

**УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ: ПЛАНУВАННЯ, АНАЛІЗ,
УДОСКОНАЛЕННЯ****Рекуненко І.І.,***д.е.н., професор,**Сумський державний університет,**e-mail: i.rekunenko@uabs.sumdu.edu.ua**ORCID: 0000-0002-1558-629X***Павленко О.О.,***к.е.н., доцент, доцент кафедри управління імені Олега Балацького,**Сумський державний університет,**e-mail: o.pavlenko@management.sumdu.edu.ua**ORCID:0000-0001-5228-2378***Омельченко А.Г.,***студент, Сумський державний університет,***Васюкова В.В.,***аспірант, Сумський державний університет.*

В даній статті узагальнені аргументи в межах наукової дискусії щодо управління медичним персоналом. Основна мета полягає в дослідженні системи управління медичним персоналом за трьома блоками: планування, аналіз та удосконалення роботи персоналу. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення питань управління медичним персоналом свідчить про те, що існує значне коло невирішених проблем, пов'язаних саме з важливістю удосконалення процесів управління медичним персоналом, як необхідної складової стратегії розвитку медичної галузі. Актуальність вирішення даної наукової проблеми для України полягає в необхідності реалізації реформ в медичній галузі. В цій статті дослідження теми управління медичним персоналом здійснюється в наступній логічній послідовності: у відповідності до поставленої мети доводиться гіпотеза щодо визначення взаємозалежності між ефективністю діяльності медичного закладу та запропонованою конфігурацією «планування – аналіз – удосконалення» на прикладі Комунального некомерційного підприємства Сумської обласної ради «Обласний діагностичний центр у місті Шостка, яке є об'єктом даного дослідження. Методологічний інструментарій склали логічні, статистичні та емпіричні методи. Зокрема в роботі представлені результати емпіричного аналізу діяльності медичного закладу та формування на його основі напрямів удосконалення діяльності досліджуваного медичного закладу. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що підвищення ефективності діяльності медичного закладу залежить від організації процесу управління медичним персоналом. При цьому ефективність самого процесу управління персоналом залежить від таких взаємопов'язаних складових, як планування, аналіз та удосконалення діяльності. У будь-якому кадровому складі є лікарі-початківці, які набувають досвід, а інші – досвідчені, мають проблеми від незнання сучасних інновацій, зокрема в області комп'ютеризації. Основне завдання керівника медичного закладу – організувати, спрямувати і координувати діяльність усіх членів колективу, сприяти ефективній роботі кожного члена колективу. Саме удосконалення діяльності медичної установи визначає стратегічні перспективи розвитку персоналу. Результати дослідження можуть бути корисними для організації медичної галузі при проведенні планування, аналізу та визначенні напрямів удосконалення процесів управління медичним персоналом.

Keywords: *аналіз, медичний заклад, медичний персонал, планування, удосконалення*

DOI: 10.21272/1817-9215.2022.4-09

ВСТУП

На сучасному етапі в Україні змінюються економічні, політичні, соціальні реалії. Медична галузь розглядається як одна із пріоритетних напрямків реформування державного господарства країни. Координально зазнає змін система надання медичної допомоги, фінансово-господарські та ринкові механізми у сфері охорони здоров'я. Важливо відзначити, що при реформуванні медичної галузі управління стикаються з багатьма проблемами. Одна з основних – відсутність достатніх фінансових коштів для комплектації необхідного штату медичних працівників установи, що, звичайно, негативно впливає на вирішення найважливіших завдань галузі. Ще одним негативним явищем у медичній сфері є масовий відтік найбільш кваліфікованих медичних кадрів, які виїжджають в країни з більш керованою моделлю в медичній галузі. Це, звичайно,

