

УДК 331.108:331.47(477)

JEL Classification: I11, I18, M12

http://doi.org/ 10.31474/1680-0044-2020-1(22)-97-105

Г.Б. Мирошниченко

Ю.І. Полегенька

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Мета. метою статті є формування теоретичного базису щодо системи управління персоналом у медичних закладах та виявлення перспективних напрямків удосконалення системи управління персоналом.

Методика. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні та сучасні напрацювання закордонних і вітчизняних фахівців. Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу ринку медичних послуг базується на методах аналізу та синтезу, індукції та дедукції.

Результати. Проведено аналіз кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України, що визначив суттєве зменшення медичного персоналу, особливо в частині середнього медичного персоналу. Він зменшився на 27,3 % від загальної кількості середнього медичного персоналу 1990 року. Визначено, що основними факторами зменшення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України є невідповідальність підготовки персоналу до сучасних вимог у сфері охорони здоров'я, недостатня матеріальна та соціальна захищеність персоналу. Розроблена ефективна система управління персоналом медичного закладу, яка базується на формуванні кадрового потенціалу та на ефективному використанні персоналу медичного закладу, що включає в себе аналіз трудового потенціалу медичного працівника; планування та підбір персоналу в залежності від попиту на медичні послуги закладу; розробку правил найму персоналу відповідно до трудового законодавства; застосування методик адаптації медичного персоналу; застосування прозорої методики атестації персоналу. Виявлено характеристики функціонування галузі охорони здоров'я, які впливають на формування системи управління персоналом медичних закладів.

Наукова новизна. Визначено напрями удосконалення системи управління персоналом медичних закладах, які будуть забезпечувати високу якість надання медичних послуг при достатній матеріальній забезпеченості персоналу медичного закладу та сприяти збереженню висококваліфікованих кадрів в медичних закладах, що в свою чергу підвищить ефективність системи охорони здоров'я в цілому

Практична значимість. Сформульовані тенденції розвитку систему управління кадрами медичних закладів України. Зроблено основні висновки та наведено рекомендації щодо подальшого удосконалення системи управління персоналом медичних закладів, що забезпечить надання якісних медичних послуг.

Ключові слова: персонал, медичний заклад, система управління персоналом, кадровий потенціал, охорона здоров'я.

Вступ. В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, зв'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. В найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті організації, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Реформування системи охорони здоров'я, наповнення її традиційної суті маркетинговими складовими, закономірна і об'єктивна еволюція відносин суб'єктів системи в сторону лібералізації, формування вітчизняного ринку медичних послуг в умовах ослаблення державного монополізму обумовлюють необхідність пошуку нових і ефективних форм управління персоналом медичних закладів.

У сучасних умовах персонал медичного закладу є основним ресурсом організації, який багато в чому визначає успіх усієї діяльності закладу, який повинний бути компетентним в управлінні розвитку свого персоналу та

створювати для цього оптимальні умови [1]. Практика показує, що стратегічне управління персоналом в сучасних умовах реформи охорони здоров'я підвищить конкурентоспроможність медичних закладів. Істинне розуміння процесів управління персоналом відкриває для медичного закладу можливості не тільки для ефективного функціонування, а й створення та збереження конкурентних переваг перед іншими закладами на ринку медичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Складність та багатогранність сфери управління персоналом у медичних закладах, а також мінливість та невизначеність сучасного ринку медичних послуг створюють необмежені можливості для дослідження питань особливостей управління персоналом в медичних закладах.

Так, питанням управління персоналу займаються такі вітчизняні та зарубжні вчені як Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна, А.П. Єгоршина, Л.В. Балабанова, М.Д. Виноградський, В.М.

Данюк, А.М. Колот, А.І. Амоша, І.Б. Швець. Одночасно проблема управління персоналом у закладах охорони здоров'я не досліджувалась у національних наукових доробках, оскільки сучасні керівники закладів охорони здоров'я не остаточно прийняли нові погляди на формування ринку праці медичного персоналу в сучасних умовах та моделях управління кадрами, тому основні аспекти управління медичним персоналом в організаціях бюджетної сфери у складному сучасному періоді реформування галузі охорони здоров'я потребують подальшого дослідження та реалізації.

Мета статті (постановка завдання).

