

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.8.98](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.98)

УДК 658.15

*К. Л. Нетудихата,*  
*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,*  
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв*  
*ORCID ID: 0000-0002-5322-4986*

*В. О. Погромський,*  
*к. і. н., доцент кафедри економіки та підприємництва,*  
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв*  
*ORCID ID: 0000-0002-6387-240X*

*Т. М. Михайлова,*  
*магістр факультету економічних наук,*  
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв*  
*ORCID ID: 0000-0002-5350-9156*

## **КАДРОВА ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

*K. Netudyhata*  
*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,*  
*Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv*

*V. Pohromskyi*  
*PhD in Historical Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and*  
*Entrepreneurship, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv*

*T. Mikhailova*  
*Master's student of the Department of Economic Sciences,*  
*Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv*

## **HUMAN RESOURCES DIAGNOSTICS AS A TOOL FOR EVALUATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT EFFICIENCY OF HEALTHCARE INSTITUTION**

У статті узагальнено методичне забезпечення, проведено кадрову діагностику, використано її як інструмент оцінки ефективності кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я на прикладі КНП ММР «Міська лікарня №4» м. Миколаєва. Виділено блоки такої діагностики: забезпеченість кадрами по категоріям (лікарський, середній, молодший, інший персонал, спеціалісти), укомплектованість персоналом, якісний склад працівників (за віком, стажем, категорією, статтю), рух трудових ресурсів.

Встановлено, що лікарню повністю не укомплектовано кадрами. Зменшується кількість персоналу, зокрема лікарський персонал. Спостерігається висока плинність працівників. Основними факторами негативних змін виступають постійні реформи в сфері охорони здоров'я та Ковід-19. Рівень ефективності кадрового менеджменту у КНП ММР «Міська лікарня №4» є досить середнім. Необхідно вдосконалювати менеджмент за напрямками:

планування кадрових ресурсів, навчання персоналу, створення добрих умов праці, підвищення матеріальної мотивації.

*The methodological support personnel diagnostics was summarized in the article, personnel diagnostics was conducted and it was used as a tool to assess the effectiveness of personnel management of health care facilities on the example of KNP MMR "City Hospital № 4" of the Nikolaev city.*

*Improving the efficiency of personnel management at the level of medical institutions involves conducting personnel diagnostics, i.e. assessment of existing staff and the effectiveness of its use, forecasting possible problems and competitive advantages of the organization in the field of staffing. This analysis allows us to assess the existing human capital, promising areas of its use and development, and therefore justify the relevant recommendations. Personnel diagnostics is a kind of tool for assessing the effectiveness of personnel management.*

*Blocks of such diagnostics are allocated: staffing by categories (medical, average, junior, other personnel, specialists), staffing, high-quality staff (by age, experience, category, sex), movement of labor resources. Based on the results of the diagnosis, a general assessment of the effectiveness of personnel management is provided.*

*Personnel are employees who provide medical services on the basis of current legislation, regulations of the Ministry of Health, employment contract, charter of the organization, functional responsibilities and other regulations, local acts. The staff of any medical institution is heterogeneous in terms of training, age, experience. Staff training is an area of strategic importance that guarantees stable and effective medical activities.*

*It was established that the City Hospital №4 was not fully staffed. The number of staff, in particular medical staff, is decreasing. There is a high turnover of employees. The staff is not delayed. The main factors behind the negative changes are ongoing health care reforms and Covid-19. These problems are typical of health care facilities in the context of reforms in this area. The level of efficiency of personnel management in the hospital is quite average. It is necessary to improve management in the areas of human resources planning, staff training, creating good working conditions, increasing material motivation.*

**Ключові слова:** *кадрова діагностика; інструмент оцінки; ефективність; кадровий менеджмент; міська лікарня.*

**Key words:** *personnel diagnostics; assessment tool; efficiency; personnel management; city hospital.*

**Постановка проблеми.** Як свідчить світовий досвід у реформуванні галузі охорони здоров'я, серед усіх організаційних змін, метою яких є поліпшення системи охорони здоров'я країни, найбільшого успіху досягають дії, що спрямовані на зміну управління кадрами, підвищення ефективності кадрового менеджменту на рівні медичних закладів [1, 3].

