

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я”
(для бакалаврів)**

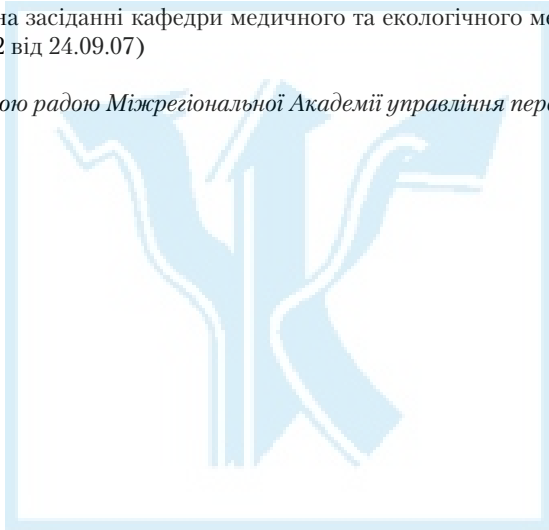
МАУП

Київ 2008

Підготовлено доктором біологічних наук, професором *О. В. Баєвою*

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту (протокол № 2 від 24.09.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Баєва О. В. Методичні матеріали щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Основи менеджменту охорони здоров’я” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2008. — 43 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, ситуаційне завдання до самостійної індивідуальної навчально-дослідної роботи та дидактичні матеріали до його виконання з навчальної дисципліни “Основи менеджменту охорони здоров’я”, список літератури та додаток.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В умовах кредитно-модульної системи самостійна робота є основним способом засвоєння студентами навчального матеріалу в позааудиторний час.

Основна мета самостійної роботи над навчальним курсом “Основи менеджменту охорони здоров’я” — засвоєння теоретичних і практичних питань навчального курсу, здобуття вмінь та навичок узагальнювати і аналізувати економічні та соціальні явища в галузі охорони здоров’я.

Згідно із чинними навчальними планами підготовки фахівців за спеціальністю “Менеджмент організацій” (професійне спрямування — “Медичний та фармацевтичний менеджмент”) при вивченні курсу “Основи менеджменту охорони здоров’я” на самостійну роботу відведено 60 % академічного часу, який має бути використано для виконання курсової роботи з основних тем навчального курсу та виконання індивідуальної навчально-дослідної розрахункової роботи.

Курсова робота виконується відповідно до методичних рекомендацій: **Баєва О. В.** Методичні рекомендації щодо підготовки та оформлення курсової роботи з дисципліни “Основи менеджменту охорони здоров’я” (для бакалаврів, спеціалістів). — К.: МАУП, 2006. — 26 с.

Формою звіту про виконання студентом другої частини самостійної роботи є індивідуальна навчально-дослідна розрахункова робота.

Виконуючи індивідуальні завдання, студенти набувають практичних навичок з формування штатних розкладів та системи оплати праці в закладах охорони здоров’я, що має максимально наблизити теоретичний курс до практичної діяльності. Викладач визначає обсяг самостійної роботи, узгоджує її з іншими видами навчальної діяльності студента, розробляє методичні засоби проведення поточного та підсумкового контролю, аналізує результати самостійної навчальної роботи кожного студента.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Клінічна лікарня № 15 Подільського району м. Києва створена відповідно до рішення Київської міської ради від 07.02.02 № 262/1696 “Про створення лікувально-профілактичних закладів м. Києва”, заснована на комунальній власності територіальної громади м. Києва і підпорядкована Головному управлінню охорони здоров'я Київської міської державної адміністрації та управлінню охорони здоров'я Подільської районної у м. Києві державної адміністрації.

Клінічна лікарня № 15 Подільського району м. Києва в своїй діяльності керується Конституцією і законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, декретами, постановами і Кабінету Міністрів України, рішеннями Київської міської ради, розпорядженнями Київського міського голови, Київської міської державної адміністрації, наказами Міністерства охорони здоров'я України, Головного управління охорони здоров'я, Київської міської державної адміністрації та управління охорони здоров'я Подільської районної у м. Києві державної адміністрації та іншими нормативно-правовими актами.

Клінічна лікарня № 15 Подільського району м. Києва має самостійний баланс, свій розрахунковий та інші рахунки в установах банків, здійснює бухгалтерський і первинний медичний облік, веде статистичну звітність у встановленому законодавством порядку [15].

Клінічна лікарня № 15 Подільського району м. Києва є юридичною особою, користується правом оперативного управління щодо закріпленого за нею майна, має штамп встановленого зразка, печатку із власним найменуванням, зразок якої затверджується Головним управлінням охорони здоров'я Київської міської державної адміністрації.

До складу Клінічної лікарні № 15 Подільського району м. Києва входять лікувально-профілактичні заклади, які не є юридичними особами:

стаціонар № 1, вул. Г. Сковороди, 2;

стаціонар № 2, вул. Фрунзе, 107;

відділення відновлювального лікування, вул. Верхній Вал, 49.

Мета і предмет діяльності

Головним завданням Клінічної лікарні № 15 Подільського району м. Києва є забезпечення потреб населення району у кваліфікованій і спеціалізованій медичній допомозі.

Предметом діяльності закладу є:

- консервативне і оперативне лікування хворих;
- здійснення організаційно-методичної роботи, експертиза і контроль якості медичної допомоги;
- надання невідкладної медичної допомоги хворим при гострих та раптових захворюваннях, травмах, отруєннях та інших нещасних випадках;
- організація і проведення комплексу лікувально-профілактичних заходів; надання консультативної, лікувальної та профілактичної медичної допомоги та послуг населенню;
- кваліфіковане і в повному обсязі обстеження хворих, які звернулися до Клінічної лікарні № 15 Подільського району м. Києва;
- лікування хворих, включаючи повний комплекс заходів для консервативного і оперативного лікування хворих, відновлювальні заходи;
- розробка, впровадження та здійснення прогресивних методів лікування;
- всі види медичної, консультативної, лікувальної та профілактичної діяльності відповідно до законодавства України;
- заклад має право застосовувати в своїй діяльності за медичними показаннями наркотичні, сильнодіючі засоби, спирти та прекурсори в порядку, визначеному законами України;
- експертиза тимчасової непрацездатності хворих, видача та продовження листків тимчасової непрацездатності, надання трудових рекомендацій хворим, своєчасне направлення хворих до медико-соціальної експертної комісії;
- створення аптеки, приготування і реалізація фармацевтичних препаратів та форм;
- підготовка та підвищення кваліфікації медичних кадрів, атестація середнього медичного персоналу;
- надання медичних послуг з реабілітації, в тому числі нетрадиційними методами;
- надання медичної допомоги робітникам підприємств та організацій згідно з укладеними угодами;

- надання населенню інших видів медичної, консультативної, лікувальної та профілактичної допомоги;
- здійснення маркетингових досліджень з метою впровадження у медичну практику світових досягнень науки і техніки;
- проведення і участь у семінарах, симпозіумах тощо;
- лікувально-профілактичний заклад може здійснювати, в випадках, передбачених законодавством України, господарську діяльність за напрямками, які погоджуються з Головним управлінням охорони здоров'я Київської міської державної адміністрації.

Принципи діяльності КЛ № 15. Відносини Клінічної лікарні № 15 Подільського району м. Києва з відвідувачами та пацієнтами визначаються законами України, а з підприємствами, організаціями та громадянами в усіх сферах іншої діяльності, крім лікувальної, будуються на договірних засадах згідно з чинним законодавством України.

Функціональна діяльність Клінічної лікарні № 15 Подільського району м. Києва і оплата праці працівників здійснюється за рахунок бюджетних коштів, за рахунок коштів, отриманих від страхових компаній, які здійснюють обов'язкове та добровільне медичне страхування населення, за договорами від підприємств та організацій, а також за рахунок коштів або майна, які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги, чи добровільних пожертвувань як компенсація вартості отриманих від Клінічної лікарні № 15 Подільського району м. Києва медичних послуг.

У лікарні встановлений такий порядок безпосереднього підпорядкування працівників апарату управління:

1. Головний лікар. Йому підпорядковані:

- 1.1. заступники головного лікаря з медичної частини;
- 1.2. головна медична сестра;
- 1.3. заступник головного лікаря з економіки;
- 1.4. начальник відділу кадрів;
- 1.5. головний бухгалтер;
- 1.6. заступник головного лікаря з технічних питань;
- 1.7. начальник штабу ЦО та НС;
- 1.8. завідувач господарством.

2. Заступники головного лікаря з медичної частини. Їм підпорядковані:

- 2.1. завідувачі клінічними та параклінічними структурними підрозділами;
- 2.2. завідувач інформаційно-аналітичного відділу;

- 2.3. фармацевт;
- 2.4. дітсестра.
3. Заступник головного лікаря з економічних питань. Йому підпорядковані:
 - 3.1. економісти планово-економічного відділу.
 4. Начальник відділу кадрів. Йому підпорядковані:
 - 4.1. інспектор відділу кадрів.
 5. Головний бухгалтер. Йому підпорядковані:
 - 5.1. спеціаліст з розрахунків з працівниками;
 - 5.2. спеціалісти з основних напрямів роботи бухгалтерії.
 6. Заступник головного лікаря з технічних питань. Йому підпорядковані:
 - 6.1. завідувачі структурними підрозділами інженерно-технічної служби:
 - 6.2. інженер з техніки безпеки;
 - 6.3. інженери.
 7. Завідувач інформаційно-аналітичного відділу. Йому підпорядковані:
 - 7.1. лікар-статистик;
 - 7.2. завідувач бібліотекою;
 - 7.3. реєстратори;
 - 7.4. зав. архівом.
 8. Завідувачі клінічних (параклінічного відділення) – 18 відділень, їм підпорядковані:
 - 8.1. лікарі відділення;
 - 8.2. старша медична сестра відділення;
 - 8.3. сестра-господарка відділення.
 9. Начальник адміністративно-господарчої частини. Йому підпорядковані:
 - 9.1. працівники господарчої служби;
 - 9.2. працівники архіву;
 - 9.3. працівники канцелярії.