викликає неабиякі труднощі для управлінців, бо успішне вирішення основних завдань без використання висококваліфікованих ресурсів неможливе. І тому реалізація завдань перспективних планів при підвищенні якості обслуговування стає важким навіть для найдосвідченішого керівника. Методи, які використовували очільники медичних установ десять-двадцять років тому – застарілі, не можуть забезпечити вимог сьогодення, що негативно впливає на механізм роботи всього медичного колективу. Робота з персоналом наразі вимагає від управління сучасних форм і методів, уміння належним чином організовувати діяльність колективу. Керівник медичного закладу, як визначають фахівці, повинен володіти мистецтвом управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами управління персоналом в медичних установах України і зарубіжжі займалися такі науковці, як: М.Д.Виноградський, В.М.Данюк, А.М. Колод, Л.Ліштаба, Є.Є. Латишев, О.М. Скібіцький, О.Є. Саржевська, В.І. Борщ, В.Ф. Москаленко, З.С. Гладун, О.В. Баєва [1] та інші. Л.Ліштаба [2] у статті “Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я” зазначає: “Функція управління людськими ресурсами стає все більш важливою у багатьох організаціях, так як вона покликана служити в якості партнера в галузі стратегічного планування та прийняття рішень з метою сприяння розробленню та реалізації стратегії, якісне й продуктивне управління персоналом має значний вплив на успіх у галузі охорони здоров'я”

Л.Ліштаба, у вищезазначеній статті зазначає, що цикл управління персоналом закладів медичної галузі складається із таких компонентів: а) аналіз ситуації; б) визначення цілей (загальні та приватні, проміжні та остаточні, коротко - та довгострокові); в) прийняття рішень; г) організація здійснення поставлених рішень; ґ) моніторинг продуктивності; д) оцінювання ефективності управління персоналом закладів охорони здоров'я [2]. Як зазначає Л.Ліштаба, аналіз ситуації в медичному закладі необхідний, тому що без нього неможливо забезпечити достатню кількість і якість послуг у медичній установі, а також виконання медико-санітарних потреб громадян і суспільства. На основі отриманих показників управлінський апарат на чолі з керівником визначають цілі і приймають рішення. Важливим циклом у досягненні поставленої мети і розв'язанні нагальних питань є цикл організації здійснення поставлених рішень. Моніторинг продуктивності оцінювання ефективності управління персоналом дають достовірну картину діяльності персоналу установи, а також якість роботи очільника.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Персонал будь-якої установи характеризується кількістю та професійною компетентністю. Основним завданням керівника є: організувати, спрямовувати, координувати і стимулювати діяльність членів колективу, а також сприяти ефективній роботі кожного члена організації чи установи. Тому метою даної роботи є дослідження системи управління медичним персоналом за трьома блоками: планування, аналіз, удосконалення. У відповідності до поставленої мети в дослідженні доводиться гіпотеза щодо визначення взаємозалежності між ефективністю діяльності медичного закладу та запропонованою конфігурацією «планування – аналіз – удосконалення» на прикладі Комунального некомерційного підприємства Сумської обласної ради «Обласний діагностичний центр у місті Шостка. При цьому, одними із методів оцінки ефективності діяльності медичного закладу є аналіз динаміки відвідувачів закладу та анкетування працівників. На рис. 1 наведені складові елементи управління медичним персоналом.

Наразі, коли на розвиток медицини виділяється недостатньо фінансової підтримки, для якісної роботи потрібне покращення медичних ресурсів і, зокрема, кадрів медичних установ. А це у свою чергу змушує управлінців переглянути свою роботу з кадрами, враховуючи складові структури: планування – підготовка – використання персоналу [1]. Як бачимо із наведеної вище структури (рис.1), відправним елементом

є планування. Без якісного планування роботи на майбутні дні, тижні, місяці і навіть роки успішне управління неможливе.



Рисунок 1 - Складові елементи управління медичним персоналом

Таким чином, загальний підхід до управління медичним персоналом можна представити у вигляді залежності (1):

$$\begin{cases} S = f(p, a, i) \\ E = f(S) \end{cases} \quad (1)$$

де S – узагальнений результат процесу управління медичним персоналом; p – показник ефективності розробки плану; a – показник аналізу діяльності медичного закладу; i- показник удосконалення роботи медичного закладу; E – показник динаміки ефективності роботи медичного закладу

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розглянемо основні складові управління медичним персоналом.

Планування. Календарне, поточне, перспективне планування – передумова злагодженої, продуманої діяльності очільника медичного закладу. План роботи на рік визначає перспективу його структурних підрозділів, намічає мету діяльності, окреслює значимі завдання перед кадровим персоналом медичного закладу. За планом роботи можна дати оцінку діяльності керівника установи. А саме, визначити як організована робота медичної установи, як ведеться контроль за діяльністю закладу, як попереджені негативні ризики для персоналу, лікувальної установи, а також рівень мотивації персоналу.

