

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN HEALTHCARE FACILITIES

УДК 331.108

<https://doi.org/10.32843/infrastruct42-45>

Прокопець Л.В.

к.е.н., асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Тодоріко І.М.

студентка Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Prokopets Liudmyla

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Todoriko Iryna

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Сьогодні спостерігається багато перетворень у сфері охорони здоров'я, але в контексті зміни системи управління персоналом закладу охорони здоров'я досі не запроваджено нових ефективних механізмів та інструментів управління, тому проблема адаптації персоналу медичної сфери до сучасних методів медичного обслуговування, пристосування до структурно-функціональних змін у системі управління та змін механізмів фінансового забезпечення залишається актуальною. З огляду на це у статті запропоновано актуальну модель системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я, яка би враховувала сучасні методи управління персоналом, порівнюючи із закордонним досвідом країн, що мають розвинену систему охорони здоров'я, актуальні можливості та потенціал вітчизняної системи. Така модель має ґрунтуватись на стратегічних засадах керування в цій галузі. Отже, в закладах охорони здоров'я потрібно сформувати кадрову політику та стратегію, переглянути систему та форму оплати праці працівників, удосконалити систему мотивації персоналу, запропонувати якісні методи формування й розвитку кадрів.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, цілі, політика ВООЗ, система мотивації, стимулювання, стратегічний менеджмент.

Сегодня наблюдается много преобразований в сфере здравоохранения, но в контек-

сте изменения системы управления персоналом учреждения здравоохранения до сих пор не внедрены новые эффективные механизмы и инструменты управления, поэтому проблема адаптации персонала медицинской сферы к современным методам медицинского обслуживания, приспособление к структурно-функциональным изменениям в системе управления и изменениям механизмов финансового обеспечения остается актуальной. С учетом этого в статье предложена актуальная модель системы управления персоналом в учреждениях здравоохранения, которая бы учитывала современные методы управления персоналом, сравнивая с зарубежным опытом стран, имеющих развитую систему здравоохранения, актуальные возможности и потенциал отечественной системы. Такая модель должна основываться на стратегических принципах управления в этой области. Итак, в учреждениях здравоохранения нужно сформировать кадровую политику и стратегию, пересмотреть систему и форму оплаты труда работников, усовершенствовать систему мотивации персонала, предложить качественные методы формирования и развития кадров.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, цели, политика ВОЗ, система мотивации, стимулирование, стратегический менеджмент.

Today, there are many changes in the healthcare sector, but in the context of changing the personnel management system of the healthcare institution, new effective management mechanisms and tools have not yet been introduced. Therefore, the problem of adaptation of medical personnel to modern methods of medical care, adaptation to structural and functional changes in the management system and changes in financial support mechanisms remains relevant. Despite this, the article proposes an actual model of the personnel management system in healthcare institutions, which would take into account modern methods of personnel management, in comparison with the foreign experience of countries with a developed healthcare system, relevant capabilities and potential of the domestic system. A similar model should be based on strategic management principles in this area. Effective development of any field of activity requires a well-coordinated and effective personnel management system, which allows systematic use of available resources to achieve this goal. The key resources of any organization are human resources (employees, personnel), because they are capable of activating all other types of resources. Therefore, we can say that the art of personnel management is based on the ability to properly organize any activity optimally using human factors. The primary role in the organization of health care facilities belongs to the healthcare provider, so personnel development management is the primary task of HR managers in the field. So, in healthcare institutions it is necessary to formulate a personnel policy and strategy, review the system and form of remuneration for employees, introduce a comprehensive approach that takes into account the existence of different types of employees, namely: employees are focused on remuneration or other material values, employees are focused on meaningful and socially significant work, employees with balanced value of different values, improve the personnel motivation system, and propose quality methods for the formation and development of personnel.

Key words: personnel management, personnel policy, goals, WHO policy, motivation, incentive system, strategic management.