Завдання

1. Визначте основні посади управлінського та виробничого персоналу лікувально-профілактичного закладу.
2. Складіть штатний розклад багатопрофільного лікувально-профілактичного закладу за наведеною нижче формою.

Форма штатного розпису працівників закладу охорони здоров'я

Затверджую _____
 Штат в кількості _____ одиниць
 З місячним фондом заробітної плати _____ грн.

 підпис керівника закладу _____ дата _____

(найменування закладу охорони здоров'я)

(найменування вищої керівної організації)

1	2	3	4	Підвищення схемно-го посадового окладу (тарифної ставки)			8	9	10	11	12
				5	6	7					
Найменування посади	ШБ	Тарифний розряд (місячний тарифний коэф.)	Схемний посадовий оклад (місячна ставка)	У зв'язку з підкідливими для здоров'я та особливо важкими умовами праці	За наявність кваліфікаційної категорії	За вчений ступінь, почесні звання	Інші підвищення	Всього посадовий оклад	Надбавки за тривалість безперервної роботи	Місячний фонд заробітної плати (грн.)	Примітки

Начальник планово-економічного відділу
 Головний бухгалтер

ДИДАКТИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Основною частиною доходу найманих працівників закладів охорони здоров'я незалежно від відомчого підпорядкування та форм власності є заробітна плата, що включає такі компоненти:

- тарифну частину — оплату за тарифними ставками та окладами;
- доплати;
- надбавки;
- премії.

Заробітна плата. Умови оплати праці працівників сфери охорони здоров'я розроблені відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 3 серпня 2002 року № 1298 “Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери” і застосовуються при обчисленні заробітної плати.

Визначені згідно з постановою Кабінету Міністрів посадові оклади (тарифні ставки) є державними гарантіями мінімальних рівнів оплати праці для конкретних професійно-кваліфікаційних груп працівників, які перебувають у трудових відносинах із закладами охорони здоров'я всіх форм власності. При цьому обов'язковим є додержання встановленої законодавством про працю тривалості робочого часу та виконанні працівником посадових обов'язків (норм праці).

Розміри посадових окладів (тарифних ставок) визначаються за тарифними розрядами Єдиної тарифної сітки, які встановлюються професіоналам, фахівцям залежно від наявної кваліфікаційної категорії, робітникам — кваліфікаційного розряду у межах діапазону визначеного для цих посад (професій) Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників, і відображаються у тарифікаційному списку.

Оплата праці працівників здійснюється за фактично відпрацьований час, виходячи з посадового окладу (тарифної ставки), або в залежності від виконання норм виробітку і відрядних розцінок з урахуванням підвищень, доплат та надбавок, передбачених діючим законодавством. Заробітна плата працівника граничними розмірами не обмежується.

Посадові оклади керівників закладів охорони здоров'я, з урахуванням підвищення за кваліфікаційну категорію, не можуть бути ниж-

чими від посадових окладів керівників структурних підрозділів — лікарів (провізорів) відповідної або нижчої кваліфікації, з урахуванням підвищення за оперативне втручання. Цей порядок встановлення посадових окладів не застосовується для керівників, які не мають кваліфікаційної категорії.

Конкретні розміри доплат, надбавок та інших виплат визначаються керівником закладу за рахунок і в межах фонду заробітної плати та відображаються в розрахункових відомостях на виплату заробітної плати. Визначення розміру заробітної плати здійснюється у всіх випадках окремо за основною посадою і при роботі за сумісництвом

Преміювання керівників закладів, установ та їх заступників, встановлення їм надбавок та доплат до посадових окладів, надання матеріальної допомоги здійснюється за рішенням органу вищого рівня у межах наявних коштів на оплату праці.

Визначення посадових окладів (тарифних ставок) працівників закладів охорони здоров'я

Розміри посадових окладів (тарифних ставок) працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення, визначені на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Єдина тарифна сітка розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери

Тарифні розряди	Тарифні коефіцієнти	Розміри посадових окладів (тарифних ставок), грн.
1	2	3
1	1,00	332
2	1,03	342
3	1,06	352
4	1,09	362
5	1,12	372
6	1,15	382
7	1,18	392
8	1,22	405
9	1,31	435
10	1,40	465
11	1,50	498

1	2	3
12	1,61	535
13	1,72	571
14	1,84	611
15	1,97	654
16	2,11	701
17	2,26	750
18	2,37	787
19	2,49	827
20	2,61	867
21	2,74	910
22	2,88	956
23	3,02	1003
24	3,17	1052
25	3,35	1112

Оплата праці керівників закладів охорони здоров'я, їх заступників та керівників структурних підрозділів

Окремо існують схеми тарифних розрядів посад (професій) працівників закладів охорони здоров'я та визначення розмірів посадових окладів окремих категорій працівників, яким тарифні розряди не встановлюються. До таких відноситься схема тарифних розрядів посад керівних працівників закладів охорони здоров'я, що встановлюються за групами з оплати праці (табл. 2).

Таблиця 2

Схема тарифних розрядів посад керівних працівників закладів охорони здоров'я, що встановлюються за групами з оплати праці

№ пор.	Посада	Тарифні розряди, які встановлюються за групами з оплати праці*				
		I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5	6	7
1	Керівник (головний лікар, генеральний директор, директор, головний державний санітарний лікар, начальник, завідувач)	18	17	16	15	14
2	Головна медична сестра, головний фельдшер	12	11	11	10	10

* Показники віднесення закладів охорони здоров'я і установ соціального захисту населення до груп з оплатою праці керівних працівників наведено у додатку.

1	2	3	4	5	6	7
4	Начальник планово-економічного відділу	12	12	11	11	10
5	Головні фахівці	12	12	11	11	–
7	Начальники відділів, інших підрозділів (не визначених у цьому розділі), начальник штабу цивільної оборони	11	11	10	10	10

Заступникам керівників закладів охорони здоров'я та заступникам керівників структурних підрозділів цих закладів та установ посадові оклади встановлюються на 5–15 відсотків нижче від посадового окладу відповідного керівника (без урахування підвищень за кваліфікаційну категорію, шкідливі і важкі умови праці), а головному бухгалтеру – на 10–30 відсотків.

Головному бухгалтеру централізованої бухгалтерії посадовий оклад устанавлюється на 10–20 відсотків нижче від посадового окладу керівника закладу охорони здоров'я з найвищою групою з оплати праці керівників закладів, установ, які обслуговуються централізованою бухгалтерією, а керівнику групи обліку посадовий оклад визначається за 10 тарифним розрядом.

Керівникам структурних підрозділів – лікарям посадові оклади встановлюються, виходячи з тарифних розрядів лікарів відповідних спеціальностей та кваліфікаційних категорій (за умови, що спеціальність, за якою їм присвоєна кваліфікаційна категорія, відповідає профілю підрозділу, який вони очолюють), з урахуванням підвищення на 10–25 відсотків залежно від обсягу роботи:

– для інших керівників структурних підрозділів (відділень, кабінетів, лабораторій, відділів тощо) – лікарів у таких розмірах:

- на 10 відсотків – при кількості посад лікарів у підрозділі згідно зі штатним розписом до 3 одиниць включно (з урахуванням посад керівників цих структурних підрозділів і без урахування посад лікарів-інтернів);
- на 20 відсотків – при кількості посад лікарів у підрозділі згідно зі штатним розписом понад 3 до 6 одиниць включно (з урахуванням посад керівників цих структурних підрозділів і без урахування посад лікарів-інтернів);
- на 25 відсотків – при кількості посад лікарів у підрозділі згідно зі штатним розписом понад 6 одиниць (з урахуванням посад

керівників цих структурних підрозділів і без урахування посад лікарів-інтернів).

Головам медико-соціальних експертних комісій — лікарям посадові оклади встановлюються, виходячи з тарифних розрядів лікарів відповідних спеціальностей та кваліфікаційних категорій, з урахуванням підвищення на 25 відсотків.

Оплата праці лікарів

Оплата праці лікарів здійснюється відповідно до схеми тарифних розрядів посад лікарів, наведених у табл. 3.