Персонал медичного закладу постійно знаходиться в динаміці: одні спеціалісти влаштовуються на роботу, інші звільняються. Нестабільність у суспільному житті, низька фінансова підтримка кадрів, особисті проблеми того чи іншого члена колективу – все це вимагає повсякденної уваги управлінця. Крім того, управлінцю слід враховувати, що у медичному закладі є працівники різних кваліфікаційних груп:

- фахівці з вищою професійною освітою,
- фахівці з середньою медичною освітою (середній медичний персонал),
- молодший медичний персонал,
- інший персонал (санітарки, обслуговуючий персонал тощо).

У будь-якому кадровому складі є лікарі-початківці, які набувають досвід, а інші – досвідчені, мають проблеми від незнання сучасних інновацій, зокрема в області комп'ютеризації. Основне завдання керівника медичного закладу – організувати, спрямувати і координувати діяльність усіх членів колективу, сприяти ефективній роботі кожного члена колективу.

У відповідності до кваліфікаційних груп медичні працівники поділяються на:

а) Вищий медичний персонал (лікарі та інші спеціалісти з вищою і післявузівською медичною і фармацевтичною освітою). Вищий медичний персонал у своїй діяльності керується чинним законодавством України про охорону здоров'я та нормативно - правовими актами. Його представники повинні знати основи законодавства про охорону здоров'я, обов'язки та відповідальність, сучасну класифікацію хвороб, сучасні методи обстеження, діагностики, лікування, реабілітації та диспансеризації хворих, методи надання швидкої та невідкладної лікарської допомоги, правила оформлення медичної документації, сучасну літературу за фахом і методи її узагальнення

б) Середній медичний персонал (фельдшер, санітарний фельдшер, фельдшер лаборант, военфельдшер, санінструктор, медсестра (медбрат), фельдшер-акушер, зубний лікар, дантист, зубний технік, помічник лікаря - епідеміолога, помічник санітарного лікаря, інструктор - дезінфектор, інструктор із санітарної освіти, фармацевт, рентгенлаборант, інструктор з лікувальної фізкультури). Середній медичний персонал також керується чинним законодавством України про охорону здоров'я та нормативно-правовими актами. Мають теоретичну та практичну професійну підготовку, добре знайомі із суміжними дисциплінами, активно використовують і впроваджують нові передові методи діагностики та лікування. Середні медичні працівники незалежно від профілю спеціальності повинні знати симптоматику і діагностику найбільш частих захворювань; володіти прийомами реанімації, вміти надати допомогу при травматичних пошкодженнях, кровотечах, колапсі, отруєнні, алергічних станах та ін.

в) Молодший персонал (сестра - господарка, молодша медсестра (молодший медбрат), медресстратор, санітар, санітарка, няня).

Аналіз. Проведення аналізу потребує не тільки визначення динаміки кількісних показників, а і дослідження факторів, що вплинули на цю динаміку. Так, основним напрямом діяльності Комунального некомерційного підприємства Сумської обласної ради «Обласний діагностичний центр у місті Шостка» є обстеження хворих за направленнями від спеціалістів з різних куточків області, використовуючи сучасні методи діагностики на новітньому комп'ютерному, ультразвуковому, ендоскопічному та іншому обладнанні [3]. Діяльність обласного діагностичного центру у місті Шостка протягом 2018-2020 років була спрямована на підвищення якості діагностичної допомоги населенню, покращення рівня діагностики при різних захворюваннях, максимального охоплення обстеженням пацієнтів віддалених районів півночі Сумської області та подальшого створення умов для забезпечення належного рівня медичного обслуговування населення [4]. За цей період заклад надавав якісну консультативно-діагностичну допомогу населенню п'яти районів півночі Сумщини кількістю 251701 осіб. З них: 103818 осіб Шосткинського району, 18108 осіб Середино-Будського, 26632 осіб Ямпільського, 61455 осіб Глухівського, 41688 осіб Кролевецького районів. Вказані райони є найвіддаленішими від м. Суми - обласного центру [5].