Постановка проблеми. Для ефективного розвитку будь-якої сфери діяльності необхідна злагоджена й результативна система управління персоналом, яка дає змогу систематично використовувати наявні ресурси для досягнення поставленої мети. Ключовими ресурсами будь-якої організації є людські ресурси (працівники, кадри), адже саме вони здатні активізувати всі інші види ресурсів, тому можна сказати, що мистецтво управління персоналом базується на вмінні правильно організувати будь-яку діяльність шляхом оптимального використання людських чинників.

Головна роль в організації діяльності закладів охорони здоров'я належить медичному працівнику, отже, управління розвитком кадрів є основним

завданням менеджерів з управління персоналом у цій галузі. Традиційний підхід до управління персоналом у цій галузі не дає бажаного результату, а інколи приводить до застою або дезорганізації в структурі управління. З огляду на те, що нині фінансування з боку держави для розвитку галузі охорони здоров'я є недостатнім, ефективною є мобілізація прихованих можливостей у системі для результативного використання кадрових ресурсів, якщо порівняти міжнародний досвід, а саме досвід ВООЗ (Всесвітньої організації охорони здоров'я), що доводить найбільшу ефективність реорганізації системи управління серед будь-яких інших організаційних змін для досягнення високої ефективності системи охорони здоров'я.

Трансформація господарського механізму медичної галузі передбачає зміни організаційно-правового статусу медичних закладів, форми власності, характеру взаємовідносин між суб'єктами ринку, фінансових потоків тощо. Однак на практиці існує проблема невідповідності управлінського персоналу до використання інноваційних підходів та методів управління, спрямованих на пошук та освоєння перспективних ринкових ніш, формування конкурентних позицій медичних організацій. Медичний персонал державного сектору охорони здоров'я не має маркетингового мислення, без якого неможливо набути конкурентних переваг медичних послуг та медичної організації загалом, тому перед діючою системою охорони здоров'я постає нелегке завдання адаптації до ринкових умов господарювання шляхом системної перебудови та вдосконалення механізмів її державного регулювання, а головне, реалізації концепції інтегрованого розвитку та управління медичними кадрами, саме від яких залежить виконання завдань системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у дослідження управління персоналом та ролі, яку він відіграє під час досягнення ефективної діяльності підприємства, здійснили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна, А.П. Єгоршина, Л.В. Балабанова, М.Д. Виноградський, В.М. Данюк, А.М. Колот, Н.І. Антошина, О.М. Скібіцький. 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.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення основних проблем управління персоналом у закладах охорони здоров'я та розкриття актуальних можливостей вітчизняної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовою проблемою в сучасному стані соціально-економічного розвитку є проблема управління персоналом, оскільки саме злагоджена система керування людськими ресурсами в будь-якій організації є основним аспектом їх конкурентоспроможності. Майбутнє національної системи охорони здоров'я та її постійний розвиток безпосередньо залежать від її фахівців, які використовують свої здібності та навички, намагаються досягнути самовдосконалення та є вмотивованими до успішної професійної діяльності, оскільки це є ключовим завданням політики управління персо-

налом у закладах охорони здоров'я сьогодні [6].

Якщо звернути увагу на дані від 21 жовтня 2015 року про Резолюцію 70/1 Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року», що включає 17 цілей у галузі сталого розвитку [2], то можна побачити, що однією з цих цілей є Ціль 3 «Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці». Серед завдань досягнення цієї Цілі завдання 3 передбачає таке: «істотно збільшити фінансування охорони здоров'я та набір, розвиток, професійну підготовку та утримання медичних кадрів в країнах, що розвиваються, особливо в найменш розвинених країнах і малих острівних державах, що розвиваються», а завдання 3d – «нарощувати потенціал всіх країн, особливо країн, що розвиваються, в напрямі раннього попередження, зниження ризиків і регулювання національних і глобальних ризиків для здоров'я» [4].