Таблиця 3

Схеми тарифних розрядів посад лікарів

№ пор.	Посада	Тарифні розряди	
1	Лікарі-хірурги всіх найменувань* і лікарі-ендоскопісти, лікарі-анестезіологи, лікарі загальної практики — сімейні лікарі**:	вищої кваліфікаційної категорії	14
		першої кваліфікаційної категорії	13
		другої кваліфікаційної категорії	12
		без категорії	11
2	Лікар-інтерн, лікар-стажист хірургічного профілю	10	
3	Лікарі інших спеціальностей:	вищої кваліфікаційної категорії	13
		першої кваліфікаційної категорії	12
		другої кваліфікаційної категорії	11
		без категорії	10
4	Лікар-інтерн, лікар-стажист	9	

* Лікарі-хірурги всіх найменувань: лікар-хірург, лікар-комбустіолог, лікар-хірург-проктолог, лікар-травматолог-ортопед, лікар-уролог, лікар-нейрохірург, лікар-хірург судинний, лікар-хірург серцево-судинний, лікар-хірург-онколог, лікар-хірург торакальний, лікар-радіолог, лікар-стоматолог-хірург, лікар-акушер-гінеколог, лікар-гінеколог-онколог, лікар-рентгенолог, який здійснює хірургічні втручання із застосуванням рентгенівської апаратури в умовах стаціонару; лікар-офтальмолог, лікар-отоларинголог, лікар-отоларинголог-онколог, лікар-ендокринолог, який здійснює оперативні втручання; лікар-онколог, лікар-трансплантолог, лікар-трансфузіолог, який здійснює заготівлю крові, її компонентів, клітин та їх трансфузіологію.

** Лікарям, призначеним на посади лікарів загальної практики — сімейних лікарів, у тому числі на посади керівників підрозділів сімейної медицини та головних лікарів сімейних амбулаторій, зберігається протягом 3 років кваліфікаційна категорія за спеціальностями: “терапія”, “підліткова терапія”, “педіатрія”, “медицина невідкладних станів” та “суднова медицина”.

Лікарям медичних відділів протезно-ортопедичних підприємств та об'єднань посадові оклади встановлюються за тарифними розрядами, передбаченими для лікарів-хірургів відповідних кваліфікаційних категорій.

Тарифні розряди посад фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою (середній медичний персонал) наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Тарифні розряди посад фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою

№ пор.	Посада	Тарифний розряд
1	Акушерки, сестри медичні: операційних, перев'язувальних, відділень (груп, палат) анестезіології та інтенсивної терапії, пологових будинків (відділень, палат), відділень (палат) новонароджених та недоношених дітей, станцій (відділень) швидкої, невідкладної, екстреної медичної допомоги, кабінету з аудіометрії; оптометристи; помічники: лікаря-епідеміолога, лікаря-стоматолога; фельдшери усіх спеціальностей, лаборанти (фельдшери-лаборанти), медичні сестри загальної практики – сімейної медицини, лікарі зубні:	
	вищої кваліфікаційної категорії	10
	першої кваліфікаційної категорії	9
	другої кваліфікаційної категорії	8
	без категорії	7
2	Інструктори, рентгенолаборанти, сестри медичні: поліклінік і стаціонарів, з дієтичного харчування, з лікувальної фізкультури, з масажу, зі стоматології, з фізіотерапії та інші; статистики медичні, техніки зубні, техніки – ортезисти – гіпсовиливальники:	
	вищої кваліфікаційної категорії	9
	першої кваліфікаційної категорії	8
	другої кваліфікаційної категорії	7
	без категорії	6

Керівникам закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів з числа фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою посадові оклади встановлюються, виходячи з тарифних розрядів посад фахівців відповідної кваліфікації, з урахуванням підвищення на 10–20 відсотків залежно від обсягу роботи:

- на 10 відсотків – при кількості посад фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою (з урахуванням посади керівника) згідно зі штатним розписом до 3 одиниць (включно);
- на 15 відсотків – понад 3 до 10 одиниць (включно);

- на 20 відсотків – понад 10 одиниць.

Старшим: сестрам медичним, фельдшерам, акушеркам, технікам зубним та іншим фахівцям з базовою та неповною вищою медичною освітою посадові оклади визначаються, виходячи з тарифних розрядів посад фахівців відповідної кваліфікації, з урахуванням підвищення на 10 відсотків.

Оплата праці молодшого медичного персоналу здійснюється за схемою тарифних розрядів посад (професій) окремих категорій працівників закладів охорони здоров'я, наведеною в табл. 5.

Таблиця 5

Схема тарифних розрядів окремих категорій працівників закладів охорони здоров'я

№ пор.	Посада (професія)	Тарифний розряд
1	Молодші медичні сестри: операційних, перев'язувальних, палатні, з догляду за хворими	4
2	Молодші медичні сестри: буфетниці, ванниці, прибиральниці (палатні) та інші	3
3	Реєстратор медичний	5
4	Сестри-господарки	4
5	Дезінфектор	4

Схема тарифних розрядів посад керівних працівників профілакторіїв наведена в табл. 6.

Таблиця 6

Схема тарифних розрядів посад керівних працівників профілакторіїв

№ пор.	Посада	Тарифні розряди, які встановлюються за групою з оплати праці*				
		I	II	III	IV	V
1	Директор (начальник)	13	12	11	10	9
2	Начальник відділу	12	11	–	–	–
3	Начальник іншого структурного підрозділу	11	10	–	–	–

*Показники віднесення закладів охорони здоров'я і установ соціального захисту населення до груп з оплатою праці керівних працівників подано у додатку.

Схема тарифних розрядів посад працівників центрів медичної статистики, інформаційно-аналітичних центрів та автоматизованих систем управління наведена в табл. 7.

Таблиця 7

Схема тарифних розрядів посад працівників центрів медичної статистики, інформаційно-аналітичних центрів та автоматизованих систем управління

Посада	Тарифні розряди				
	Центр статистики МОЗ України	групи з оплати праці*			
		I	II	III	IV
Керівник	16	15	14	13	12
Керівник відділу (бюро)	11	11	11	11	11

*Показники віднесення закладів охорони здоров'я і установ соціального захисту населення до груп з оплатою праці керівних працівників наведено у додатку.

Схема тарифних розрядів посад керівників невиробничих структурних підрозділів, професіоналів, фахівців та технічних службовців наведена в табл. 8

Таблиця 8

Схема тарифних розрядів посад керівників невиробничих структурних підрозділів, професіоналів, фахівців та технічних службовців

№ пор.	Назва посади	Тарифні розряди
1	2	3
1	Професіонали, які зайняті на роботах з рентгенівською, радіологічною, радіаційною, радіометричною, дозиметричною, радіохімічною, лазерною, плазмовою, компресійною, вакуумною, електронною, телеметричною, ультразвуковою апаратурою, приладами, препаратами та обладнанням (у тому числі інженер з метрології), інженери з охорони праці: провідний I категорії II категорії без категорії	11 10 9 8
2	Фахівці (техніки), які зайняті на роботах з рентгенівською, радіологічною, радіаційною, радіометричною, дозиметричною, радіохімічною, лазерною, плазмовою, компресійною, вакуумною, електронною, телеметричною, ультразвуковою апаратурою, приладами, препаратами та обладнанням (у тому числі технік з метрології): I категорії II категорії без категорії	8 7 6

1	2	3
3	Інженери всіх спеціальностей, бухгалтер (з дипломом спеціаліста), бухгалтер-ревизор, економіст, програміст, юрисконсульт, художник-окопротезист, редактор, художник та інші професіонали: провідний I категорії II категорії без категорії	10 9 8 7
4	Художник ектопротезного кабінету, технолог, бухгалтер, електромеханік та інші фахівці: I категорії II категорії без категорії	8 7 6
5	Старший лаборант, який має вищу освіту; старший інспектор з кадрів	7
6	Інспектор з кадрів	6
7	Техніки всіх спеціальностей: I категорії II категорії без категорії	7 6 5
8	Виконавець робіт (начальник дільниці), майстер, майстер контрольний (дільниці цеху), старший інструктор з трудової терапії	8
9	Механік дизельної та холодильної установок, інструктор з трудової терапії	7
10	Начальник гаража з рухомих складом: від 50 до 100 автотransпортних засобів понад 100 автотransпортних засобів	10 11
11	Старший механік, який здійснює керівництво автотransпортними підрозділами з рухомих складом від 25 до 50 автотransпортних засобів	8
12	Механік, який здійснює керівництво автотransпортними підрозділами з рухомих складом від 15 до 25 автотransпортних засобів	7
13	Завідувач виробництва (шеф-кухар): у лікарнях до 500 ліжок, у госпіталях та санаторіях до 150 ліжок; у лікарнях від 500 до 800 ліжок, у госпіталях та санаторіях від 150 до 250 ліжок; у лікарнях понад 800 ліжок, у госпіталях та санаторіях понад 250 ліжок, в установах соціального захисту	6 7 8

1	2	3
14	Завідувачі: підсобного сільського господарства центрального складу, канцелярії, господарства, фотолабораторії, експедиції, архіву складу, гуртожитку, пральні, клубу камери схову, віварію тощо	7 6 5
15	Старші: диспетчер товарознавець, касир, інспектор, табельник; друкарка I категорії, оператор комп'ютерного набору I категорії, оператор копіювальних та розмножувальних машин I категорії, стенографістка I категорії	5
16	Телеграфіст, телефоніст міжміського (місцевого) телефонного зв'язку: I кл. II кл. III кл.	6 5 4
17	Агент з постачання, архіваріус, диспетчер, діловод, друкарка II категорії, експедитор, інспектор, калькулятор, касир, обліковець, оператор диспетчерської служби, оператор електрозв'язку, оператор комп'ютерного набору II категорії, оператор копіювальних та розмножувальних машин II категорії, паспортист, приймальник золота, секретар, секретар навчальної частини, секретар-стенографістка, стенографістка II категорії, секретар-друкарка, табельник, товарознавець, інші технічні службовці	4

Схему тарифних розрядів професій робітників, які залучаються до господарської діяльності лікувально-профілактичних, аптечних закладів, наведено в табл. 9.