Виходячи із зазначеного, метою статті є формування теоретичного базису щодо системи

управління персоналом у медичних закладах та виявлення перспективних напрямків удосконалення системи управління персоналом.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні та сучасні напрацювання закордонних і вітчизняних фахівців. Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу ринку медичних послуг базується на методах аналізу та синтезу, індукції та дедукції.

Виклад основного матеріалу. За даними Держстату України щодо сфери охорони здоров'я просліджується тенденція скорочення медичних закладів, та відтік висококваліфікованого персоналу (див.табл.1).

Таблиця 1 – Аналіз кількості закладів охорони здоров'я України

Рік	Кількість лікарняних закладів, тис.	Кількість лікарняних ліжок на 10000 населення	Кількість лікарських амбулаторно-поліклінічних закладів, тис.	Планова ємність амбулаторно-поліклінічних закладів на 10000 населення
1990	3,9	135,5	6,9	173,1
1993	3,9	130,9	7,2	183,5
1995	3,9	125,1	7,2	189,0
1997	3,4	100,2	7,1	191,9
2000	3,3	95,0	7,4	198,4
2003	3,0	96,6	7,6	206,8
2005	2,9	95,2	7,8	211,7
2007	2,8	95,2	8,0	214,7
2009	2,8	94,2	8,8	218,3
2010	2,8	94,0	9,0	217,7
2011	2,5	90,6	8,2	219,8
2012	2,4	89,1	8,3	225,4
2013	2,2	88,0	10,8	229,2
2014	1,8	78,5	9,8	213,4
2015	1,8	78,1	10,0	214,2
2016	1,7	74,3	10,2	215,6
2017	1,7	73,1	10,4	218,6

*Зіставлено за даними Держстату України (дані за 2018-2019 рр. відсутні)[2]

З 1990 кількість лікарняних закладів скоротилася на 43,5%, з 3,6 тис. до 1,1 тис. За рахунок цього скорочувалась кількість лікарняних ліжок на 10000 населення на кінець 2017 року кількість ліжок скоротилась на 53,9%. Наслідком цього Україна в сучасних умовах зіткнулася з настанням місць та медичних кадрів у медичних установах, що призводить до неможливості надання якісних медичних послуг. Загальна кількість змін у кількості лікарських амбулаторно-клінічних

закладів зросли майже на 50%, все це вимагає від системи охорони здоров'я України внутрішніх перегрупувань фінансових та кадрових ресурсів медичних закладів. Так, Україна витрачає 3,8% свого ВВП з державного бюджету на охорону здоров'я, у той же час Польща витрачає 4,5% ВВП на охорону здоров'я, Велика Британія – 9,8%, Австралія – 10%, Швеція – 11%, США – 16,4%. Все ці проблемні питання повинна вирішити реформа системи охорони здоров'я, яка впроваджується

в Україні з 2017 року.

Вивчаючи ключові питання системи управління персоналом у медичних закладах можна відокремити наступні проблеми розподілу робочої сили в галузі охорони здоров'я, навчання медичного персоналу, проблеми міграції медичних працівників, економічний розвиток країни, та соціально-демографічні, географічні та культурні фактори [3, 4]. Кількість медичних працівників, наявних

у країні є ключовим показником спроможності системи управління персоналом у медичних закладах. Наявність висококваліфікованого персоналу - це одне важливе питання. Так як кадровий потенціал враховує склад з точки зору кваліфікації, категорії та рівні підготовки персоналу у сфері охорони здоров'я (див. рис.1).

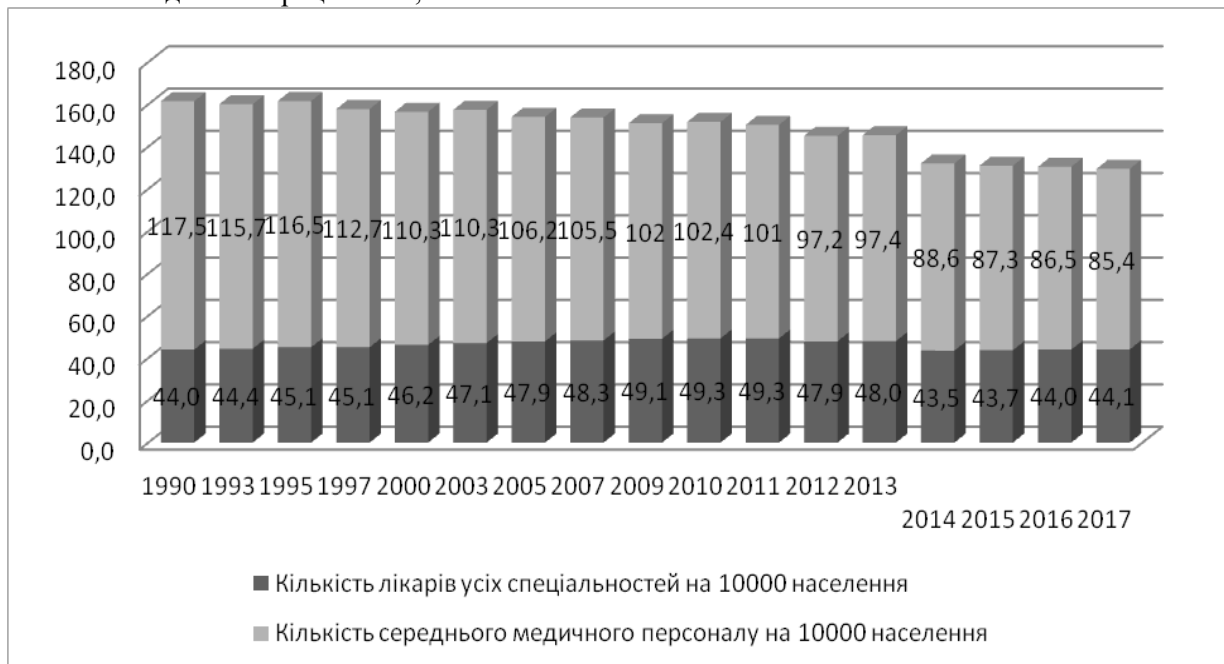


Рис. 1. Аналіз стану кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України за 1990-2017 рр.[2]

З рисунку видно, що в Україні існує проблема скорочення медичних працівників. Встановлено, що в період з 1990 по 2017 роки відбулось зменшення кількості середнього медичного персоналу у системі охорони здоров'я загалом на 32,1 чоловік на 10000 населення, що складає 27,3 % від загальної кількості середнього медичного персоналу 1990 року. Дослідження свідчать, що рух медичних працівників залежить від руху міграції робочої сили з районів у великі міста, і є загальним для всіх країн.[5, 6]. Але в Україні спостерігається тенденція зменшення середнього медичного персоналу більшими темпами ніж скорочення лікарів. Це обумовлено економічними процесами в країні такими як:

- невідповідальність підготовки персоналу до сучасних вимог у сфері охорони здоров'я;
- недостатня матеріальна та соціальна захищеність персоналу.

Питання навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу включається в систему управління персоналом медичних закладів. Стимулювання матеріальної зацікавленості медичного персоналу підвищує його соціальну захищеність, так дослідження показують позитивну кореляцію між економічним розвитком країни та кількістю медичного персоналу – країни з вищим рівнем ВВП на душу населення витрачають на систему охорону здоров'я більше коштів і як правило мають більш кваліфікований медичний персонал, який надає якісні медичні послуги населенню.

У самому загальному вигляді система управління персоналом являє собою сукупність цілей, завдань, методів та реалізацій всіх функцій управління персоналом.

Основу принципів формування системи управління персоналом створюють правила, основні положення та норми, які використовуються в процесі формування

системи управління персоналом. Основні принципи побудови системи управління персоналом наведені в табл. 2:

Таблиця 2 – Принципи побудови системи управління персоналом організації

Назва принципу	Зміст принципу
Обумовленість функцій управління персоналом цілями підприємства	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а у відповідності до вимог, потреб та цілям виробництва
Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем, що формують систему управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від складу, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальність співвідношення функцій управління персоналом	Пропорційність між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом та функціями управління персоналом
Економічність	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю послуги.
Спеціалізація	Розподіл праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Точність	Упорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації для вироблення певного рішення. Буває горизонтальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами) та вертикальною (взаємозв'язки між різними рівнями управління)

**Узагальнено [7]*

Основу управління персоналом кожної організації формує стратегія управління персоналом [8]. Основу стратегії управління персоналом формує пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації і її ресурсних можливостей.

Для медичних закладів стратегія управління персоналом сформована ВООЗ і включає в себе підготовку необхідних кваліфікованих працівників, забезпечення ними закладів охорони здоров'я, виконання цими медичними працівниками відповідних завдань [9].

Система управління персоналом в медичних закладах повинна включати в себе (див. рис.2):

- 1) формування кадрового потенціалу;
- 2) ефективне використання кадрового потенціалу.

Формування кадрового потенціалу включає в себе формування персоналу, використання персоналу, матеріальне стимулювання персоналу та заохочення

персоналу в навчанні та підвищенні кваліфікації.

Ефективне використання кадрового потенціалу медичного закладу включає в себе технології управління персоналу, що в умовах медичного закладу проявляють себе у таких напрямках, як:

- аналіз трудового потенціалу медичного працівника;
- планування та підбір персоналу в залежності від попиту на медичні послуги закладу;
- розробку правил найму персоналу відповідно до трудового законодавства;
- застосування методик адаптації медичного персоналу;
- застосування прозорості методики атестації персоналу. На систему управління персоналом в медичних закладах безпосередньо впливають наступні характеристики [10, 11] наведені на рис.3.

Так система охорони здоров'я дуже бюрократизована, на її ефективне функціонування впливають безліч факторів, наприклад, виділені окремою характеристикою «професійні забобони» виражаються через небажання фахівців-медиків визнавати роль інших працівників в області охорони здоров'я

– економістів, юристів, менеджерів по персоналу в тому числі [10]. На даний час, існує проблема визначення критеріїв ефективності діяльності медичного персоналу.

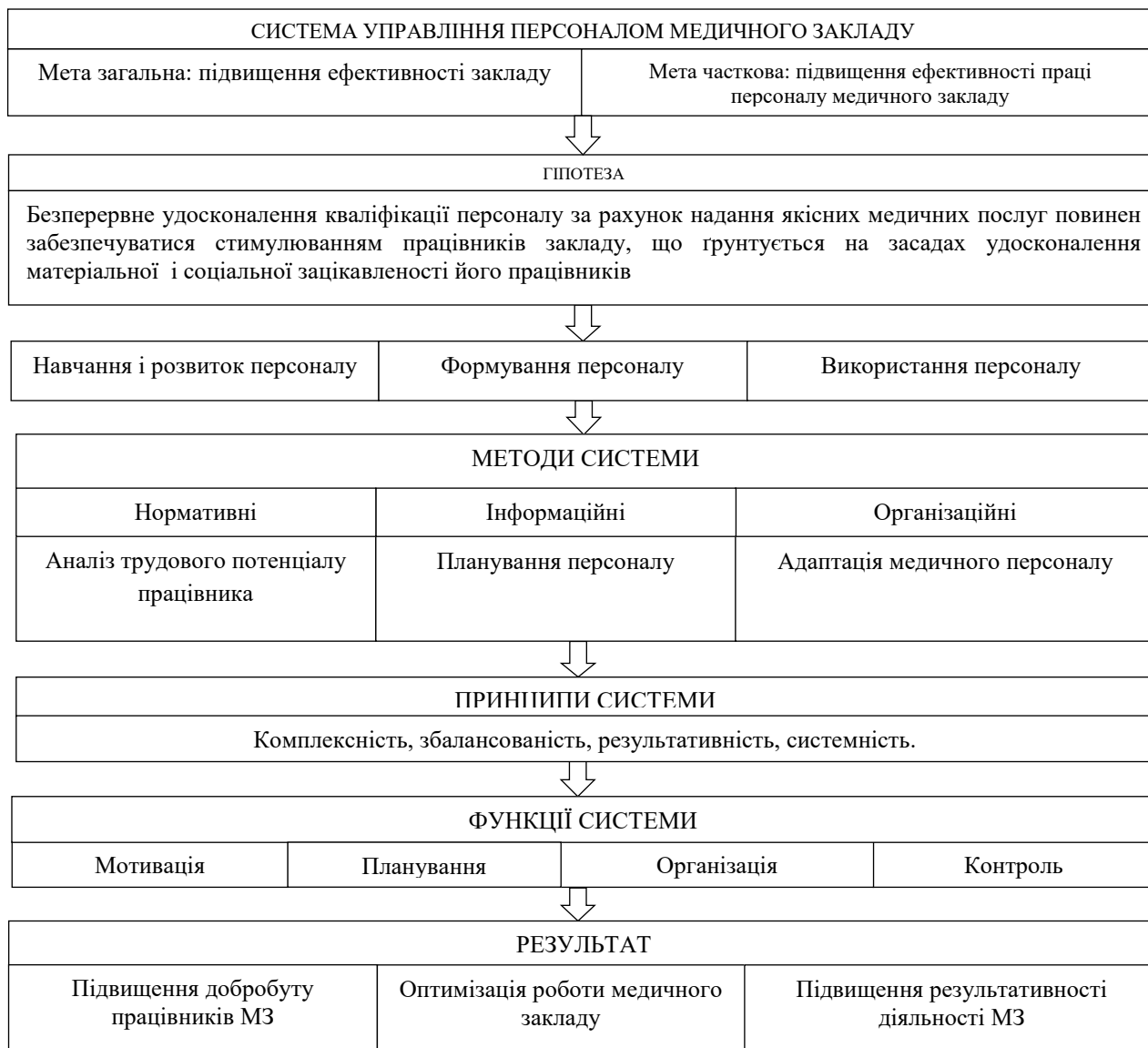


Рис 2. Система управління персоналом у медичних закладах (розроблено авторами)

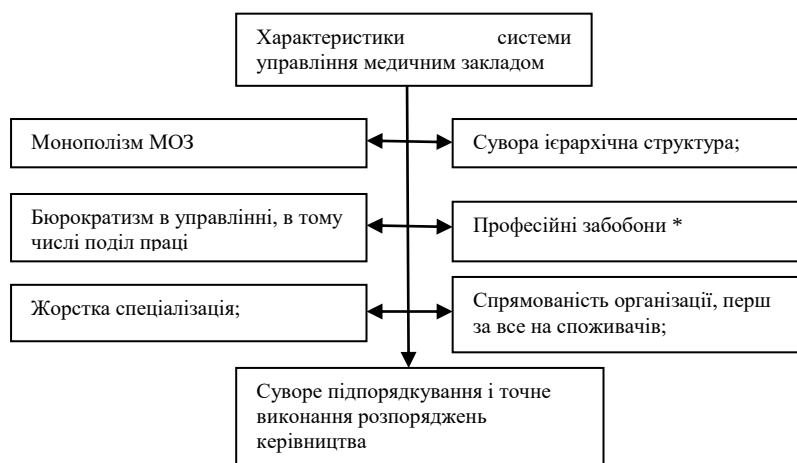


Рис.3. Характеристики системи управління персоналом у системі МОЗ (розроблено авторами)

Не існує чітко визначеного зв'язка між результатами атестації працівників медичного закладу та отриманим прибутком закладу. Тобто, ще не визначено як виміряти результативність праці в медичному закладі.

Обговорення результатів. Таким чином для удосконалення системи управління персоналом у медичних закладах треба вирішити наступні питання:

- 1) розробка та уніфікація алгоритму підбору та найму персоналу медичного закладу, що включає в себе зіставлення переліку функцій, що виконуються працівниками закладу на основі вивчення його професійних характеристик.
- 2) розробка методик управління кадрами медичного закладу, орієнтоване не тільки на оцінювання кваліфікації працівника, а й врахування його професійних якостей, розроблені методики повинні відповідати реальним можливостям їх використання;
- 3) розробка показників та засобів оцінки персоналу медичного закладу, у яких буде наявність чітких, обґрунтованих та інформативних критеріїв та засобів оцінки роботи персоналу медичного закладу;
- 4) впровадження сучасних методів по управлінню персоналу, які відповідають реальним потребам медичного закладу, що будуть досліджувати та аналізувати потреби персоналу, в його безперервному професійному навчанні;
- 5) розробка перспективних планів розвитку, які націлені на удосконалення системи управління персоналу медичного закладу;
- 6) впровадження системи мотивації професійної діяльності персоналу медичного закладу.

Висновок. Удосконалення системи управління персоналом в медичних закладах має на увазі глибокий взаємозв'язок елементів кадрової роботи, яка в закладах охорони здоров'я в даний час практично відсутня. В умовах обмеженості як фінансових та і кадрових ресурсів, важливо впроваджувати таку систему управління персоналом, яка забезпечувала б високу якість надання медичних послуг при достатньої матеріальної забезпеченості персоналу. Це має сприяти

збереженню висококваліфікованих кадрів в медичних закладах, підняти їх трудову свідомість на рівень вищого порядку, змінивши, тим самим, ставлення до своєї роботи, до людей, які потребують лікування, підвищити ефективність системи охорони здоров'я в цілому.

Список літератури

1. Блохина М.В. Нучно-методическое обеспечение системы управления персоналом в учреждениях здравоохранения субъекта российской Федерации (на примере республики Татарстан): автореф. д-ра м. наук./ВПО «Московская медицинская академия им И М Сеченова». Москва, 2007. 49 с.
2. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2017 році. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.pdf (дата звернення 15.11.2019).
3. Zurn P, Dal Poz MR, Stilwell B, Adams O: Imbalance in the health workforce. Human Resources for Health 2004, 2:13.
4. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2006. № 1. С. 173 – 179
5. World Health Organization: Global health care outlook 1 Shaping the future. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-hc-outlook-2019.pdf> (дата звернення 20.11.2019)
6. Перепада О.В. Обґрунтування оптимізованої функціонально-організаційної моделі діяльності медичних сестер у закладах, що надають третинну медичну допомогу: дис. к.мед.наук/ХНМУ. Київ, 2019. 245 с.
7. Овчинникова Т.И., Хорев А.И., Воронин В.П., Гоз О.М. Развитие системы управления персоналом на примере предприятий Центрального Черноземного экономического региона, ориентированных на потребности тела. Кадры предприятия 2003. №1.

URL: <http://www.kapr.ru/articles/2003/1/528.html> (дата звернення 12.11.2019).

8. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.

9. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу* № 3(57), 2019. С. 162-168. doi: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-162-168.

10. Ліштаба Л. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я. *Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання*. 2016. №50(1). С.163-169.

11. Шаповалов Ю.В., Мамаева В.Ю., Особенности управления персоналом в сфере здравоохранения. *Вестник ОмГУ. Серия: Экономика*. 2005. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-sfere-zdravoohraneniya> (дата звернення 26.11.2019).

References

1. Blokhina M.V. (2007) *Nuchno-metodicheskoye obespecheniye sistemy upravleniya personalom v ucherezhdniyakh zdavookhraneniya subyekta rossiyskoy Federatsii (na primere respubliki Tatarstan)* ["Scientific and methodological support of the personnel management system in healthcare institutions of the constituent entity of the Russian Federation (on the example of the Republic of Tatarstan)"]: Doctor of Medical Sciences.VPO "Moscow Medical Academy named after IM Sechenov". Moscow, 2007. 49 p. [in Russia]

2. Health care facilities and morbidity of the population of Ukraine in 2017. State Statistics Service of Ukraine. [online]. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.pdf [in Ukrainian].

3. Zurn P, Dal Poz MR, Stilwell B, Adams O, (2004) Imbalance in the health workforce. *Human Resources for Health*, 2:13. [in

English].

4. Nosulich, T.M. (2006). *Kadroviy potentsial sistemi okhoroni zdorov'ya: problemi ta perspektivi rozvitku*. ["Human resources of the health care system: problems and prospects for development"]. *Demography and social economy*. Vol 1. P. 173 – 179. [in Ukrainian].

5. World Health Organization: Global health care outlook I Shaping the future. [online]. URL:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-hc-outlook-2019.pdf> [in English]

6. Perepadya O.V. (2019). *Obruntuvannya optimizovanoi funktsionalno-organizatsiynoi modeli diyalnosti medichnikh sester u zakladakh. shcho nadayut tretinnu medichnu dopomogu*. ["Substantiation of the optimized functional-organizational model of activity of nurses in the establishments rendering tertiary medical care"]: dis. Candidate of Medical Sciences. Kyiv, 245 p. [in Ukrainian]

7. Ovchinnikova T.I., Khorev A.I., Voronin V.P., Goz O.M. (2003) *Razvitiye sistemy upravleniya personalom na primere predpriyatiy Tsentralnogo Chernozemnogo ekonomicheskogo regiona*. ["Development of the personnel management system on the example of the enterprises of the Central Chernozem economic region focused on the consumer."]. *Personnel of the enterprise* Vol. №1. [online]. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2003/1/528.html> [in Russia]

8. Amosha O.I, Shamileva L.L. (2016) *Rozvitok trudovogo potentsialu promislovosti na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti: kontseptualne ta naukovo-metodichne zabezpechennya*. ["Development of labor potential of industry on the basis of social responsibility: conceptual and scientific-methodical support"]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. Vol. 2 (31). P. 3-8. [in Ukrainian]

9. Rovenska V.V., Sarzhevskaya E.A. (2019). *Upravlinnya personalom zakladiv okhoroni zdorov'ya v novikh umovakh gospodaryuvannya ta perspektivi rozvitku v Ukraïni*. ["Personnel management of health care facilities in the new economic conditions and prospects for development in Ukraine"].

Economic Bulletin of Donbass Vol. 3 (57), 2019. S. 162-168. [online]. URL: doi: 10.12958 / 1817-3772-2019-3 (57) - 162-168.[in Ukrainian]

10. Lishtaba L. (2016). Upravlinnya personalom yak providna funktsiya menedzhera v sferi okhoroni zdorov'ya. ["Personnel management as a leading function of the manager in the field of health care"]. General problems of economy and business entities. Vol.50 (1). P.163-169 [in Ukrainian]

11. Shapovalov Y. V., Mamaeva V. Y. (2005). Osobennosti upravleniya personalom v sfere zdavookhraneniya. ["Features of personnel management in the field of health care"]. Bulletin of Omsk State University. Series: Economics. Vol.3. [online]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-sfere-zdavookhraneniya> [in Russia]

Надійшла до редакції 28.11.2020

Мирошніченко Ганна Борисівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ Донецький національний технічний університет, м.Покровськ.
ORCID ID: 0000-0003-1530-3672
E-mail: hanna.myroshnychenko@donntu.edu.ua

Полегенька Юлія Ігорівна – магістр кафедри управління і фінансово-економічної безпеки, ДВНЗ Донецький національний технічний університет, м. Покровськ.
E-mail: yuliia.polehenka.fem@donntu.edu.ua

THEORETICAL BASIS OF FORMATION OF THE MEDICAL INSTITUTION PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

In modern market economy, among the variety of problems associated with the normal and efficient development of enterprises and organizations, one of the main problem is the personnel management. In the near future, the best development will be achieved by those organizations that focus on human resources and their management. Data shows that strategic personnel management in the current context of health care reform will increase the competitiveness of medical institutions.

The paper analyzes the state of staffing in the healthcare sector. It was determined that there is a tendency to reduce medical facilities, and the outflow of highly qualified personnel to other sectors of the economy. Thus, since 1990, the number of hospitals has decreased by 43.5%, from 3.6 thousand to 1.1 thousand. Due to this, the number of hospital beds per 10,000 population decreased at the end of 2017, the number of beds decreased by 53.9%. The analysis revealed that in Ukraine there is a problem of layoffs. It is established that in the period from 1990 to 2017 there was a decrease in the number of paramedics in the health care system by a total of 32.1 people per 10,000 population, which is 27.3% of the total number of paramedics in 1990. Research shows that the movement of health workers depends on the movement of labor migration from districts to large cities, and is common in all countries, but in Ukraine there is a tendency to reduce the average number of medical staff at a faster rate than the reduction of doctors. This is due to difficult economic conditions in the country.

The analysis of the personnel potential of health care institutions of Ukraine was carried out, which determined a significant reduction of medical staff, especially in the part of paramedical staff. It decreased by 27.3% of the total number of paramedics in 1990. It is determined that the main factors reducing the human resources of health care institutions of Ukraine are the inadequacy of staff training to modern requirements in the field of health care, insufficient material and social security of staff. An effective system of personnel management of a medical institution has been developed, which is based on the formation of human resources and the effective use of the personnel of the medical institution, which includes an analysis of the labor potential of the medical worker; planning and selection of staff depending on the demand for medical services of the institution; development of rules for hiring staff in accordance with labor legislation; application of methods of adaptation of medical staff; application of a transparent

method of personnel certification. The characteristics of the functioning of the health care sector, which influence the formation of the personnel management system of medical institutions, have been identified.

Directions for improving the personnel management system of medical institutions have been identified, which will ensure high quality of medical services with sufficient material security of medical institution staff and promote the retention of highly qualified personnel in medical institutions, which in turn will increase the efficiency of the health care system as a whole.

Key words: *staff, medical institution, personnel management system, human resources, health care*

Myroshnychenko Ganna – Candidate of Sciences (Economics), associate professor,
Associate Professor of Department of Management and Financial and Economic Security,
Donetsk National Technical University; Donetsk region, Pokrovsk
E-mail: hanna.myroshnychenko@donntu.edu.ua

Polegenka Yuliya – master of management, Donetsk National Technical University, Donetsk region, Pokrovsk
E-mail: : yuliia.polehenka.fem@donntu.edu.ua