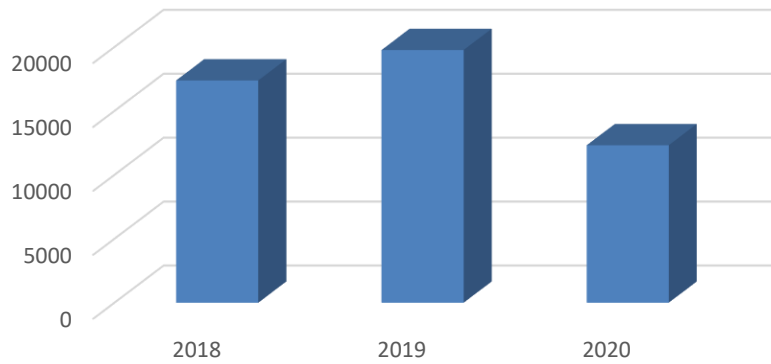


Рисунок 2 - Кількість прийнятих хворих КНП Сумської обласної ради «Обласний діагностичний центр у місті Шостка» за 2018-2020р.р.

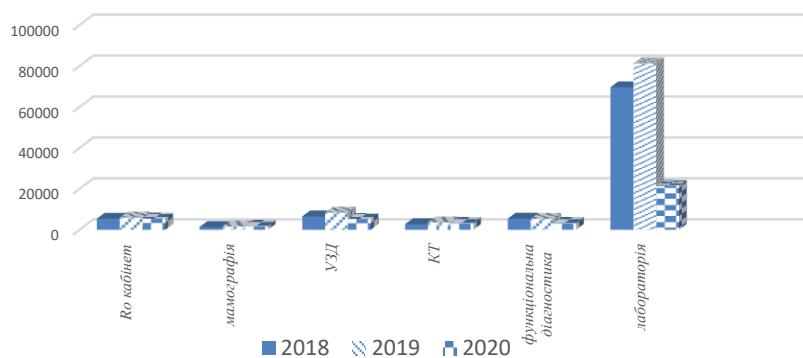


Рисунок 3 - Кількість проведених обстежень КНП Сумської обласної ради «Обласний діагностичний центр у місті Шостка» за 2018-2020р.р.,

Зменшення показників обстеження у 2020 році обумовлена тимчасовими карантинними обмеженнями, пов'язаними з пандемією COVID-19, за виключенням рентген кабінету та кабінету компютерної томографії. Зростання попиту на послуги мамографії пояснюється тим, що з квітня 2020 року із введенням медичної реформи та на виконання положень Закону України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення", Національна служба здоров'я України здійснює виплату закладам охорони здоров'я на надання медичних послуг за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення та виключно згідно з договорами про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій. Комунальним некомерційним підприємством «Обласний діагностичний центр у місті Шостка» у 2020 році з НСЗУ було підписано договір на два пакети: № 9 «Амбулаторна вторинна (спеціалізована) та третинна (високоспеціалізована) медична допомога дорослим та дітям, включаючи медичну реабілітацію та стоматологічну допомогу» та № 10 "Мамографія". Згідно нормативів НСЗУ оплата одного пацієнта становила 49,42 грн, що не покриває витрати на реактиви, на обслуговування та техогляд медичного обладнання, на засоби індивідуального захисту персоналу, на метрологічні та санітарно-епідеміологічні обстеження. Тому, у зв'язку з недостатнім фінансуванням заклад був вимушений ввести платні медичні послуги, які частково покривали витрати на санітарно-епідеміологічні обстеження та засоби індивідуального захисту медичного персоналу.

Склад персоналу установи неоднорідний за професійною підготовкою, віковими категоріями, за стажем. Стабільна та ефективна робота закладів охорони здоров'я базується на досконалому формуванні персоналу, підборі кадрів для роботи у сфері надання медичних послуг[6]. В табл. 1 наведені Основні якісні показники роботи КНП СОР "Обласний діагностичний центр у місті Шостка" за 2018-2020р.р.

Таблиця 1 - Основні якісні показники роботи КНП СОР "Обласний діагностичний центр у місті Шостка" за 2018-2020р.р.

№	Найменування показників	Одиниця виміру	2018р.	2019р.	2020р.
1	Питома вага атестованих лікарів	%	100	100	100
2	Питома вага атестованих середніх медичних працівників	%	100	100	100
3	Число відвідувань на 1 зайняту посаду	Абс. число	1435	1601,7	1150,4
4	Питома вага прийнятих сільських мешканців	%	28,6	33,6	28,2
5	Питома вага прийнятих з інших районів на консультативному прийомі	%		23,4	23,6
6	Питома вага обстежених з інших районів	%	40,5	43	32,6
7	Кількість лабораторних досліджень на 100 лікарських відвідувань	%	396,9	410	179,4
8	Кількість УЗД на 1 діючий апарат	Абс. число	2833	3965	1592
9	Кількість УЗД на 1 зайняту посаду	Абс. число	3777,3	6608,3	2122,6
10	Кількість функціональних досліджень на 100 лікарських відвідувань	%	39	35,3	25,3
11	Кількість ендоскопічних досліджень на 1 діючий апарат	Абс. число	1284	1789	308
12	Кількість ендоскопічних досліджень на 1 зайняту посаду	Абс. число	1284	1789	308
13	Кількість рентгенологічних досліджень на 1 діючий апарат	Абс. число	4594	4269	3642
14	Кількість рентгенологічних досліджень на 1 зайняту особу	Абс. число	4594	4269	3642