Таблиця 9

Схема тарифних розрядів професій робітників*

Назва професії	Тарифний розряд
1	2
1. Старший: сторож, комірник; черговий по гуртожитку, комірник складів кислот та хімікатів, прибиральник виробничих приміщень, вантажник, склаграфіст (ротаторник), прибиральник сміттепроводів, кухонний робітник	2

*Назви професій встановлюються відповідно до Класифікатора професій ДК 003-95, а кваліфікаційні розряди – відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

1	2
2. Візник, гардеробник, черговий по поверху, опалювач, комірник, каселянка, кубівник, кур'єр, двірник, підсобний робітник, сторож, маркувальник, робітник з благоустрою, комплектувальник білизни, прасувальник, натирач підлоги, прибиральник територій, прибиральник службових приміщень, сатураторник, склопроти-ральник, мийник посуду та інші робітники, які виконують прості некваліфіковані або допоміжні роботи	1
3. Апаратник хімічного чищення спецодягу, машиніст із прання та ремонту спецодягу, садівник, водій електро- та автовізка, водій транспортно-прибиральних машин, водій самохідних механізмів, робітник ритуальних послуг, робітник з догляду за тваринами та інші робітники, які виконують малокваліфіковані роботи	2
4. Комендант, евакуатор, пекар	3
5. Ліфтер при швидкості руху ліфтів: від 2,5 до 5 метрів за сек. від 5 до 7 метрів за сек. більше 7 метрів за сек.	1 2 3
6. Швачка: 1 кваліфікаційного розряду 2 кваліфікаційного розряду 3 кваліфікаційного розряду	1 2 3
7. Оператор апаратів мікрофільмування та копіювання, офіціант: 3 кваліфікаційного розряду 4 кваліфікаційного розряду	3 4
8. Перукар: I класу II класу	2 3
9. Кухар: 3 кваліфікаційного розряду 4 кваліфікаційного розряду 5 кваліфікаційного розряду 6 кваліфікаційного розряду	3 4 5 6
10. Ремонтувальник висотних частин будівель, електроосвітлювач, фотограф, газозварник, електрогазозварник, машиніст (кочегар) котельні, оператор котельні, механізатор, тракторист; препаратори, взуттєвники, слюсарі, столарі, токарі, ливарники, полірувальники, верстатники, електромеханіки, налагоджувальники, електромонтери всіх найменувань та інші робітники, які виконують кваліфіковані (складні) роботи з ремонту, налагодження, обслуговування обладнання, будівель, автомобілів, меблів тощо: 2 кваліфікаційного розряду 3 кваліфікаційного розряду 4 кваліфікаційного розряду	3 4 5

1	2
11. Робітники, які виконують висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні) роботи, у т. ч. з ремонту та налагодження електронного та іншого особливо складного обладнання, виготовлення очних протезів тощо: 5 кваліфікаційного розряду 6 кваліфікаційного розряду	6 7
12. Робітники з комплексного обслуговування і ремонту будинків: 2 кваліфікаційного розряду 3 кваліфікаційного розряду 4 кваліфікаційного розряду	4 5 6
13. Оптик медичний	7–8

Схему тарифних розрядів професій водіїв автотранспортних та мототранспортних засобів наведено в табл. 10.

Таблиця 10

Схема тарифних розрядів професій водіїв автотранспортних та мототранспортних засобів

Назва професії	Вид автотранспортного засобу	Тарифні розряди за групами автомобілів
1	2	3
1. Водіїв автотранспортних засобів	1. Автобуси, габаритна довжина яких: до 7,5 м понад 7,5 до 9,5 понад 9,5	3 4 5
	2. Вантажний автомобіль вантажопідіймністю: до 3 тонн понад 3 до 7 тонн понад 7 тонн	2 3 4
	3. Автомобілі швидкої медичної допомоги та оперативні автомобілі із спеціальним звуковим сигналом (типу “сирена”) з робочим обсягом двигуна: до 1,8 л понад 1,8 до 3,5 л понад 3,5 л	3 4 5
	4. Легковий автомобіль (у т. ч. спеціальні) з робочим обсягом двигуна: до 1,8 л понад 1,8 до 3,5 л понад 3,5 л	2 3 4

1	2	3
2. Водій мототранспортних засобів	Мотоцикл, моторолер	2

Підвищення посадових окладів

Відповідно до наказу МОЗ України “Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров’я та установ соціального захисту населення” від 05.10.05 № 308/519 підвищення посадових окладів проводиться:

- за наявність кваліфікаційної категорії;
- за оперативне втручання;
- за диплом з відзнакою;
- за керування санітарним транспортом;
- у зв’язку зі шкідливими і важкими умовами праці;
- за підвищену складність та напруженість робіт.

Підвищення посадових окладів за наявність кваліфікаційної категорії

Керівникам закладів охорони здоров’я, аптечних закладів та їх заступникам з числа лікарів та провізорів посадовий оклад, що відповідає тарифному розряду за групою з оплати праці, підвищується за наявності кваліфікаційної категорії за спеціальністю “організація та управління охороною здоров’я” або “організація та управління фармацією”:

а) керівникам та їх заступникам (лікарям, провізорам) — за спеціальностями “організація і управління охороною здоров’я” та “організація та управління фармацією”, які мають:

- вищу кваліфікаційну категорію — на 44,9 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;
- першу кваліфікаційну категорію — на 31,9 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;
- другу кваліфікаційну категорію — на 24,1 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;

б) керівникам із числа фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою та головним медичним сестрам, які мають:

- вищу кваліфікаційну категорію — на 28,3 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;

- першу кваліфікаційну категорію — на 18,4 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;
- другу кваліфікаційну категорію — на 8,7 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду.

Головним лікарям дільничних лікарень, лікарських амбулаторій та керівникам ЦМСЕ підвищення посадових окладів за наявність кваліфікаційної категорії проводиться за будь-якою лікарською спеціальністю.

Керівникам структурних підрозділів — лікарям посадовий оклад встановлюється з урахуванням кваліфікаційної категорії за умови, що спеціальність, за якою їм присвоєно кваліфікаційна категорія, відповідає профілю підрозділу, який вони очолюють, а завідувачам поліклінік, що є структурними підрозділами лікарень, — за будь-якою лікарською спеціальністю, за якою надається амбулаторно-поліклінічна допомога.

Іншим медичним та фармацевтичним працівникам посадовий оклад устанавлюється з урахуванням кваліфікаційної категорії за умови їх роботи за тією спеціальністю, за якою присвоєно кваліфікаційну категорію.

Виплата заробітної плати з урахуванням підвищення посадового окладу за наявності кваліфікаційної категорії проводиться працівникам протягом п'яти років з дня затвердження наказом органу (закладу) охорони здоров'я рішення атестаційної комісії про її присвоєння (підтвердження).

Підвищення посадових окладів за оперативне втручання

Посадові оклади лікарів-хірургів усіх найменувань, лікарів-анестезіологів та лікарів-ендоскопістів, у тому числі керівників структурних підрозділів — лікарів цих спеціальностей підвищуються за здійснення оперативних втручань у залежності від обсягу, складності й характеру їх праці при роботі:

- в амбулаторно-поліклінічному закладі (відділенні) — до 15 відсотків посадового окладу;
- денному стаціонарі хірургічного профілю — до 25 відсотків;
- стаціонарі — до 40 відсотків.

Підвищення посадових окладів за диплом з відзнакою

Лікарям усіх спеціальностей та провізорам (крім лікарів-інтернів та провізорів-інтернів), які отримали диплом з відзнакою після закінчення вищих медичних (фармацевтичних) навчальних закладів,

посадовий оклад, що визначений за тарифними розрядами, підвищується протягом 5 років на 5 відсотків.

Підвищення посадових окладів за керування санітарним транспортом

Водіям санітарних автомобілів місячні тарифні ставки підвищуються на 20 відсотків. Перелік автомобілів, віднесених до санітарних, затверджується Міністерством охорони здоров'я України.

Підвищення посадових окладів у зв'язку зі шкідливими і важкими умовами праці

Посадові оклади (тарифні ставки) працівників закладів та структурних підрозділів... підвищуються на 25 та 15 відсотків у зв'язку зі шкідливими і важкими умовами праці.

- Посадові оклади (тарифні ставки) працівників закладів охорони здоров'я (структурних підрозділів), які працюють з вірусом імунодефіциту людини, підвищуються на 60 відсотків.
- Посадові оклади працівників, що мають безпосередній контакт з хворими або проводять лабораторні дослідження, збільшуються на 60 відсотків відповідно до кількості годин безпосереднього контакту.
- Посадові оклади (тарифні ставки) працівників закладів охорони здоров'я (структурних підрозділів), зайнятих оглядом та наданням медичної допомоги тим, хто постраждав у зв'язку з аварією на Чорнобильській АЕС, підвищуються на 25 відсотків.
- Посадові оклади (тарифні ставки) працівників госпіталів для інвалідів Вітчизняної війни, воїнів-інтернаціоналістів та спеціальних відділень у складі лікарень підвищуються:
 - медичним та фармацевтичним працівникам – на 15 відсотків;
 - іншим працівникам – на 10 відсотків.