Провідна роль кадрів, а також їх значимість в діяльності галузі, кожного закладу, пояснюються тим, що обсяги фінансового та матеріально-технічного забезпечення при створенні відповідних умов, формуються та відтворюються швидше, ніж кадровий потенціал. Відновлення, стабілізація та ефективне використання професійних кадрів реально можна здійснити лише після закінчення декількох років або навіть десятиліть [6, с. 163].

Підвищення ефективності кадрового менеджменту на рівні медичних закладів передбачає проведення кадрової діагностики, тобто оцінку наявного кадрового складу та ефективності його використання, прогнозування можливих проблем та конкурентних переваг організації в області кадрового забезпечення. Даний аналіз дозволяє оцінити існуючий людський капітал, перспективні напрямки його використання та розвитку, а отже обґрунтувати відповідні рекомендації. Кадрова діагностика виступає своєрідним інструментом оцінки ефективності кадрового менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи та практичні аспекти кадрової діагностики і менеджменту досліджувало багато вчених, зокрема О.В. Баєва, В.І. Борщ, О.В. Дмитрук, В.В. Короленко, І.І. Кравчук, О.Ф. Присяжнюк, В.В. Ровенська, Є.О. Саржевська, О.П. Третьяк, Т.П. Юрочко та інші науковці. Однак, слід вказати, що роботи, які розглядають кадрову діагностику як інструмент оцінки

ефективності кадрового менеджменту в межах закладів сфери охорони здоров'я, практично відсутні.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в узагальненні методичного забезпечення, проведенні кадрової діагностики, використанні її як інструменту оцінки ефективності кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я на прикладі конкретного медичного закладу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні при проведенні кадрової діагностики найчастіше використовуються традиційні для аналізу господарської діяльності підприємства методики. Їх можна об'єднати в кілька груп залежно від об'єкта, закладеного в основу оцінки. До першої групи можна віднести оцінку складу та структури персоналу організації, друга група методів заснована на показниках результативності та якості праці, третя група методів заснована на оцінці ефективності управління персоналом в залежності від форм та методів роботи з персоналом (від організації роботи персоналу, мотивації, соціально-психологічного клімату в колективі). Мова йде про структурний аналіз персоналу та аналіз руху кадрів (шляхом розрахунку ряду коефіцієнтів: прийому, вибуття та заміщення кадрів, плинності тощо).

Результати аналізу існуючого методичного забезпечення кадрової діагностики свідчать, що для використання її як інструменту оцінки ефективності кадрового менеджменту в медичному закладі необхідно розбити її на такі блоки: забезпеченість кадрами по категоріям (лікарський, середній молодший персонал, спеціалісти, інший персонал), укомплектованість персоналом, якісний склад працівників (за віком, стажем, категорією, статтю), рух трудових ресурсів. За результатами діагностики надається загальна оцінка ефективності кадрового менеджменту.

Слід зазначити, що під кадрами розуміються співробітники, які займаються наданням послуг медичного профілю на підставі діючого законодавства, постанов МОЗ, трудового договору, статуту організації, функціональних обов'язків та інших нормативних, локальних актів. Склад персоналу будь-якої медичної установи неоднорідний з професійної підготовки, вікової категорії, за стажем. Формування персоналу є напрямом стратегічного значення, яке гарантує стабільну та ефективну медичну діяльність.

Проведемо діагностику на прикладі КНП ММР «Міська лікарня №4». Сьогодні в лікарні працюють 409 працівників, з них медичних працівників – 341 особа: лікарів – 86 ос.; середній медичний персонал – 165 ос., молодший медичний персонал – 92 ос. Інші працівники – 66 ос.