Проблема управління людськими ресурсами (кадри, персонал) та кадровий дефіцит персоналу в галузі охорони здоров'я ВООЗ визнає як «глобальний ризик»; нині в цілому світі не вистачає в середньому 7,2 млн. фахівців медичної сфери. Водночас посилюються проблеми фахової та територіальної диспропорції, тому задля вирішення цих проблем створено Глобальну стратегію для розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я: трудові ресурси на 2016–2030 роки (WHO Global Strategy on Human Resources for Health 2016–2030). Щодо України, то жоден нормативно-правовий документ, який стосується політики управління кадрами в закладах охорони здоров'я України, не містить цілісної стратегічної програми, яка передбачає вирішення проблем кадрового забезпечення цієї галузі, не містить концептуальних задач, механізмів та інструментів реалізації політики управління персоналом у медичній сфері, хоча частково в них відображено можливості підвищення якості навчання та професійної підготовки фахівців медичної сфери шляхом удосконалення національних освітніх стандартів підготовки кадрів медичного персоналу, передбачення кадрового забезпечення згідно з потребами сфери охорони здоров'я, з урахуванням перетворень у цій галузі та в демографічні й ситуації країни [1].

Сьогодні в державній системі охорони здоров'я професійні стандарти фахівців не відповідають сучасним світовим вимогам та не дають змоги сформувати єдині методи встановлення нормативів у різних розділах соціальної, психологічної та медичної сфер, щоб вони сприяли раціональному використанню кадрових ресурсів в організації охорони здоров'я.

Нормативно-правові акти, які стосуються номенклатури спеціальностей та посад медичної сфери, потребують удосконалення, як і кваліфікаційні

вимоги до посад і характеристики спеціальностей, обліково-звітні дані про кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я. Водночас перегляду встановлених стандартів та їх оновлення потребують моніторингова система оцінок якості роботи медичного працівника; методи мотивації та стимулювання, їх ефективність; механізми прогнозування та планування кількості працівників.

З 6 листопада 2017 року в Україні увійшов в дію Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 6 квітня 2017 року № 2002, що запровадив автономізацію закладів охорони здоров'я [3]. У зв'язку з цим Законом має відбутись автоматизація медичних закладів, що передбачає такі зміни у фінансово-господарській, організаційній та управлінській діяльності.

1) Зміна форм власності.

2) Збільшення владних повноважень керівників закладів охорони здоров'я, а саме щодо автономності в розпорядженні активами, фінансовим та кадровим фондом організації, встановлення управлінської та організаційної політики.

3) Свобода дій у визначенні форм і методів оплати праці робітників закладів охорони здоров'я.

4) Запровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту.

5) Отримання закладами медичного обслуговування, що є підприємствами, права об'єднуватися з іншими медичними закладами, які також діють як підприємства, задля перерозподілу функцій між ними та спільного оптимізованого використання наявних ресурсів.

6) Надання закладам охорони здоров'я можливості наймати лікарів – фізичних осіб, що отримали відповідну ліцензію з дозволом здійснення господарської діяльності з медичної практики [2].

Отже, завдяки таким перетворенням, як набуття автономності закладами охорони здоров'я в адміністративній діяльності, розширений спектр можливих фінансових джерел, виникає необхідність максимального та оптимального використання кадрових ресурсів медичних установ, що є можливим за наявності управлінців необхідної компетентності, які здатні перетворити персонал на конкурентну перевагу, що приводить до досягнення поставлених цілей.

Головна мета ВООЗ у процесі реалізації кадрової політики полягає у підготовці необхідного кваліфікованого персоналу та забезпеченні ним закладів охорони здоров'я, який, відповідно, виконуватиме поставлені завдання. Медичні працівники є стратегічним капіталом, оскільки основним об'єктом капіталовкладень у світі в медичній сфері є кадрове забезпечення, тому проблема управління персоналом цієї галузі є особливо актуальною, оскільки в умовах наявності необхідного

кадрового забезпечення політика стратегічного менеджменту здатна активізувати роботу медичних фахівців і максимізувати їх ефективність.

Політика управління кадрами – це головний напрям роботи з персоналом, що відображає систему принципів, методів, правил та норм у роботі з персоналом та передбачає формування головних довгострокових напрямів організації роботи кадрів установи.

Кадрова стратегія визначається нами як загальний план дій у сфері менеджменту персоналу, який формується на основі кадрової політики та стратегії розвитку організації загалом. Отже, виходячи з вищенаведених визначень, ми бачимо, що основною метою кадрової політики та стратегії є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу закладів охорони здоров'я відповідно до потреб закладу, вимог законодавства та стану ринку праці медичних кадрів. Таким чином, формування кадрової політики та стратегії, що відображаються у статуті та філософії закладу, колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку, основних положеннях щодо кадрової роботи закладу, передбачає новий якісний етап формування та розвитку кадрів закладу охорони здоров'я, що спрямований на забезпечення сталого розвитку цього закладу зокрема та підвищення якості медичної допомоги загалом.

Враховуючи всі особливості управління кадрами організацій охорони здоров'я, маємо підкреслити вплив керівників медичного персоналу та рівня якості їх діяльності на результативність або неефективність стратегій управління й розвитку галузі охорони здоров'я.

Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я включає такі етапи (рис. 1).

Питання оплати праці робітників організацій охорони здоров'я є однією з найактуальніших соціально-економічних проблем, тому що професія лікаря має одну з найнижчих заробітних плат в Україні. Відповідно до даних Державної служби статистики України розмір середньомісячної заробітної плати медичного персоналу є найнижчим серед рівнів заробітних плат бюджетних працівників (рис. 2).

У 2019 році середньомісячна заробітна плата працівників сфери охорони здоров'я складає 10158,5 грн. порівняно з 11129,33 грн. у сфері освіти та 11970,75 грн. у сфері мистецтва спорту та розваг. Оплата праці медичним працівникам базується на єдиній сітці оплати праці з урахуванням усіх доплат. Такий тип оплати праці є фіксованим, отже, не залежить від якості та обсягу наданих медичних послуг та медичної допомоги, тому медичний персонал отримуватиме фіксований розмір заробітної плати навіть якщо він не виконав певного обсягу роботи, й навпаки. Наприклад, в однакових умовах працюють два працівника



Рис. 1. Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я

Джерело: [7]

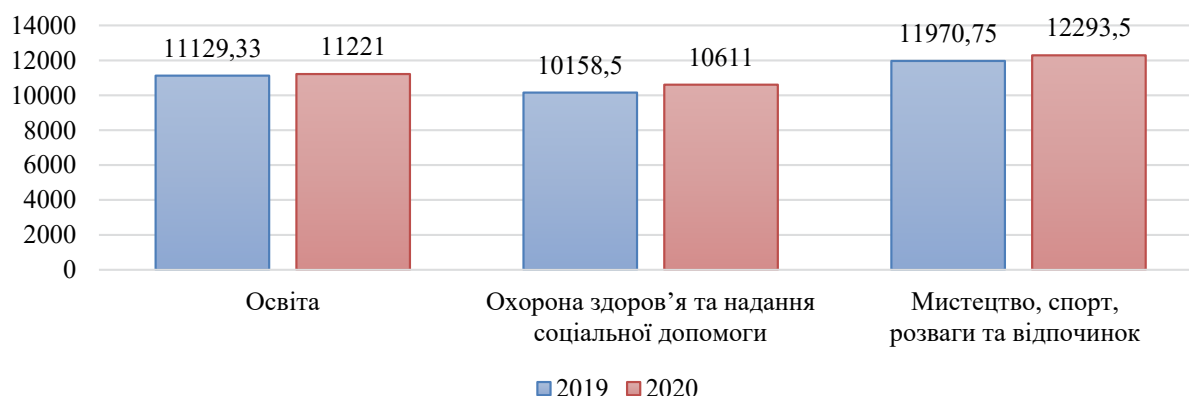


Рис. 2. Середньомісячна заробітна плата працівників бюджетної сфери України

Джерело: складено авторами на основі даних [5]

медичної сфери з однаковою кваліфікацією та досвідом роботи, однак один із цих лікарів є висококваліфікованим і в день обслуговує приблизно 30 пацієнтів, а інший працює на половину сили, відповідно, йому в день припадає близько 15 пацієнтів. Відповідно до фіксованої тарифної системи оплати праці кожен з них отримує однакову заробітну плату. У підсумку цієї ситуації очевидно, що перший лікар змінить своє ставлення до роботи, зменшивши своє напруження, й працюватиме менше, оскільки матеріальних винагород за високо напружену роботу він не отримує. Така ситуація показує невиконання однієї з найважливіших функцій системою оплати праці для ефективності виконаної роботи, яка досягається шляхом стимулювання, заохочення та санкціонування. В результаті цього якість медичних послуг знижується, оскільки немає прагнення докладати більше зусиль під час

лікування, надання медичних послуг та необхідного догляду за пацієнтом. Отже, у зв'язку з цим виникає необхідність докорінної зміни форм, систем та принципів оплати праці медичного персоналу. Оплата праці кадрів медичних установ має передбачити доплату працівникам як винагороду за досягнуті результати та за ефективність роботи понад установлених тарифів заробітної плати шляхом впровадження, наприклад, погодинної преміальної системи оплати заробітної плати. Це дасть змогу зацікавити працівників у їх досягненні кількісних та якісних показників та посиленні відповідальності щодо надання медичних послуг.

Повертаючись до сказаного вище, відзначаємо, що медичний персонал є основою системи охорони здоров'я та її головним ресурсом у виробленні медичних послуг. Таким чином, він створює високоякісну та висококваліфіковану медичну

допомогу, тому саме від медичних працівників залежить рівень медичної та соціальної ефективності системи охорони здоров'я загалом, отже, результативність їх роботи залежить від системи управління, якісного мотиваційного механізму й системи оплати праці в медичній галузі.

Організації охорони здоров'я несуть збитки, як і будь-які інші організації у разі неефективного управління фондом оплати праці, а продуктивність праці робітників може зменшуватися за несправедливої чи непрозорої системи стимулювання та компенсацій. Такий розклад створює необхідність зміни системи, форми оплати праці та вдосконалення механізмів, інструментів мотивації та стимулювання праці медичного персоналу, тому варто підкреслити, що головним завданням керівника з управління є формування якісного механізму здійснення мотивації та стимулювання персоналу, оскільки саме він впливає на працівників, активізацію їх діяльності задля підвищення продуктивності та ефективності.

Мотивація – це процес усвідомленого зваженого вибору людиною певної поведінки, яка визначається впливом зовнішніх стимулів та внутрішніх мотивів у сукупності. У трудовій діяльності мотивація дає змогу працівникам задовільнити власні потреби шляхом ефективного виконання трудових обов'язків. Керівники закладів охорони здоров'я, вводячи мотиваційні механізми в дію, вибудовують стійку мотивацію виконання трудових обов'язків, враховуючи основні потреби підлеглих, спонукають їх до діяльності, яка приводить до досягнення поставлених цілей. При цьому індивідуальні та загальні цілі в організації є підпорядкованими, тому механізм мотивації та трудовий механізм мають бути вибудовані індивідуально під кожного працівника, враховуючи дійсні мотиви поведінки співробітників. Підкріплюючими елементами мотиваційного процесу є винагороди. Проте ці інструменти мають здійснюватися виключно разом із мотиваційним процесом для побудови ефективного механізму мотивування та стимулювання в організаціях. У розумінні стимулювання мотивації лежить зовнішнє спонукання до здійснення дій на основі інтересу. Кожен керівник зазвичай має справу з мотивацією та стимулюванням підлеглих. Внутрішня винагорода, тобто власне мотивація, здійснюється самою роботою, адже вона приносить почуття значущості, самоповаги, досягнення результату чи змістовності самої роботи. Таким чином, найпростішим методом забезпечення та досягнення внутрішньої винагороди є наявність необхідних умов для діяльності та наявність точної постановки завдання. У межах медичної установи прикладом інструментів забезпечення внутрішньої винагороди є створення належних умов роботи завдяки наявності необхідного матеріально-технічного оснащення (наприклад, згідно з примірним

табелем матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я, затвердженим Наказом МОЗ від 26 січня 2018 року № 148), комп'ютеризації, адекватного навчання медичного персоналу та його розвитку, ротатії кадрів тощо. Щодо зовнішньої винагороди, то вона не може виникати від самої роботи, а має надаватися організацією. З точки зору мотивації вона є стимулом до праці, спрямованим на розширену реалізацію фактичного трудового потенціалу. Виходячи з цього, можемо сказати, що стимули та мотивація реалізують стратегію та тактику управління персоналом.

Вирішення проблеми підвищення якості надання медичних послуг та їх ефективності є можливим через здійснення комплексного підходу, що враховує існування різних типів співробітників, таких як співробітники, орієнтовані на оплату праці чи інші матеріальні цінності; співробітники, орієнтовані на змістовну та суспільно значущу працю; співробітники зі збалансованою значущістю різних цінностей.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, актуальною буде модель системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я, яка враховує сучасні методи управління, механізм стратегічного менеджменту, психологічні та економіко-соціальні методи впливу, спрямована на підвищення ефективності працівників, якості надання медичних послуг на державному рівні.

Отже, підсумовуючи висвітлені проблеми сфери охорони здоров'я, очевидно визнаємо потребу впровадження суттєвих змін у систему формування фонду заробітної плати для медичних працівників, стимулювання та мотивацію персоналу, механізм використання можливостей і потенціалу працівників тощо. Ми вважаємо, що застосування досвіду європейських країн з розвинутою системою охорони здоров'я, часткове переймання принципів вітчизняних компаній у різних галузях економіки у спектрі управління персоналом, застосування новітніх технологій управління є можливими з урахуванням реальних можливостей нашої країни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf (дата звернення: 15.04.2020).
2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> (дата звернення: 12.04.2020).
3. Введено в дію закон щодо автономізації закладів охорони здоров'я. *Аптека.online.ua*. URL: <https://www.apteka.ua/article/433045> (дата звернення: 15.04.2020).

4. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 20.04.2020).

5. Головне управління статистики в м. Києві. URL: <https://kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3730&lang=1> (дата звернення: 15.04.2020).

6. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350> (дата звернення: 12.04.2020).

7. 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). URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf) (дата звернення: 15.04.2020).

REFERENCES:

1. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf (accessed 15 April 2020).

2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> (accessed 12 April 2020).

3. Vvedeno v diyu zakon shchodo avtonomizatsiyi zakladiv okhorony zdorov'ya. Apteka.online.ua. [The law on the autonomy of health care institutions has been put in place. Pharmacy.online.ua.]. URL: <https://www.apteka.ua/article/433045> (accessed 15 April 2020).

4. Pro Stratehiiu staloho rozvytku "Ukraina – 2020" : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sichnia 2015 roku № 5/2015 [On the Sustainable Development Strategy "Ukraine 2020" : Presidential Decree No. 5/2015 of 12 January 2015]. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (accessed 20 April 2020).

5. Holovne upravlinnya statystyky v m. Kyievi [Main Department of Statistics in Kyiv]. URL: <https://kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3730&lang=1> (accessed 15 April 2020).

6. Antoshchina N.I. (2014) Suchasnyy pohlyad na systemu upravlinnya personalom v aspekti zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Modern view of the personnel management system in the aspect of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350> (accessed 12 April 2020).

7. Rovenskaya V.V., Sarzhevsky E.A. (2019) Upravlinnia personalom zakladiv okhorony zdorovia v novykh umovakh hospodariuvannia ta perspektyvy rozvytku v Ukraini. [Personnel management of healthcare facilities in the new economic environment and prospects for development in Ukraine.]. *Donbass Economic Bulletin*, vol. 3(57). URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf) (accessed 15 April 2020).