Умови підвищення посадових окладів (тарифних ставок) за підвищену складність та напруженість робіт

Оскільки управлінська праця передбачає велике психологічне напруження, роботу та прийняття управлінських рішень за умов невизначеності, що часто приводить до розвитку хронічних стресових станів. Наслідками такого стресу стають синдроми професійного вигорання, розвиток “хвороб стресу”. Враховуючи вищезазначене, наказом МОЗ України “Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення” від 05.10.05

№ 308/519 передбачено підвищення посадових окладів за складність та напруженість праці керівникам закладів охорони здоров'я, а саме:

- Посадові оклади (тарифні ставки) медичних та фармацевтичних працівників закладів охорони здоров'я, які були в підпорядкуванні III Головного управління МОЗ СРСР, підвищуються на 25 відсотків, а інших працівників цих закладів — на 20 відсотків.
- Керівникам територіальних медичних (фармацевтичних) об'єднань та об'єднань санаторіїв посадові оклади встановлюються на рівні найвищої групи з оплати праці керівника закладу або організації з числа закладів і організацій, які входять до складу об'єднань, з підвищенням їх розміру відповідно на 20 та 15 відсотків.
- Керівним працівникам (керівнику закладу, його заступникам, крім заступника з поліклінічної роботи, головному бухгалтеру та його заступникам, начальнику планово-економічного відділу, головним фахівцям) лікарень (у т. ч. спеціалізованих), диспансерів, пологових будинків, клінік при НДІ, центрів зі стаціонарами за наявності поліклінік (поліклінічних відділень) посадові оклади підвищуються на 15 відсотків.
- Посадові оклади керівників лікарень швидкої медичної допомоги, у складі яких функціонує станція швидкої медичної допомоги, підвищуються на 20 відсотків.
- Керівникам центрів медичної статистики, інформаційно-аналітичних центрів та автоматизованих систем управління, начальникам відділів (бюро) автоматизованих систем управління, які виконують переважно роботи з автоматизованого проектування та управління технологічними процесами, посадові оклади підвищуються відповідно на 20 та 15 відсотків.

Крім вищезазначеного у відповідності з постановою Кабінету Міністрів України від 11.08.95 № 648 “Про умови оплати праці осіб, які працюють в гірських районах” передбачено підвищення посадових окладів на 25 відсотків працівникам, які постійно працюють у закладах, розташованих на території населеного пункту, що має статус гірського. Такі підвищення посадових окладів мають встановлюватись незалежно від того, проживають вони в цьому населеному пункті чи ні.

У зв'язку з підвищеною матеріальною відповідальністю посадові оклади (тарифні ставки) приймальників золота в закладах охорони здоров'я підвищуються на 15 відсотків.

Доплати

У закладах охорони здоров'я впроваджено такі види доплат:

- за суміщення професій (посад);
- виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;
- доплати керівникам закладів охорони здоров'я за роботу за основною лікарською спеціальністю;
- доплати за роботу в нічний час;
- доплати за науковий ступінь.

Доплата за суміщення професії (посади) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Такі доплати призначаються професіоналам, фахівцям, технічним службовцям та робітникам, які виконують у тому ж самому закладі, установі поряд зі своєю основною роботою додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи. Розмір доплат становить до 50 відсотків посадового окладу за основною посадою. Конкретний розмір цих доплат установлюється керівником закладу охорони здоров'я, установи залежно від кваліфікації працівника, складності та обсягу виконуваних робіт.

Доплати за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт провадяться у розмірі до 50 відсотків посадового окладу працівника. Зазначені доплати встановлюються працівникам за умови виконання ними роботи меншою чисельністю працівників, ніж за встановленими нормами (нормативами).

Доплати керівникам закладів охорони здоров'я за роботу за основною лікарською спеціальністю. Керівникам закладів охорони здоров'я і установ соціального захисту населення — лікарям та їх заступникам — лікарям дозволяється вести в закладах, установах, у штаті яких вони є, роботу за спеціальністю у межах робочого часу за основною посадою з виплатою їм до 25 відсотків посадового окладу лікаря відповідної спеціальності. Зазначена робота керівників закладів охорони здоров'я — лікарів та їх заступників — лікарів повинна відображатись у відповідних медичних документах.

Доплати за роботу в нічний час провадяться таким категорія працівників закладів охорони здоров'я:

- працівникам (у т. ч. водіям санітарних автомобілів, які є в штаті автотранспортних підприємств та інших організацій), які залучаються до роботи в нічний час, здійснюється доплата в розмірі

35 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час;

- працівникам, зайнятих наданням екстреної, швидкої та невідкладної медичної допомоги (у тому числі водіям санітарних автомобілів швидкої, невідкладної медичної допомоги, які є в штаті автотранспортних підприємств та інших організацій), а також тим, хто працює у відділеннях (палатах) анестезіології та інтенсивної терапії, для новонароджених дітей, у пологових (акушерських) відділеннях провадиться доплата в розмірі 50 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час;

Перелік посад та підрозділів, за роботу в яких проводяться зазначені доплати, затверджується керівником закладу за погодженням з профспілковим комітетом. Він не підлягає щорічному перезатвердженню, а в разі потреби до нього можуть уноситися зміни та доповнення у такому самому порядку. Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.

Доплати за науковий ступінь. Даний вид доплат устанавлюються працівникам, що мають науковий ступінь доктора наук — у граничному розмірі 25 відсотків, кандидата наук — у граничному розмірі 15 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати). Зазначені доплати встановлюються працівникам, якщо їх діяльність за профілем (медична, фармацевтична, наукова тощо) збігається з наявним науковим ступенем. За наявності в працівників двох наукових ступенів доплата встановлюється за одним (вищим) науковим ступенем.

Відповідність наукового ступеня профілю діяльності працівника на займаній посаді визначається керівником закладу охорони здоров'я.

Документи, що засвідчують наявність наукового ступеня, повинні відповідати нормам та вимогам, передбачених законодавством. Доплати за науковий ступінь провадяться як за основною роботою, так і за сумісництвом залежно від обсягу фактично виконаної роботи.

Інші види доплат

Працівникам закладів охорони здоров'я за їх згодою може встановлюватися робочий день з розподілом зміни на частини (з перервою у роботі понад 2 години) за умови, щоб загальна тривалість роботи не перевищувала встановленої норми тривалості робочого дня (ст. 60 КЗпП). Доплата в ці дні проводиться за відпрацьований час до посадового окладу, в розмірі до 30 відсотків. Конкретний розмір

такої доплати визначає керівник закладу за погодженням з профспілковим комітетом у межах затвердженого фонду оплати праці. Час внутрішньозмінної перерви в робочий час не включається. Перелік посад працівників, яким можуть виплачуватись указані доплати, затверджується керівником закладу охорони здоров'я за погодженням з профспілковим комітетом.

Керівники закладів за погодженням з профспілковими комітетами можуть установлювати ненормований робочий день для водіїв легкових та санітарних автомобілів, автомобілів швидкої медичної допомоги з доплатою 25 відсотків тарифної ставки за відпрацьований час. Водіям автомобілів з ненормованим робочим днем доплата за роботу в нічний час проводиться на загальних підставах.

Робітникам закладів охорони здоров'я, зайнятих на роботах із шкідливими і важкими умовами праці, за результатами атестації робочих місць установлюється доплата в розмірі до 12 відсотків посадового окладу (тарифної ставки). Перелік робіт з шкідливими і важкими умовами праці, на яких установлюються вказані доплати, наведений у наказі МОЗ України "Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення" від 05.10.05 № 308/519.

Доплати установлюються до посадового окладу з урахуванням підвищень.

Надбавки

У закладах охорони здоров'я встановлюються такі види надбавок:

- за тривалість безперервної роботи;
- за почесні звання;
- за знання та використання в роботі іноземної мови;
- за високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи, складність, напруженість у роботі;
- працівникам та робітникам.

Надбавки за безперервний стаж роботи

У закладах охорони здоров'я встановлюються надбавки за тривалість безперервної роботи. Перелік закладів, посад, розмірів надбавок за тривалість безперервної роботи та порядок їх виплати наведено в табл. 11.