Наведені дані дозволяють зробити висновок, що за аналізований період відбулося скорочення працівників на 41 особу у 2019 р. та на 31 у 2020 р. (табл. 1 та 2). Тобто за останні два роки кількість персоналу скоротилася на 72 особи та досягла 409. Чисельність працівників КНП ММР «Міська лікарня №4» становила у 2019 р. 83,9% від плану, у наступному році вже 78,2%.

**Таблиця 1.**  
**Забезпеченість кадрами КНП ММР «Міська лікарня № 4» за період з 2018 по 2019 роки**

Категорії персоналу	Чисельність в 2018 році	Чисельність в 2019 році		Відхилення (+,-)				Виконання плану, %
		Потреба	Факт	До потреби		Від 2018 р.		
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %	
Лікарський персонал	100	120	89	-31	-25,8	-11	-9,1	74,1
Середній медперсонал	189	200	177	-23	-11,5	-12	-6,0	88,5
Молодший медперсонал	111	115	98	-17	-14,7	-13	-11,3	85,2
Спеціалісти (немедики)	4	8	4	-4	-50	0	0,0	50
Інший персонал	77	81	72	-9	-10,9	-5	-6,2	88,8
Всього	481	524	440	-84	-16,0	-41	-7,8	83,9

Найбільшу питому вагу в структурі працівників установи займають категорії «середній медперсонал» та «молодший медперсонал» (165 та 92 співробітників у 2020р.). Слід вказати, що динаміка скорочення працівників за категоріями у 2019-2020 рр. була різною. Найбільше скоротився середній медперсонал та молодший медперсонал (на 24 та 19 осіб відповідно). Лікарський персонал, який виступає «ядром» будь-якого медичного закладу, зменшився на 14 осіб до 86. Враховуючи виробничу необхідність у багатофункціональності та взаємозамінності в тій чи іншій діяльності середнього медичного персоналу прийнято рішення про внесення змін до штатного розпису, а саме об'єднати посади сестер медичних «процедурна», «палатна», «маніпуляційна» в одну посаду «сестра відділення».

**Таблиця 2.**  
**Забезпеченість кадрами КНП ММР «Міська лікарня № 4» за період з 2019 по 2020 роки**

Категорії персоналу	Чисельність в 2019 році	Чисельність в 2020 році		Відхилення (+,-)				Виконання плану, %
		Потреба	Факт	До потреби		Від 2019 р.		
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %	
Лікарський персонал	89	120	86	-34	-28,3	-3,0	-2,5	71,6
Середній медперсонал	177	203	165	-38	-18,7	-12,0	-5,9	81,2
Молодший медперсонал	98	111	92	-19	-17,1	-6,0	-5,4	82,8
Спеціалісти (немедики)	4	8	3	-5	-62,5	-1	-12,5	37,5
Інший персонал	72	81	63	-18	-22,2	-18	-22,2	77,7
Всього	440	523	409	-114	-21,8	-31	-5,9	78,2

Дані зміни приведуть до більшої мобільності середнього медичного персоналу у період планових відпусток, захворювання тощо. При розробці типової посадової інструкції враховано всі напрямки роботи медичних сестер та їх функціонал. Поступово збільшується кількість вакантних ставок: 15,75 – в 2018 році, 21,25 – в 2019 році, 26,25 – в 2020 році. Особливо це стосується лікарських посад: з 0,5 ставки в 2018 році до 12,50 ставки в 2020 році.

Кількість фактично зайнятих посад не відповідає тому обсягу медичних послуг, який необхідний для задоволення потреб населення. Це може привести до перевантаження працюючого персоналу, зниженню рівня і якості медичного обслуговування населення.