Згідно штатного розкладу на 2020 рік в діагностичному центрі існує 17 посад лікарів, з них зайнято – 10,5, фізичні особи – 7. Штат молодших спеціалістів з медичної освітою – 15,25, з них зайнято – 7,5, фізичні особи – 7 (Табл 2.).

Провівши аналіз кадрового складу медичного закладу КНП СОР "Обласний діагностичний центр м. Шостки" можна зробити висновок:

а) кількість лікарів у 2020 році менше на 6%, ніж у 2018 році, становила у 2018 р. - 47% (8 осіб), відповідно в 2020 - 41% (7 осіб)

б) середній медичний персонал 75% (12 осіб) і 46 % (7 осіб) відповідно у 2018 та 2020 роках (табл. 3)

Аналізуючи забезпеченість медичного персоналу по діагностичному центру можна відзначити зниження показника забезпеченості лікарями в 2020 році, за рахунок зменшення лікарів на 1 фізичну особу. Протягом останніх років показник був приблизно сталим, дещо змінювався за рахунок зниження чисельності населення району.

Забезпеченість середнім медичним персоналом мала подібну тенденцію, за 2020 рік штат зменшився на 6 фізичних одиниць, причому до числа таких осіб увійшли і особи пенсійного віку, і молоді спеціалісти, котрі змінили місце роботи, або взагалі змінили характер професійної діяльності.

Таблиця 2 – Штат лікарів КНП Сумської обласної ради «Обласний діагностичний центр у місті Шостка» за 2018-2020р.р.

Всього	2018 р.			2019 р.			2020 р.		
	штат	зайнято	фізичні особи	штат	зайнято	фізичні особи	штат	зайнято	фізичні особи
	17	12.25	8	17	13.0	11	17	10.5	7
Заступник директора з медичної частини (медичний директор)	1.0	1.0	1	1.0	1.0	1	1	1	1
Завідувач відділу	1.0	-	-	1.0	-	-	-	-	-
Лікар-терапевт	1.0	0,5	-	1.0	0,5	-	1.0	0,25	-
Лікар-гастроентеролог	0,5	0,5	-	0,5	0,5	-	0,5	0,5	-
Лікар-кардіолог	1.0	-	-	1.0	0,25	1	1.0	-	-
Лікар-хірург	0,25	0,25	-	0,25	0,25	-	0,25	0,25	-
Лікар-невропатолог	0,50	0,25	-	0,50	0,25	-	0,50	0,25	-
Лікар-онколог	1.0	1.0	1	1.0	1.0	1	0,25	-	-
Лікар-акушер-гінеколог	1.0	0,75	1	1.0	0,75	1	1,5	1,5	1
Лікар-ендоскопіст	1.0	1.0	1	1.0	1.0	1	1.0	-	-
Лікар-дерматовенеролог	0,25	-	-	-	-	-	-	-	-
Лікар-отоларинголог	0,5	-	-	0,25	0,25	-	0,25	0,25	-
Лікар-офтальмолог	0,5	0,25	-	0,25	0,25	-	0,25	0,25	-
Лікар-уролог	0,25	0,25	-	0,25	0,25	-	0,25	0,25	-
Лікар-ортопед-травматолог	0,25	-	-	1.0	1.0	1	1.0	1.0	1
Лікар-рентгенолог	3.0	3.0	2	3.0	2.0	2	3.0	3.0	2
Лікар-анестезіолог	0,25	0,25	-	0,25	0,25	-	0,50	0,50	-
Лікар з ультразвукової діагностики	1,75	1,5	1	1,75	1,5	1	1,75	1,25	2
Лікар з функціональної діагностики	1.0	1.0	1	1.0	1.0	1	1.0	1.0	1
Лікар-лаборант	1.0	0,75	-	1.0	1.0	1	1.0	0,75	-

Таблиця 3 – Забезпеченість середнім медичним персоналом діагностичного центру за 2018-2020рр.

