблем зустрічається при відборі співробітників. Для підвищення ефективності управління персоналом запропоновано враховувати ряд характеристик, що є притаманні саме системі управління в сфері охорони здоров'я, які можуть безпосередньо впливати на здійснення тих чи інших функцій в області управління персоналом. Для

вирішення проблеми запропоновано впровадження програми тематичних циклів для удосконалення роботи працівників кадрових служб і керівників установ системи охорони здоров'я.

Ключові слова: управління, менеджер, система охорони здоров'я, персонал, планування.

Liudmyla LISHTABA

PERSONNEL MANAGEMENT AS THE MAIN FUNCTION OF A MANAGER IN THE HEALTH SECTOR

Summary. In health care, there are many problems related to improving the efficiency and quality of management in human resource administration. One of the problems is encountered in the selection of staff. To improve the efficiency of personnel management, it is recommended to consider a number of characteristics that are inherent in the system of management in healthcare, which may directly affect the implementation of certain functions in the human resource management. To solve the problem, we propose to introduce a program of thematic cycles for improvement of personnel services staff and managers of institutions of the health sector.

Key words: management, manager, healthcare system, personnel, planning.

Постановка проблеми. Медичні заклади є складною і динамічною системою. Характер організації їх діяльності вимагає від менеджерів всебічного забезпечення управління, нагляду, а також координацію дій співробітників. У сфері охорони здоров'я, масштаби і складність завдань, які вирішуються для надання медичних послуг, настільки великі, що потребують злагодженого управління. Менеджери необхідні, щоб переконатися, що організаційні завдання виконуються найкращим чином для досягнення організаційних цілей і є наявність відповідних ресурсів, у тому числі фінансових і людських. При розгляді питання про роль управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я з глобальної точки зору, важливо відзначити, що різні країни можуть мати властиві лише їм проблеми, які істотно відрізняються від інших моделей охорони здоров'я. Наприклад, одна з основних проблем в управлінні людськими ресурсами в країнах, що розвиваються, в тому числі й в Україні є відсутність достатніх фінансових коштів для комплектації необхідного штату медичних працівників. Таким чином, розроблення ефективної моделі для управління людськими ресурсами охорони здоров'я в цих країнах може бути паралізоване відсутністю належного фінансування. Ці країни можуть також зіткнутися з масовим відтоком деяких з найбільш кваліфікованих медичних працівників, які іммігруватимуть в інші країни з більш керованою моделлю в сфері охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних вчених, які досліджували ті чи інші елементи менеджменту та кадрової політики в охороні здоров'я, є такі: О.В. Баєва [9], М. Білинська [1], З.С. Гладун [2], В.Ф. Москаленко [7], О. Кузьмін [5], З.М. Мнушко [6], В.І. Журавель [3], Є.Є. Латишев [4], Т.М. Носуліч [8] та ін.

Мета статті – розглянути функції менеджера щодо управління персоналом у закладах охорони здоров'я на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу. Менеджери в системі охорони здоров'я стикаються з багатьма проблемами при реалізації стратегій закладу щодо досягнення важливих організаційних цілей. Реалізація планів щодо зниження витрат при одночасному підвищенні якості обслуговування пацієнтів може бути важкою для навіть найдосвідченіших людей. Використання організаційних стратегій є складним і важким, тому що їх успіх більшою мірою залежить від здатності ефективно управляти співробітниками.

При розгляді системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я треба враховувати ряд характеристик, притаманних системі управління даної галузі, які будуть безпосередньо впливати на здійснення тих чи інших функцій в області управління персоналом:

- 1) монополізм відомства;
- 2) бюрократизм в управлінні, в тому числі поділ праці;
- 3) суворі ієрархічна структура;
- 4) професійні забобони, наприклад, небажання фахівців-медиків визнавати роль інших працівників в області охорони здоров'я – економістів, юристів, менеджерів по персоналу в тому числі;
- 5) жорстка спеціалізація;
- 6) спрямованість організації, перш за все на споживачів;
- 7) суворе підпорядкування і точне виконання розпоряджень керівництва і т. д.