Результати аналізу укомплектованості персоналом за період з 2018 по 2020 роки свідчать, що найбільш недоукомплектованими у 2018р. був інший персонал (коефіцієнт укомплектованості склав 0,81), у наступному році – середній персонал (0,84), у 2020 р. – інший персонал (0,70). В цілому, протягом даного періоду медичний заклад КНП ММР «Міська лікарня №4» був недоукомплектованим (табл. 3).

**Таблиця 3.**  
**Укомплектованість персоналом у КНП ММР «Міська лікарня №4» за період з 2018 по 2020 роки**

Категорія персоналу	Затверджено посад за штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	Куп
<b>2018</b>				
Лікарський персонал	131,25	120,25	-11,0	0,91
Середній медперсонал	233,5	206,0	-27,5	0,88
Молодший медперсонал	126,0	113,25	-12,75	0,89
Спеціалісти-немедики	6,0	5,5	-0,5	0,91
Інший персонал	103,75	84,75	-19,0	0,81
Кількість посад всього	600,5	529,75	-70,75	0,88
<b>2019</b>				
Лікарський персонал	118,75	101,5	-17,25	0,85
Середній медперсонал	215,0	182,25	-32,75	0,84
Молодший медперсонал	113,75	98,25	-15,50	0,86
Спеціалісти-немедики	6,0	6,0	0,00	1,00
Інший персонал	88,0	76,5	-11,5	0,86
Кількість посад всього	541,5	464,5	-77,0	0,85
<b>2020</b>				
Лікарський персонал	115,75	100,75	-15,0	0,87
Середній медперсонал	213,75	192,25	-21,5	0,89
Молодший медперсонал	111,5	99,75	-11,75	0,89
Спеціалісти-немедики	6,0	6,0	0,00	1,00
Інший персонал	93,5	66,0	-27,5	0,70
Кількість посад всього	540,5	476,25	-64,25	0,88

Слід зазначити, що динаміка неуккомплектованості персоналом у КНП ММР «Міська лікарня №4» має «позивний» напрям, тобто неуккомплектованість у 2020 р. скоротилась з 77 до 64 осіб.

В сучасних умовах більшого значення набуває вивчення якісної характеристики складу працівників.

Інформація про склад працівників за віком, стажем роботи в динаміці за ряд років дозволяє виявити закономірності в зміні складу працівників установи. Аналіз вікової структури необхідний, оскільки помітне порушення у віковій структурі персоналу може змінити психо-соціологічну рівновагу всередині установи та створити серйозні проблеми найму робочої сили. Вікова структура персоналу характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у його загальній чисельності.

Розглянемо склад і структуру працівників у КНП ММР «Міська лікарня №4» за віком, представлених в табл. 4.

**Таблиця 4.**  
**Якісний склад працівників КНП ММР «Міська лікарня №4» за період з 2018 по 2020 роки**

За віком, років	Чисельність працівників, чол.	Питома вага, %	Серед медичних працівників мають стаж	Чисельність працівників, чол.	Питома вага, %	Серед медичних працівників мають категорію:	Чисельність працівників, чол.	Питома вага, %	За статтю	Кількість	Питома вага, %
2018											
До 18	-		До 3	10	3,4	Без кат.	88	30,0	Чоловік и	40	9
18-30	53	11,0	3-10	49	16,7	II	34	11,6			
30-40	155	32,2	10-20	140	47,7	I	54	18,4			
40-50	156	32,4	20-30	63	21,5	вища	117	39,9	Жінки	441	91
50-60	75	15,6	Більше 30	31	10,5						
Старше 60	42	8,7									
Разом	481	100,0	Разом	293	100,0	Разом	293	100,0	Разом	481	100
2019											
До 18	-		До 3	15	5,6	Без кат.	77	28,5	Чоловік и	42	11
18-30	20	4,5	3-10	29	10,7	II	41	15,1			
30-40	125	28,4	10-20	150	55,5	I	45	16,6			
40-50	200	45,4	20-30	32	11,8	вища	107	39,6	Жінки	390	89
50-60	60	13,6	Більше 30	44	16,3						
Старше 60	35	7,9									
Разом	440	100	Разом	270	100	Разом	270	100	Разом	440	100
2020											
До 18	-		До 3	10	4,1	Без кат.	10	4,1	Чоловік и	55	13
18-30	34	8,3	3-10	21	8,4	II	52	20,8			
30-40	92	22,5	10-20	164	65,8	I	78	31,1			
40-50	195	47,6	20-30	31	12,4	вища	109	43,7	Жінки	354	87
50-60	58	14,1	Більше 30	23	9,2						
Старше 60	30	7,3									
Разом	409	100	Разом	249	100	Разом	249	100	Разом	440	100