**Перелік закладів, посад, розмірів надбавок
за тривалість безперервної роботи та порядок їх виплати**

Заклади (підрозділи)	Посади	Максималь- ний розмір надбавок	Порядок виплати надбавок
1	2	3	4
1. Дільничні лікарні, амбулаторії, у т. ч. лінійні на залізничному транспорті, що розташовані в сільській місцевості, амбулаторії сімейної медицини	Лікарі — незалежно від найменування посади, дільничні медичні сестри, зубні лікарі, медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	40 відсотків	Від 3 до 5 років безперервної роботи — 10 відсотків, від 5 до 7 років — 20 відсотків, від 7 до 9 років — 30 відсотків, понад 9 років — 40 відсотків посадового окладу
2. Міські поліклініки (підрозділи), у т. ч. поліклініки центральних районних, районних лікарень сільських районів, центральних районних поліклінік, на які в разі відсутності ЦРЛ покладені її функції, територіальні медичні об'єднання	Завідувачі терапевтичних, педіатричних відділень та відділень сімейної медицини, лікарі загальної практики, лікарі дільничні терапевти та педіатри територіальних дільниць та дільничні медичні сестри, медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	30 відсотків	3 першого року до 3 років (включно) — 10 відсотків, від 3 до 5 років — 20 відсотків, понад 5 років — 30 відсотків посадового окладу
3. Медико-санітарні частини, цехові лікарські дільниці міських (районних) поліклінік (підрозділів)	Завідувачі терапевтичних, педіатричних відділень, лікарі загальної практики, лікарі-терапевти та дільничні медичні сестри цехових лікарських дільниць, медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	20 відсотків	Від 3 до 5 років безперервної роботи — 10 відсотків, понад 5 років — 20 відсотків посадового окладу
4. Пункти (відділення) невідкладної медичної допомоги вдома	Лікар-терапевт, лікар-педіатр, фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою, водії санітарних машин	30 відсотків	Від 3 до 5 років — 10 відсотків, від 5 до 7 років — 20 відсотків, понад 7 років — 30 відсотків посадового окладу

1	2	3	4
5. Територіальні поліклініки, поліклініки на залізничному, водному та повітряному транспорті	Лікарі загальної практики, лікарі-терапевти цехових лікарських дільниць, дільничні медичні сестри цехових лікарських дільниць та загальної практики — сімейної медицини	20 відсотків	Від 3 до 5 років — 10 відсотків, понад 5 років — 20 відсотків посадового окладу
6. Станції (відділення) швидкої медичної допомоги	Старші лікарі, лікарі та фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою виїзних бригад, водії та молодші медичні сестри виїзних бригад	60 відсотків	Від 3 до 5 років — 20 відсотків, від 5 до 7 років — 40 відсотків, понад 7 років — 60 відсотків посадового окладу
7. Станції, відділення екстреної медичної консультативної допомоги республіканської та обласних лікарень, центри екстреної медичної допомоги та медицини катастроф	Лікарі та фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою виїзних бригад незалежно від найменування посад, водії виїзних бригад	60 відсотків	—
8. Поліклінічні заклади (підрозділи) на залізничному та водному транспорті, заклади охорони здоров'я інших органів державної влади (при виконанні функцій з надання меддопомоги населенню прикріпленої території)	Завідувачі терапевтичних, педіатричних відділень, дільничні терапевти, педіатри та дільничні медичні сестри територіальних дільниць, лікарі загальної практики та медичні сестри загальної практики — сімейної медицини	30 відсотків	Від 3 до 5 років — 10 відсотків, від 5 до 7 років — 20 відсотків, понад 7 років — 30 відсотків посадового окладу
9. Протичумні заклади та структурні підрозділи з боротьби з особливо небезпечними інфекціями інших закладів	Усі працівники незалежно від найменування посади (професії)	40–80 відсотків	10 відсотків посадового окладу за кожний відпрацьований рік
10. Протилепрозні заклади (підрозділи)	Усі працівники незалежно від найменування посади (професії)	50 відсотків	Від 3 до 5 років — 15 відсотків; від 5 до 10 років — 25 відсотків; понад 10 років — 50 відсотків посадового окладу

1	2	3	4
11. Медико-соціальні експертні комісії Центри (бюро) медико-соціальної експертизи	Лікарі (включаючи голів та головних експертів)	20 відсотків	Від 3 до 5 років — 10 відсотків, понад 5 років — 20 відсотків посадового окладу

Надбавки за тривалість безперервної роботи нараховуються кожного місяця за основною посадою, при роботі за сумісництвом.

Надбавки за почесні звання

Працівникам закладів охорони здоров'я надаються надбавки за наявність почесного звання України, СРСР, союзних республік СРСР у розмірах:

- “заслужений” — 20 відсотків посадового окладу;
- “народний” — 40 відсотків посадового окладу.

Надбавки за почесні звання встановлюються працівникам, якщо їх діяльність за профілем (медична, фармацевтична тощо) збігається з наявним почесним званням. Відповідність почесного звання профілю діяльності працівника на займаній посаді визначається керівником закладу охорони здоров'я. За наявності двох або більше звань надбавка встановлюється за одним (вищим) званням як за основною посадою, так і за сумісництвом.

Надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови

Працівникам закладів охорони здоров'я установлюється надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови:

- однієї європейської — 10 відсотків посадового окладу;
- однієї східної, угро-фінської або африканської — 15 відсотків посадового окладу;
- двох і більше мов — 25 відсотків посадового окладу.

Ця надбавка не встановлюється працівникам, для яких вимогами для зайняття посади передбачено знання іноземної мови, що підтверджено відповідним документом.

Надбавки за високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи, складність, напруженість у роботі

Працівникам закладів охорони здоров'я можуть установлюватись надбавки в розмірі до 50 відсотків посадового окладу (тарифної ставки):

- за високі досягнення у праці;
- за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання);
- за складність, напруженість у роботі.

Граничний розмір зазначених надбавок для одного працівника не повинен перевищувати 50 відсотків посадового окладу.

У разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни зазначені надбавки зменшуються або скасовуються. Працівникам закладу, установи надбавки установлюються керівником, а керівнику та його заступникам — органом вищого рівня, у межах фонду оплати праці.

Надбавки працівникам та робітникам

Водіям автотранспортних засобів установлюється щомісячна надбавка за класність до тарифної ставки в розмірах:

- водіям II класу — 10 відсотків,
- водіям I класу — 25 відсотків.

Надбавка нараховується за фактично відпрацьований водієм час.

Порядок установлення надбавок

Надбавки за тривалість безперервної роботи нараховуються, виходячи з посадового окладу (тарифної ставки) за посадою, яку займають працівники, визначеного згідно з Розмірами посадових окладів (тарифних ставок) працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення, визначені на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, з урахуванням підвищення за кваліфікаційну категорію і без урахування інших підвищень, надбавок, доплат (за винятком лікарів МСЕК, працівників протичумних закладів та структурних підрозділів з боротьби з особливо небезпечними інфекціями інших закладів).

Лікарям МСЕК, центрів (бюро) медико-соціальних експертиз, працівникам протичумних закладів та структурних підрозділів з боротьби з особливо небезпечними інфекціями інших закладів надбавки за тривалість безперервної роботи нараховуються від посадового окладу, підвищеного у зв'язку зі шкідливими і важкими умовами праці.

Надбавки за почесні звання, за знання та використання в роботі іноземної мови, за високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи, складність, напруженість у роботі нараховуються працівникам на посадовий оклад (тарифну ставку) з урахуванням підвищень.

Працівникам та робітникам надбавка нараховується у відсотках до посадового окладу, визначеного згідно з Розмірами посадових окладів (тарифних ставок) працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення, визначені на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери (табл. 11).

Працівникам психіатричних лікарень (відділень) з посиленням (суворим) наглядом, центрів та відділень судово-психіатричної експертизи та судово-психіатричних експертних комісій, які обслуговують спецконтингент, установлюється надбавка до посадового окладу, з урахуванням підвищень за кваліфікаційну категорію.

Преміювання працівників та надання матеріальної допомоги

Преміювання працівників проводиться у межах фонду заробітної плати закладу охорони здоров'я. Керівники закладів та установ за погодженням з профспілковими комітетами затверджують положення про преміювання працівників. Розмір премії працівника залежить від особистого внеску в загальні результати роботи підрозділу, закладу і граничними розмірами не обмежується.

Преміювання керівників закладів, установ та їх заступників здійснюється за рішенням органу вищого рівня.

Керівники мають право надавати працівникам матеріальну допомогу, у тому числі на оздоровлення, у сумі не більше ніж один посадовий оклад на рік, крім матеріальної допомоги на поховання.

Виплата матеріальної винагороди за ефективне управління державним майном керівникам державних підприємств проводиться згідно наказом МОЗ України "Положення про виплату матеріальної винагороди за ефективне управління державним майном керівникам державних підприємств сфери управління МОЗ України" від 30.01.07 № 48 та повинна здійснюватись з урахуванням затвердженого на підприємстві порядку розподілу частини чистого прибутку та у прямій залежності розміру винагороди від приросту чистого прибутку, отриманого від провадження господарської діяльності.

Виплата винагороди проводиться за результатами виконання основних показників господарської діяльності підприємства (фінансового плану) з метою зацікавлення керівників в ефективному виконанні завдань з управління державним майном, у кінцевих результатах діяльності підприємства та отриманні максимальних прибутків.

Винагорода виплачується при виконанні “Показників та розмірів матеріальної винагороди за ефективне управління державним майном та умови її виплати керівникам державних підприємств”, затверджених першим заступником міністра охорони здоров’я України 06.10.06 за погодженням з Міністерством економіки України і Міністерством праці та соціальної політики України (табл. 12).

Виплата винагороди не повинна здійснюватись за рахунок зменшення соціальних гарантій працівникам підприємства, визначених у колективному договорі. Винагорода встановлюється диференційовано від розміру чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Винагорода виплачується один раз на рік за підсумками фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі даних бухгалтерської та статистичної звітності за погодженням з Міністерством охорони здоров’я України.