Всього	2018 р.			2019 р.			2020 р.		
	штат	зайнято	фізичні особи	штат	зайнято	фізичні особи	штат	зайнято	фізичні особи
	16	13.5	12	16	13	12	15.2	7.5	7

Протягом наступних років показник забезпеченості середнім медичним персоналом був більш стабільним, але слід зазначити, що штат діагностичного центру постійно оновлювався. Діагностичний центр залишали одні медичні працівники, на їх місце приходили молоді спеціалісти після закінчення медичних закладів, частина з них також не затримувалася на робочому місці. Таким чином, слід зазначити, що характер професійної діяльності, високе психологічне навантаження, низька заробітна плата призводить до постійного оновлення кадрового складу відділення серед середнього медичного персоналу.

Слід зупинитись на мотивації персоналу, бо від неї залежить ефективність праці персоналу, сумлінність, старанність, наполегливість. Керівництво КНП СОР

“Обласний діагностичний центр у місті Шостка” уже не один рік практикує такі види мотивації:

а) заробітна плата працівника, яка нараховується в залежності від ставки, стажу, та посади (вона підкріплюється наказом керівника медичного закладу;

б) премія вручається тому працівникові, який сумлінно виконує посадові обов'язки, робить значний внесок в розвиток діагностичного центру;

в) стимулюючі надбавки отримують члени колективу, які в чомусь відзначились, проявили себе з позитивної сторони, працюють задля підвищення іміджу медичної установи.

Це так звана матеріальна форма мотивація. Діагностичний центр, його управлінці практикують і нематеріальні форми мотивації своїх працівників. Так, працівник може отримати додаткові вихідні дні, якщо він сумлінно виконував покладені на нього завдання, чи брав активну участь у розв'язанні якоїсь важливої проблеми закладу. На себе бере діагностичний центр оплату курсів, навчання медичного персоналу чи підвищення кваліфікації. Медичний заклад надає комфортні умови проведення щорічного медогляду.

Серед найбільших проблем медичної галузі ми вважаємо, по-перше, недостатнє фінансування. Від нього страждає матеріальна база закладу, а також мотиваційний важіль системи оплати праці персоналу медичного закладу.

Удосконалення. Вивчивши нормативні документи відповідних органів, проаналізувавши основні документи діагностичного центру, які стосуються управління персоналом закладу, провівши анкетування серед працівників, можна визначити існуючі проблеми та відповідні напрями удосконалення управління медичним персоналом[5].

Після проведення відповідного аналізу були запропоновані наступні елементи удосконалення надання медичних послуг, які потребують відповідної підготовки медичного персоналу:

- у кабінет функціональної діагностики необхідні: а) система BTL- 08 Hoter 3/7/12 - кональне холтерівське моніторування ЕКГ (виявлення і відстеження складних порушень ритму); б) автоматичний зовнішній дефібрилятор Poverheart Y5AED Semi-Automatic (лікування загрозливих для життя порушень серцевого ритму, які можуть привести до раптової зупинки серця під час проведення навантажувальних проб (велоергометрії);

- у кабінет функціональної діагностики слід придбати: а) спірограф SP100; б) автоматичні функціональні зовнішні дефлібратор Poverheart Y5AED Semi-Automatic.

- клініко-діагностична лабораторія потребує придбання коагулометра.

Однією з проблем Шосткинського діагностичного центру є фінансова проблема, яка не вирішує запити працівників медичного закладу, а також вирішення матеріальних проблем центру взагалі. Вирішення вищезазначених проблем значно підвищить управління персоналом, можливість досягти високих очікуваних результатів медичним закладом міста Шостки.

ВИСНОВКИ

В статті досліджена системи управління медичним персоналом та доведена гіпотеза щодо наявності взаємозалежності між ефективністю діяльності медичного закладу та запропонованою конфігурацією «планування – аналіз – удосконалення» на прикладі Комунального некомерційного підприємства Сумської обласної ради «Обласний діагностичний центр у місті Шостка». Зокрема визначено, що планування медичного персоналу є запорукою реалізації ефективних стратегій розвитку медичних закладів. А для ефективного планування потрібен аналіз кадрового складу та визначення напрямів удосконалення діяльності. Особливу увагу слід надавати навчанню та освоєнню медичними працівниками нових технологій та функціональних особливостей обладнання, яке закупляється у медичні заклади.

SUMMARY

Rekunenko I., Pavlenko O., Omelchenko A., Vasyukova V. Medical personnel management: planning, analysis, improvement.

This article summarizes the arguments within the scientific debate on medical personnel management. The main goal is to study the medical personnel management system in three blocks: planning, analysis and improvement of personnel work. The systematization of literary sources and approaches to solving issues of medical personnel management shows that there is a significant range of unsolved problems related precisely to the importance of improving the processes of medical personnel management as a necessary component of the development strategy of the medical industry. The urgency of solving this scientific problem for Ukraine lies in the need to implement reforms in the medical field. In this article, the study of the topic of medical personnel management is carried out in the following logical sequence: in accordance with the set goal, a hypothesis is proved regarding the determination of the interdependence between the effectiveness of the medical institution and the proposed configuration "planning - analysis - improvement" on the example of the Communal Non-Commercial Enterprise of the Sumy Regional Council Regional Diagnostic center in the city of Shostka, which is the object of this study. The methodological toolkit consisted of logical, statistical and empirical methods. In particular, the work presents the results of an empirical analysis of the activity of the medical institution and the formation of directions for improvement of the activity of the studied medical institution based on it. The study empirically confirms and theoretically proves that increasing the efficiency of the medical institution depends on the organization of the medical personnel management process. At the same time, the effectiveness of the personnel management process itself depends on such interrelated components as planning, analysis and improvement of activities. In any personnel composition, there are novice doctors who are gaining experience, and others – experienced, have problems due to ignorance of modern innovations, in particular in the field of computerization. The main task of the head of a medical institution is to organize, direct and coordinate the activities of all members of the team, to promote the effective work of each member of the team. It is the improvement of the activity of the medical institution that determines the strategic prospects of personnel development. The results of the study can be useful for organizations in the medical field when planning, analyzing and determining areas for improvement of medical personnel management processes.

Keywords: analysis, medical institution, medical personnel, planning, improvement

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://pidru4niki.com/1075110737495/meditsina/upravlinnya_personalom_galuzi_o_horoni_zdorovya
2. Ліштаба Л. (2016). Управління персоналом як провідна функція менеджера у сфері охорони здоров'я. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, 50(1), 163-169. https://scholar.google.com.ua/scholar?cluster=10233469325791507755&hl=uk&as_sdt=2005
3. Статут Комунального некомерційного підприємства Сумської обласної ради «Обласний діагностичний центр у м. Шостка» (2010)
4. Комунальне некомерційне підприємство Сумської обласної ради «Обласний діагностичний центр у м. Шостка»(2022). Офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://www.odc.org.ua/>
5. Омельченко А. Г. Удосконалення управління медичним персоналом у закладі охорони здоров'я (на прикладі КНП СОР «Обласний діагностичний центр у місті Шостка») : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістр : спец. 281 - публічне управління та адміністрування / наук. кер. Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2022. 51 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87716/1/Omelchenko_master_thesis.pdf
6. Положення про відділ кадрів Комунального некомерційного підприємства Сумської обласної ради «Обласний діагностичний центр у м. Шостка» (2010)

REFERENCES

1. Baeva O. (2022). Management in the field of health care. URL: https://pidru4niki.com/1075110737495/meditsina/upravlinnya_personalom_galuzi_o_horoni_zdorovya
2. Lishtaba L. (2016). Personnel management as a leading function of a manager in the field of security health. Galician Economic Bulletin of the Ternopil National Technical University, 50(1), 163-169.
3. Charter of the Communal Non-Commercial Enterprise of the Sumy Regional Council "Regional diagnostic center in the city of Shostka" (2010)
4. Communal non-commercial enterprise of the Sumy Regional Council "Regional Diagnostic Center in the city of Shostka" (2022). URL:<http://www.odc.org.ua/>
5. Omelchenko A. (2022). Improving the management of medical personnel in a health care institution (on example of CNE SOR "Regional diagnostic center in the city of Shostka):. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/87716/1/Omelchenko_master_thesis.pdf
6. Regulations on the personnel department of the Communal Non-Commercial Enterprise of the Sumy Regional Council "Regional Diagnostic Center in Shostka" (2010)