З даних таблиці видно, що чисельність персоналу КНП ММР «Міська лікарня №4» за віком змінюється. Так зростає кількість працівників віком 40-50 (з 156 до 195) на фоні скорочення кількості

працівників віком 30-40 (з 155 до 92). Крім того, зменшилася чисельність працівників у віці 18-30 років на 19 осіб, це говорить про те, що КНП ММР «Міська лікарня №4» втрачає молодих фахівців.

Найбільшу частку в 2020 році від загального числа становлять працівники у віці 40-50 років – 195 (47,6%) осіб, на другому місці - працівники у віці 30-40 років – 92 (22,5%) осіб. Молодих працівників у віці 18-30 років працює лише 34 (8,3%) особи.

Однак, КНП ММР «Міська лікарня №4» намагається проводити активну політику «підтримки молодих фахівців». Зовсім недавно дефіцит молодих кадрів галузі охорони здоров'я компенсувався тенденцією збільшення чисельності працівників старших вікових груп. Так, у 2018 р. частка працівників старше 60 років становила 8,7%. Вони продовжували працювати через недостатній рівень пенсійного забезпечення. Однак, через розвиток захворювання Ковід-19, зростання ризиків захворюті і важко перенести працівники пенсійного віку почали масово звільнятися. І вже, у 2020 р. частка працівників старше 60 років склала 7,3%.

Рівень трудових навичок та умінь, є складовим елементом компетентності персоналу [4, с. 37]. Аналіз структури персоналу за стажем роботи необхідний тому, що нові працівники можливо через відсутність досвіду роботи не відразу опановують необхідні навички, що необхідні для роботи в даній установі. Величина цього показника може бути побічно оцінена за стажем роботи співробітників установи [5, 7].

Проведений аналіз показав, що серед медичних працівників найбільшу питому вагу мають працівники, загальний трудовий стаж яких від 10 років до 20 років – 164 (65,8%) співробітників. Працівники зі стажем від 20 років до 30 років – 31 (12,4%), є другою групою за величиною. Третьою за величиною групою є працівники зі стажем більше 30 років – 23 (20,13%) співробітників. Це свідчить про те, що в установі переважають досвідчені фахівці з високим трудовим стажем. Співробітники, стаж яких від 3 років до 10 років, займають четверту позицію – 21 (8,4%) особа, в цьому випадку співробітники молоді та енергійні, люди при цьому добре навчаються та досить витривалі. Найменша кількість працівників має стаж роботи до 3 років – 10 (4,1%) співробітників, зовсім молоді фахівці. Слід вказати, кількість працівників, загальний трудовий стаж яких від 10 років до 20 років, зросла за два роки з 140 осіб (47,7%) до 164 (65,8%).

Всі співробітники працюють за трудовим договором у відповідності до положень трудового законодавства. На посади середнього та вищого медичного персоналу приймаються особи, що мають середню і вищу медичну освіту. Медичний персонал КНП ММР «Міська лікарня №4» має різні кваліфікаційні категорії. У 2019-2020 рр. кількість медичних працівників скоротилася з 293 до 249 осіб. На цьому фоні відбулося зменшення працівників без категорії з 88 до 10 співробітників, вищої категорії з 117 до 190. Натомість, кількість працівників II категорії зросла з 34 до 53, I категорії – з 54 до 78. Такі суттєві зрушення пояснюються «хвилею» підвищення кваліфікації та переходу до наступної категорії, більш високої категорії.