Таблиця 12

**Показники та розміри матеріальної винагороди
за ефективне управління державним майном
та умови її виплати керівникам державних підприємств**

№ пор.	Показник	Розміри матеріальної винагороди	Умови виплати
1	2	3	4
1	Зменшення дебіторської заборгованості	100 % посадового окладу	Зменшення дебіторської заборгованості не менше ніж на 25,0 % у порівнянні з попереднім роком
2	Зменшення кредиторської заборгованості	100 % посадового окладу	Зменшення кредиторської заборгованості не менше ніж на 25,0 % у порівнянні з попереднім роком
3	Випереджаюче зростання розміру тарифної ставки робітника I розряду основного виробництва по відношенню до законодавчо встановлених темпів зростання мінімальної заробітної плати на відповідний рік	50 % посадового окладу	При випереджаючому зростанні розміру тарифної ставки робітника I розряду основного виробництва по відношенню до законодавчо встановлених темпів зростання мінімальної заробітної плати не менше ніж на 20,0 % і за кожні 20,0 % зростання – 10,0 % посадового окладу

Закінчення табл. 12

1	2	3	4
4	Забезпечення зростання середньої заробітної плати робітників	50 % посадового окладу	При забезпеченні зростання середньої заробітної плати працівників не менше ніж на 20 % у порівнянні з відповідним періодом попереднього року
5	Зростання рентабельності підприємства	100 % посадового окладу	При зростанні рентабельності підприємства: до 1,0 % застосовувати коефіцієнт 1, до 5,0 % – 2, до 10,0 % – 3, більше 10,0 % – 4
6	Залучення фінансових інвестицій	20 % посадового окладу	У разі залучення інвестицій в розмірі не менше ніж 10,0 % оборотних коштів та виконання умов інвестування протягом звітного періоду
7	Виконання програми соціального розвитку колективу	10 % посадового окладу	При направленні на соціальний розвиток колективу не менше ніж 5 % чистого прибутку
8	Управління необоротними активами вартістю понад 1 млн грн	10 % посадового окладу	За кожен 1 млн грн
9	Управління доходами від реалізації робіт (послуг)	10 % посадового окладу	За кожен 1 млн грн
Розмір винагороди не може перевищувати 10 посадових окладів керівника, визначених у контракті, та в межах розміру чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства для матеріального заохочення керівника підприємства			

Розмір винагороди призначається по кожному з показників окремо, загальна сума якої не може перевищувати розміру 10 посадових окладів керівника на час призначення винагороди. У випадку невиконання умов та показників, передбачених у контракті, допущення на підприємстві нещасного випадку із смертельним наслідком з вини підприємства, наявності заборгованості із заробітної плати працівникам, невиконання наказів Міністерства охорони здоров'я України, погіршення показників роботи підприємства у порівнянні з попереднім періодом, винагорода керівнику не виплачується.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Баєва О. В.* Основи менеджменту охорони здоров'я. — К.: МАУП, 2007.
2. *Власов В. В.* Медицина в условиях дефицита ресурсов. — М.: Триумф, 2000. — 447 с.
3. *Соціальна медицина і організація охорони здоров'я: Підручник.* — 2-ге вид., переробл. і допов. / За ред. Н. І. Кольцової, О. З. Децик. — Івано-Франківськ, 1999. — 304 с.

Додаткова

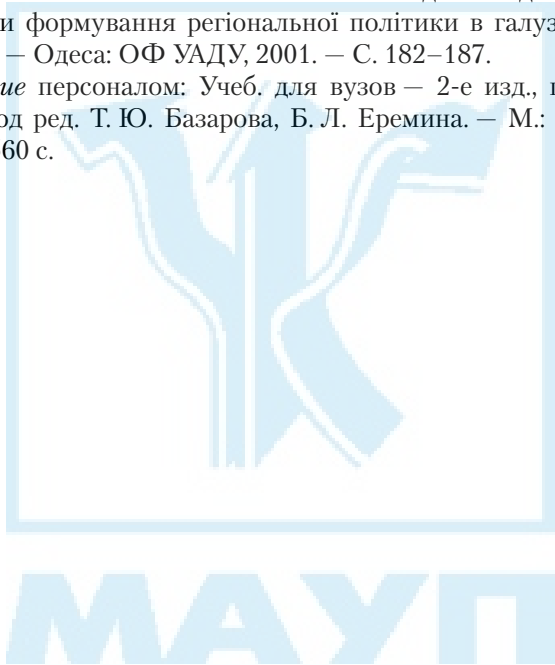
4. *Алексеев В., Черепанова И.* Концепция организационных изменений в управлении кадрами здравоохранения // Сестринское дело. — 1997. — № 1.
5. *Баєва О. В., Черній В. П.* Досвід організації проходження наскрізної практики студентами спеціальності 7.050.201 “Менеджмент організацій” за спрямуванням “Менеджмент у медичному обслуговуванні” // Вісн. УАДУ при Президентіві України. — 2001. — № 3.
6. *Баєва О. В.* Концептуальні засади підготовки менеджерів для галузі охорони здоров'я // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. — 2005. — № 4. — Ч. 2. — Т. 3. — С. 21–25.
7. *Білінська М. М.* Державне управління галузевими стандартами в умовах реформування вищої медичної освіти в Україні: Моногр. — К.: Вид-во НАДУ, 2004. — 248 с.
8. *Биченко С. І., Буркат Н. Є., Войцехівський В. М., Глуховський В. В., Гук А. П.* Стратегічні напрямки розвитку охорони здоров'я в Україні / В. М. Лехан (ред.). — К.: Сфера, 2001. — 174 с
9. *Блохина М. В.* Управление персоналом как актуальная проблема здравоохранения // Современные проблемы развития регионального здравоохранения. — Казань: Изд. центр “Арт-кафе”, 2003. — С. 15–16.
10. *Блохина М. В., Вахитов Ш. М., Грязнов А. Н.* Технология управления персоналом: Учеб. пособие. — Казань: КГМУ, 2003. — 53 с.
11. *Блохина М. В.* Совершенствование системы управления персоналом лечебно-профилактических учреждений // Гл. мед. сестра. — 2005. — № 6. — С. 93–98.

12. *Блохина М. В.* Обучение медицинских сестер на рабочем месте: перспективы развития, преимущества, возможности управления // Гл. мед. сестра. — 2005. — № 7. — С. 107–111.
13. *Блохина М. В.* Об организации обучения сестринского персонала на рабочем месте // Общественное здоровье и здравоохранение. — 2006. — № 1. — С. 67–69.
14. *Блохина М. В., Вахитов Ш. М.* Экспертные оценки — составная часть процесса обучения медицинского персонала на рабочем месте // Общественное здоровье и здравоохранение. — 2006. — № 1. — С. 69–70
15. *Вардинець І. С., Тарасюк В. С., Семків М. П., Козаков Г. К.* Соціальна медицина та організація охорони здоров'я: Підруч. для вищ. навч. мед. закл. I–II рівнів акредитації / О. М. Голяченко (ред.). — Тернопіль: Лілея, 2002.
16. *Вахитов Ш. М., Блохина М. В., Уразова О. Н., Хатьтова Н. Ф.* Экспертные оценки как эффективный инструмент управления персоналом // Современные проблемы развития регионально-го здравоохранения. — Казань: Изд. центр “Арт-кафе”, 2003. — С. 17–18.
17. *Вороненко Ю. В., Вітенко І. С.* Стан та перспективи подальшого реформування медичної та фармацевтичної освіти в Україні // Мед. освіта. — 2000. — № 3. — С. 5–12.
18. *Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Р. 2, вип. 1. Охорона здоров'я (Фармація) / Розроб.: В. А. Загорій, М. С. Пономаренко, Н. Б. Вовк, Т. М. Пономаренко, Г. В. Загорій: Затв. ПК “Фармація” МОЗ України та АМН України. — К.: Поліфарм-2000, 2005. — 77 с.*
19. *Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (зміни та доповнення № 1). Уповноважена особа аптеки, аптечної бази (складу). Р. 1. Охорона здоров'я (Фармація) / Розроб.: М. С. Пономаренко, Н. О. Ветютнева, В. А. Загорій, Н. І. Паршина, Т. М. Пономаренко, Г. В. Загорій: Затв. ПК “Фармація” МОЗ України та АМН України. — К.: Поліфарм-2000, 2005. — 3 с.*
20. *Дьяченко В. Г.* Экспертиза качества медицинской помощи (Вопросы теории и практики). — Хабаровск, 1996. — 183 с.
21. *Загорій В. А., Іванисенко В. Г., Разумний А. Г., Пономаренко Т. М.* Система безперервного підвищення кваліфікації співробітників