Функція управління людськими ресурсами стає все більш важливою у багатьох організаціях, так як вона покликана служити в якості партнера в галузі стратегічного планування та прийняття рішень з метою сприяння розробленню та реалізації стратегії. Ця нова роль має вирішальне значення, тому що якісне й продуктивне управління персоналом має значний вплив на успіх або провал бізнес-стратегій у галузі охорони здоров'я.

Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я включає в себе (рис. 1):

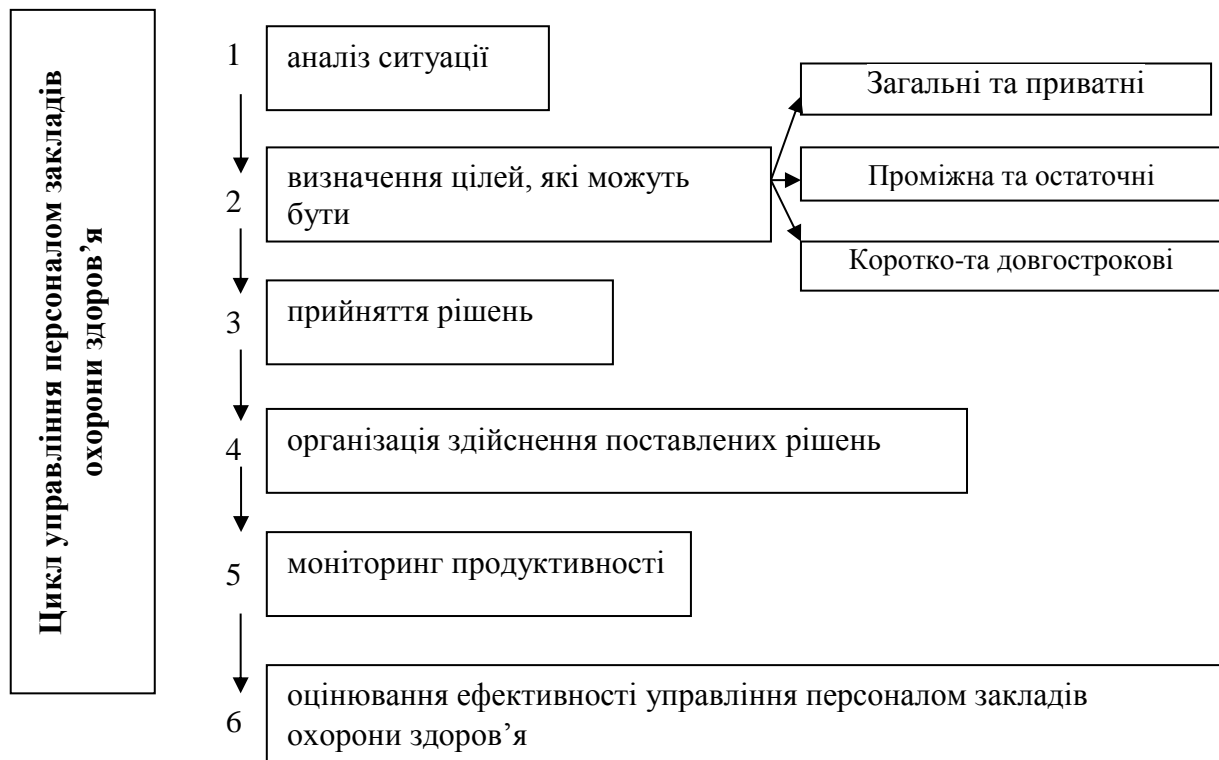


Рисунок 1. Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я

Figure 1. Cycle HR healthcare institutions

Джерело: розроблено автором.

Управління охороною здоров'я пов'язане з прийняттям рішень на основі науково-обґрунтованих можливостей аналізу організації в ефективному використанні ресурсів у часі й просторі, щоб забезпечити достатню кількість і якість послуг у сфері охорони здоров'я для задоволення медико-санітарних потреб громадян і суспільства.

Функції менеджера щодо управління людськими ресурсами:

- кадрове планування;
- аналіз і проектування посад;

- підбір, відбір і призначення;
- оцінювання ефективності;
- навчання і розвиток;
- мотивація;
- безпека й охорона праці;
- трудові відносини;
- звільнення.

Менеджери сфери охорони здоров'я для здійснення функції управління персоналом ЛПУ повинні володіти 4 провідними компетенціями, а саме: достатніми знаннями, лідерськими здібностями, діловою хваткою, навичками міжособистісного спілкування, необхідними для просування змін.

Досконале знання роботи і досвід є основою успіху. Менеджери повинні йти в ногу з новими і мінливими законодавчими актами, що стосуються зайнятості, особливо таких, які стосуються регулювання понаднормової праці, праці інвалідів. Вони повинні мати можливість аналізувати та інтерпретувати ці закони, визначити вимоги до дотримання і рекомендувати заходи щодо їх забезпечення в ЛПУ.

Робота в галузі управління людськими ресурсами не для боязких. Така компетенція як «лідерство» необхідна для менеджерів для планування й розроблення програм та мобілізації необхідних ресурсів для їх виконання. Менеджери повинні знати, як взяти на себе провідну роль в аналізі організаційних питань, ініціювати правильні дії для їх вирішення. Вони повинні бути досвідченими лідерами в трудових відносинах та в питаннях врегулювання конфліктів і вирішувати проблеми, зберігаючи нейтралітет у відносинах. Менеджери також повинні бути лідерами в етичному поведженні.

Менеджери ЛПУ повинні володіти ґрунтовними знаннями в сфері бізнесу, щоб належним чином підтримувати рішення щодо управління трудовим потенціалом лікувального закладу. Вони повинні застосовувати стратегічне бізнес-мислення для вирішення завдань таким чином, щоб кадрова політика, програми і процедури, які вони розробляють і здійснюють їх управління, узгоджувалися з бізнес-цілями і завданнями усього закладу.

Однією з основних проблем у галузі охорони здоров'я є планування людських ресурсів. Фундаментальним у процесі визначення потреби в персоналі в системі охорони здоров'я є: знання про поточну ситуацію стану робочої сили, оцінювання поточного попиту і доступності медичного персоналу, а також визначення майбутніх потреб для вирішення конкретних завдань Міністерства охорони здоров'я, яке займається загальним плануванням на національному рівні.

Ще однією проблемою є те, що існуюча нині процедура відбору та найму кадрів у лікувально-профілактичних установах є оцінювання роботодавцем лише кваліфікації працівника, залишаючи без уваги інші характеристики претендента на вакантну посаду. 100% керівників ЛПУ – головних лікарів, завідувачів відділеннями та головних медичних сестер виступають за те, щоб, як прийнято в багатьох секторах економіки, процедура відбору персоналу на вакантну посаду лікаря-ординатора та медичної сестри складалася з таких етапів, як аналіз змісту їх роботи, складання вимог до виконавця даної роботи, пошук людини, що відповідає вимогам, що пред'являються, вибір працівника за допомогою різних методів відбору, оцінка після співбесіди.

Для формування ефективної моделі управління медичним закладом менеджеру необхідно:

- визначити роль і місце штатного розкладу при введенні ефективного контракту, організувати сучасний підхід до організації системи нормування праці в лікувально-профілактичному закладі;

- проаналізувати діючу нормативно-правову базу з питань праці та можливості її повноцінного використання в практиці охорони здоров'я;
- ознайомитися із сучасною номенклатурою посад медичних працівників, кваліфікаційними вимогами, професійними стандартами і новою системою акредитації;
- оцінити забезпеченість організації медичними кадрами відповідно до нормативів;
- впровадити ефективні методи управління кадрами і розрахунку потреби в працівниках з урахуванням ролі медичного персоналу в лікувально-діагностичному процесі, програми державних гарантій, видів і умов запропонованої установою медичної допомоги населенню;
- при необхідності внести корективи в прийнятну систему оплати праці, методи розрахунку фонду заробітної плати, структуру зарплати працівників;
- встановити компенсаційні виплати та посадові оклади відповідно до вимог діючих правових норм у системі охорони здоров'я;
- визначити пріоритети діяльності медичної організації в умовах економічної кризи, розробити програми мотивації працівників;
- вибрати найбільш адекватні й такі, що відповідають цілям і завданням організації показники, умови і критерії нарахування медичним працівникам стимулюючої частини оплати праці.

Аналіз стану, проблем та перспектив розвитку кадрового менеджменту у вітчизняній охороні здоров'я показав, що в даний час, на відміну від інших секторів економіки, практично відсутні ефективні й уніфіковані для різних лікувально-профілактичних установ технології управління кадрами. Залишаються невирішеними питання професійного відбору медичних працівників, періодичного оцінювання їх діяльності, питання трудової мотивації й адаптації, службово-професійного просування, навчання персоналу на робочому місці, його вивільнення. Управління кадрами медичних установ фактично зведено до формалізованих процедур набору і звільнення співробітників, що не дозволяє ефективно використовувати їх трудовий потенціал.

Існуюча нині процедура відбору та найму кадрів у лікувально-профілактичних установах є оцінювання роботодавцем лише кваліфікації працівника, залишаючи без уваги інші характеристики претендента на вакантну посаду. 100% керівників ЛПУ – головних лікарів, завідувачів відділеннями та головних медичних сестер виступають за те, щоб, як прийнято в багатьох секторах економіки, процедура відбору персоналу на вакантну посаду лікаря-ординатора та медичної сестри складалася з таких етапів, як аналіз змісту їх роботи, складання вимог до виконавця даної роботи, пошук людини, що відповідає вимогам, які пред'являються, вибір працівника за допомогою різних методів відбору, оцінювання після співбесіди.

Практично всі головні лікарі, головні медичні сестри та завідувачі відділеннями ЛПУ вважають за необхідне проведення поточного ділового оцінювання лікарського та сестринського персоналу, причому, на їхню думку, при проведенні оцінювання повинні узагальнюватися думки колег, у тому числі підлеглих, пацієнтів, результати самооцінювання працівника. При цьому існуюча нині система оцінювання діяльності медичного персоналу вимагає докорінного переосмислення з введенням коректних і порівнянних оцінок, починаючи з оцінки діяльності студентів медичних навчальних закладів і закінчуючи оцінками діяльності керівників охорони здоров'я. Система оцінювання діяльності медичного персоналу повинна бути спрямована не тільки на оцінювання кількісних показників праці, а й на дотримання технології трудового процесу.

Висновки. Для подальшого вдосконалення системи управління персоналом лікувально-профілактичних установ пропонується:

- 1) усвідомлене й цілеспрямоване використання менеджерами ЛПУ таких складових технологій управління кадрами, як їх відбір і найм, періодичне оцінювання діяльності, навчання на робочому місці, трудова адаптація та мотивація, службово-професійне просування, вивільнення персоналу;
- 2) застосування методології відбору і найму кадрів, орієнтоване не тільки на оцінювання кваліфікації працівника, а й враховує його професійні якості (знання, вміння, навички), особистісні характеристики, соціально-демографічні характеристики і соціально-побутові потреби, фізичний розвиток і зовнішній вигляд;
- 3) проведення ділового оцінювання медичного персоналу за допомогою спеціально створеної методики, що дозволяє оцінювати не тільки дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання певних вимог технології трудового процесу;
- 4) використання морально-психологічних і матеріальних способів трудової мотивації працівників; створення такої форми оплати праці, яка дозволить значною мірою відійти від дуже поширеного в даний час принципу матеріальної зацікавленості («пропрацював більше – отримав більше») і наблизитися до принципу матеріальної залежності («скільки заробив – стільки й отримав»);
- 5) побудова організаційно-методичної роботи будь-якого медичного закладу як специфічної сфери соціально-маркетингової діяльності, спрямованої, з одного боку, на збір, опрацювання, аналіз даних, що знижують невизначеність при прийнятті управлінських рішень, а з іншого – на забезпечення управління персоналом організації, що включає дослідження потреб персоналу, його мотивацію, професійне зростання;
- 6) для реалізації всіх вищевикладених рекомендацій доцільно і необхідно проводити тематичні цикли удосконалення працівників кадрових служб і керівників установ та органів охорони здоров'я.

Conclusions. To further improve the personnel management system of medical facilities, we propose:

- 1) deliberate and purposeful use by managers of health facilities of such components of personnel management technology as their selection and recruitment, periodic evaluation of activities, workplace learning, adaptation and labor motivation, professional promotion, personnel release;
- 2) application of the methodology of selection and recruitment of personnel oriented not only to assess the qualifications of an employee, but also taking into account his/her professional qualities (knowledge, skills), personal characteristics, socio-demographic characteristics, social and domestic needs, physical development and appearance;
- 3) business evaluation of medical personnel through specially established technique that allows to evaluate not only compliance with norms (standards) of quantity and quality of labor, but also compliance with certain requirements of the labor process technology;
- 4) use of moral-psychological and material ways of motivation of employees; establishment of the form of remuneration which will be largely removed from the very common principle of material interest ("work more – get more") and closer to the principle of material dependency ("earn more – get more");
- 5) building organizational and methodical work of any medical facility as a specific sphere of social and marketing activities aimed, on the one hand, at collection, processing, analysis of data, reduction of uncertainty in decision-making, and on the other hand, at providing personnel management in organizations, including the research of needs of staff, their motivation, professional growth;

- 6) for the implementation of the above recommendations, it seems appropriate and necessary to conduct thematic improvement cycles with managers of human resource departments, institutions and health authorities.

Використана література

1. Білинська, М. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я [Текст] / М. Білинська, Т. Попченко // Главный врач. – 2007. – № 11 (79). – С. 69 – 73.
2. Гладун, З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації) [Електронний ресурс]: моногр. / З.С. Гладун. – Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpozou.pdf.
3. Журавель, В.И. Основы менеджмента в системе здравоохранения [Текст] / В. И. Журавель. – К.: Изд-во «Деснянська правда», 1994. – 336 с.
4. Латишев, Є.Є. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров'я на шляху до європейської інтеграції [Текст] / Є. Є. Латишев // Одеський медичний журнал. – 2005. – № 1 (87) 2005. – С. 109 – 115.
5. Кузьмін, О.Є. Менеджмент у фармації: підруч. [Текст] / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк та ін.; за ред. О.Є. Кузьміна і Б.П. Громовика. – Вінниця: Нова книга, 2005. – 448 с.
6. Мнушко, З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. 1 : Менеджмент у фармації [Текст] / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова. – Х. : Основа, 1998. – 255 с.
7. Москаленко, В.Ф. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я [Текст] / В.Ф. Москаленко, Т.С. Грузева // Главный врач. – 2007. – № 1. – С. 32 – 40.
8. Носуліч, Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку [Текст] / Т.М. Носуліч // Демографія та соціальна економіка. – 2006. – № 1/2006. – С. 173 – 179.
9. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: кол. моногр. [Текст] / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. – К.: МАУП, 2007. – 376 с.

Отримано 23.09.2016

УДК 338.48

Галина МАШЛІЙ, Світлана МАШЛІЙ

**ТУРИЗМ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

***Резюме.** Проведено дослідження динаміки та регіональної структури міжнародних туристичних прибуттів, а також виявлено причини, що їх зумовили. Встановлено, що туристична галузь у світі протягом останніх п'яти років відзначалася стійким зростанням темпів свого розвитку. Проаналізовано рейтинг країн-лідерів за обсягами туристичних прибуттів у 2014 році. Наведено дослідження структури туристів за метою подорожі та використанням різних видів транспорту. Проведено аналізування динаміки надходжень від міжнародного туризму у світі загалом та за окремими регіонами. Висвітлено стан туристичних прибуттів та надходжень від туризму в Україні, виявлено їх тенденції. Обґрунтовано причини наявності високого потенціалу розвитку туризму в нашій державі та умов його реалізації.*

***Ключові слова:** туризм, чинники розвитку туризму, туристичні прибуття, надходження від туризму, класифікація туристів.*

Halyna MASHLIY, Svitlana MASHLIY

**TOURISM AS A PROMISING AREA OF THE ECONOMIC
DEVELOPMENT**

***Summary.** Tourism is one of the most promising sectors of the world economy and the economy of many countries. This sector of activity must play a key role in establishing peace and understanding between different*