Слід вказати, що 43,7% медичного персоналу має вищу категорію на сьогоднішній день, 31,1% – I категорію. В цілому КНП ММР «Міська лікарня №4» забезпечено медичним персоналом необхідної категорії.

Соціологи відзначають, що вітчизняна медицина є переважно жіночою галуззю [2, с. 74]. Вищесказане відноситься і до медичного персоналу. Однак подібне соціологічне явище відзначається далеко не у всіх країнах: так у США жінки складають лише 44% студентів медичних університетів та 23% лікарів. У Фінляндії майже половина всіх лікарів – жінки, проте в Швеції цей показник складає 38%, в Данії – 35%, в Норвегії – 28%. В період існування соціалістичної системи охорони здоров'я, виходячи з доктрини рівних можливостей радянських людей, незалежно від статі, питання про співвідношення чоловіків та жінок у медичних організаціях широко не обговорювалося. Разом з тим жінки становили дві третини лікарів радянських лікарень та поліклінік, що визначало наявність деяких аспектів дискримінації за статевою ознакою при прийомі в медичні інститути. На початку XXI століття в охороні України здоров'я частка жінок склала близько 73% серед лікарів. Згідно з результатами досліджень, статеву диспропорцію на користь жінок відзначається в даний час в державних (комунальних) стаціонарах, амбулаторно-поліклінічній ланці, станціях швидкої медичної допомоги, військових поліклініках, відомчих медичних організаціях.

Результати аналізу динаміки структури персоналу КНП ММР «Міська лікарня №4» за статтю свідчать, що у 2018-2020 рр. питома вага жінок скоротилася з 91% до 87%, і залишалася досить високою. Такий значний відсоток жінок пояснюється тим, що існують суто «жіночі» та «чоловічі» спеціальності, причому кількість «жіночих» переважає над числом «чоловічих». Отже, значний відсоток жінок пояснюється специфікою КНП ММР «Міська лікарня №4» та специфікою професій.

Аналіз руху кадрів КНП ММР «Міська лікарня №4» представлено в табл. 5. У 2018-2020 рр. спостерігається значні рухи персоналу. За даний період звільнено 326 працівників, зокрема за власним бажанням 313, прийнято 247 осіб. Звільнено за угодою сторін 1 співробітник, за станом здоров'я – 2, у зв'язку зі зміною місця проживання – 1, по догляду за дитиною – 1, по переводу – 1, у зв'язку зі смертю – 3.

**Таблиця 5.**  
**Рух трудових ресурсів у КНП ММР «Міська лікарня № 4» за період з 2018 по 2020 роки**

Назва показника	2018	2019	2020	Відхилення 2020 року від 2018 року	
				+/-	%
Прийнято працівників	87	86	74	-13	14,9
Звільнені, у т.ч.	104	124	98	-6	5,77
- за власним бажанням	99	119	95	-4	-4,1
- порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0
- за угодою сторін	0	0	1	1	-
- за станом здоров'я	1	1	0	-1	100
- на пенсію	2	1	0	-2	100
- у зв'язку зі зміною місця проживання	0	1	0	0	-
- по догляду за дитиною	1	1	0	-1	100
- закінчення строкового договору	0	0	0	0	0
- по переводу	1	0	0	-1	100
- у зв'язку зі смертю	0	1	2	2	-
Середньооблікова чисельність	481	440	409	-72	14,9
Коефіцієнт обороту прийому	0,18	0,19	0,18	0	-
- звільнення	0,21	0,28	0,18	-0,03	14,3
- плинності	0,20	0,27	0,23	0,03	15
- постійності	0,82	0,80	0,81	-0,01	1,3

Далі були розраховані коефіцієнти обороту з прийому та вибуття, а також плинності і коефіцієнт загального обороту. За результатами аналізу можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт звільнення коливався в межах 0,18-0,21, що є досить високим, плинності – 0,20-0,27, постійності – 0,80-0,82. Колектив організації «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей. Причиною високого коефіцієнту звільнення є жорсткі кваліфікаційні вимоги до рівня освіти і стажу роботи за спеціальністю, що пред'являються до персоналу, реформа в сфері охорони здоров'я та загрози, які несе Ковід-19.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати кадрової діагностики КНП ММР «Міська лікарня №4» свідчать, що організація повністю не укомплектовано кадрами (коефіцієнт укомплектованості склав 0,88). Через специфіку діяльності, реформи в сфері охорони здоров'я, вплив Ковід-19 відбуваються зміни у кількості та в структурі персоналу. Так, спостерігається зменшення кількості персоналу, зокрема лікарський персонал, який виступає «ядром» будь-якого медичного закладу, зменшився на 14 осіб до 86, зростання частки співробітників з вищою та I категоріями, кількість молодих працівників у віці 18-30 років залишається досить малою, працює лише 34 (8,3%) особи. Позитивним моментом є активне підвищення кваліфікації та перехід до наступної категорії, більш високої категорії, значної кількості медичного персоналу. 43,7% медичного персоналу має вищу категорію на сьогоднішній день, 31,1% – I категорію. Питома вага жінок у структурі персоналу скоротилася з 91% до 87%, і залишалася досить високою. Коефіцієнти обороту прийому, звільнення, плинності є досить високими. Персонал не затримується. Рівень ефективності кадрового менеджменту є досить середнім через неуккомплектованість, зменшення лікарського персоналу, високу плинність працівників. Це формує необхідність в удосконаленні кадрового менеджменту лікарні за напрямками: планування кадрових ресурсів, навчання персоналу, створення добрих умов праці та підвищення матеріальної мотивації.

#### Література.

1. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: Навч.-метод. посібник. К.: МАУП, 2007. 328 с.
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. № 1(69). 73-79.
3. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5(10). 182-186.
4. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. К., 2018. 96 с.
5. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626> (дата звернення: 24.08.2021).
6. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3 (57). 162-168.
7. Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. Бізнесінформ. 2014. № 11. С. 331-336.

## References.

1. Baieva, O.V. (2007), *Osnovy menedzhmentu okhorony zdorov'ia: Navch.-metod.posibnyk*. [Fundamentals of health management: Teaching method. manual], MAUP, Kyiv, Ukraine.
2. Borsch, V. I. (2019), "The current paradigm of the personnel management system of the healthcare facility", *Economy and management of national economy*, vol. 1(69), pp. 73-79.
3. Dmytruk, O. V. and Svintsyts'ka, O. M. (2018), "Management of adaptation of personnel of health care institutions in the new economic conditions", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 5(10), pp. 182-186.
4. Korolenko, V. V. and Yurochko, T. P. (2018), *Kadrova polityka u sferi okhorony zdorov'ia Ukrainy v konteksti ievropejs'koi intehratsii* [Personnel policy in the field of health care of Ukraine in the context of European integration], Kyiv, Ukraine.
5. Kravchuk, I. I., Prysiazhniuk, O. F. and Veselovsky, O. B. (2020), "Improvement of health care facilities personnel management", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626> (Accessed 24 Aug 2021).
6. Rovens'ka, V. V. and Sarzhevs'ka, Ye. O. (2019), "Personnel management of healthcare facilities in the new economic environment and prospects for development in Ukraine", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 3 (57), pp. 162-168.
7. Tret'iak O. P. (2014), "The role of personnel management in the formation and use of the work potential of medical institutions", *Biznesinform*, vol. 11, pp. 331-336.

*Стаття надійшла до редакції 20.08.2021 р.*