- усіх рівнів як реалізація головних положень GMP // Фармац. журн. — 2003. — № 3. — С. 39–41.
22. *Казаков В. Н., Талалаєнко А. Н., Гарина М. Г., Каменецький М. С.* Основные этапы развития системы управления качеством подготовки специалистов // Арх. клин. и эксперим. медицины. — 2000. — Т. 9. — № 2. — С. 320–324.
 23. *Карасева Л. А., Двойников С. И., Вахитов Ш. М., Блохина М. В.* Сохранение деятельности сестринского персонала: Метод. рекомендации. — М.: ГОУ ВУНМЦ МЗ РФ, 2006. — 50 с.
 24. *Краснянська Т. М.* Ретроспективний аналіз та сучасний стан кадрового забезпечення фармацевтичної галузі України // Фармац. журн. — 2005. — № 4. — С. 5–9.
 25. *Кузьменко В. Г., Баранів В. В., Шиленко Ю. В.* Охорона здоров'я в умовах ринкової економіки. — К., 2002. — 47 с.
 26. *Лучкевич В. С.* Основи соціальної медицини й управління охороною здоров'я. — К., 2002. — 77 с.
 27. *Мінцер О. П., Бабінець Л. Ю., Пономаренко Т. М.* Дистанційна післядипломна освіта фармацевтичних кадрів та персоналу підприємств-виробників лікарських засобів // Матер. наук.-практ. IV конф. з міжнар. участю “Інформ. технології в охороні здоров'я та практ. медицині”. — К., 2004. — С. 107–108.
 28. *Нагорна А. М., Степаненко А. В., Морозов А. М.* Проблема якості в охороні здоров'я. — Кам'янець-Подільський: Абетка-НОВА, 2002. — 384 с.
 29. *Надюк З.* Доцільність впровадження посади менеджера охорони здоров'я в системі управління якістю надання медичної допомоги в лікувально-профілактичних закладах України // Вісн. НАДУ. — 2005. — № 2. — С. 434–438.
 30. *Надюк З.* Професійна модель менеджера охорони здоров'я з управління якістю медичної допомоги в системі охорони здоров'я України // Економіка і держава. — 2005. — № 10. — С. 63–65.
 31. *Назаренко Г. И., Полубенцева Е. И.* Управление качеством медицинской помощи. — М.: Медицина, 2000. — 368 с.
 32. *Пономаренко Т. М.* Формування кадрового потенціалу належного освітянського, професійного та кваліфікаційного рівня відповідно до вимог GMP. Повідомлення I // Фармац. журн. — 2004. — № 4. — С. 25–29.
 33. *Пономаренко Т. М.* Формування кадрового потенціалу належного освітянського, професійного та кваліфікаційного рівня відповід-

но до вимог GMP. Повідомлення II // Фармац. журн. — 2005. — № 1. — С. 20–25.

34. *Скляр М. С., Кивелева Н. Н., Насыбуллина Г. М.* Врачебный и сестринский персонал регионального здравоохранения (тенденции и прогноз). — Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2005. — 92 с.
35. *Солоненко І. М., Білінська М. М.* Управління медичною освітою в економічно розвинених країнах // Упр. сучасним містом. — 2002. — № 1–3 (5). — С. 64–70.
36. *Степаненко А. В., Веремко Л. М.* Стратегічні напрямки формування системи забезпечення якості медичної допомоги // Проблеми формування регіональної політики в галузі охорони здоров'я. — Одеса: ОФ УАДУ, 2001. — С. 182–187.
37. *Управление персоналом: Учеб. для вузов* — 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.



ДОДАТОК
ПОКАЗНИКИ

віднесення закладів охорони здоров'я і установ соціального захисту населення до груп з оплатою праці керівних працівників (відповідно до наказу МОЗ України "Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення" від 05.10.05 № 308/519)

Найменування закладів	Показник	Групи з оплати праці				
		I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5	6	7
1. Обласні лікарні, міські лікарні м. Києва і м. Севастополя, республіканська (Автономна Республіка Крим)		обласні, міські та республіканська				
2. Психіатричні, психоневрологічні, наркологічні лікарні, диспансери	кількість ліжок (од.)	більше 1000	701–1000	401–700	251–400	до 250
3. Госпіталі для інвалідів війни, воїнів-інтернаціоналістів, інші спеціалізовані лікарні і диспансери, центри	кількість ліжок (од.)	–	більше 700	400–700	менше 400	–
4. Центральні районні, центральні міські лікарні, номерні районні лікарні, міські лікарні, районні лікарні, медико-санітарні частини, які мають амбулаторно-поліклінічні підрозділи, лікарні швидкої допомоги; міські багатопрофільні лікарні, які не мають амбулаторно-поліклінічних підрозділів	чисельність прикріпленого населення (тис. чол.) кількість ліжок (од.)	більше 100 більше 600	50–100 451–600	30–50 201–450	до 30 до 200	– –
5. Пологи будинки, перинатальні центри	кількість ліжок (од.)	–	більше 300	200–300	до 200	–

1	2	3	4	5	6	7
6. Самостійні амбулаторно-поліклінічні заклади, за якими закріплена територія з обслуговування населення	чисельність прикріпленого населення (тис. чол.)	–	більше 100	75–100	50–75	до 50
7. Диспансери без ліжок, реабілітаційні та спеціалізовані центри, центри профілактики і боротьби зі СНІДом	кількість лікарських посад (од.)	понад 250	151–250	61–150	21–60	до 20
8. Станції швидкої медичної допомоги, Українська станція та обласні центри екстреної медичної консультативної допомоги, територіальні центри медицини катастроф	чисельність прикріпленого населення (тис. чол.)	більше 1000	501–1000	201–500	51–200	до 50
9. Клініки при НДІ та вищих навчальних закладах III–IV рівнів акредитації	кількість ліжок (од.)	більше 500	250–500	до 250	–	–
10. Санаторно-курортні заклади	кількість ліжок (од.)	–	більше 600	401–600	201–400	до 200
11. Санітарно-епідеміологічні станції	чисельність прикріпленого населення (тис. чол.)	Український центр державного санепіднагляду, республіканська (Автономна Республіка Крим), обласні, Київська і Севастопольська міські, Центральна на залізничному транспорті, міські з населенням більше 500 тис. чоловік	–	–	–	–

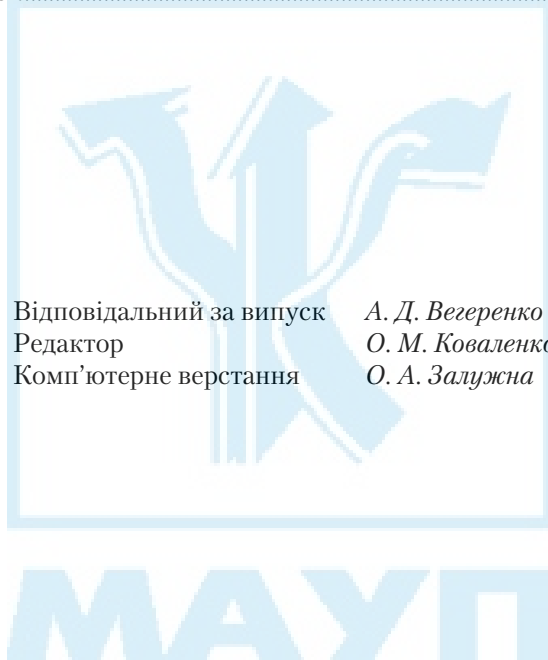
1	2	3	4	5	6	7
- міські, районні в містах, залізниць	-	-	251–500	101-250	до 100	-
- районні сільські, лінійні та СЕС, що входять до складу медико-санітарних частин	-	-	більше 100	51–100	31–50	до 30
12. Дезінфекційні станції	чисельність прикріпленого населення (тис. чол.)	-	більше 1000	501-1000	301-500	до 300
13. Діагностичні центри	чисельність прикріпленого населення (млн чол.)	-	більше 1,0 та обласні	менше 1,0	-	-
14. Дільничні лікарні	кількість ліжок (од.)	-	-	-	понад 50	до 50
15. Басейнові лікарні	кількість ліжок (од.)	-	-	більше 500	301-500	до 300
16. Бюро (центри) судово-медичної та судово-психіатричної експертизи, патолого-анатомічні бюро (центри)	-	-	голове	Обласні, міські з населенням понад 1,5 млн	інші	-
17. Центри здоров'я	-	-	-	Український	інші	-
18. Будинки-інтернати для громадян похилого віку та інвалідів, будинки "Милосердя", будинки ветеранів, дитячі будинки-інтернати, психоневрологічні інтернати, геріатричні будинки-інтернати, пансіонати для ветеранів війни та праці, територіальні центри соціального обслуговування	кількість ліжок (од.), осіб, що обслуговуються (чол.)	більше 1000	501–1000	301–500 Міжрегіональні та обласні центри реабілітації для	151–300	до 150

Закінчення додатку

1	2	3	4	5	6	7
пенсіонерів та одиноких непрацездатних громадян, самостійні відділення соціальної допомоги вдома, реабілітаційні центри (комплекси) усіх найменувань, центри соціальної адаптації для осіб без постійного місця проживання, нічліжні будинки, місця для осіб, які не мають житла			Державний комплекс ранньої соціальної реабілітації дітей-інвалідів	інвалідів та дітей-інвалідів		
19. Інші заклади охорони здоров'я та установи соціального захисту населення, які не вказані в пунктах 1–18	–	–	–	–	–	незалежно від показників

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Ситуаційне завдання до самостійної індивідуальної навчально-дослідної роботи студентів.....	4
Дидактичні матеріали для забезпечення самостійної роботи.....	9
Список літератури.....	35
Додаток.....	39



Зам. № ВКЦ-3379

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП