

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-73>

УДК 614.2:005.95/96

JEL classification: I18, J24, M12, M54

АВГУСТИН Руслан

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

e-mail: [avgustyn@ukr.net](mailto:avgustyn@ukr.net)

ДЕМКІВ Ірина

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

e-mail: [demkiv\\_irina@ukr.net](mailto:demkiv_irina@ukr.net)

ОМЕЛЬЧЕНКО Юрій

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0009-0009-9168-8798>

e-mail: [omelchenko2305@gmail.com](mailto:omelchenko2305@gmail.com)

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом (КП) закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) України в умовах системного реформування (автономізація, госпітальні округи) та викликів воєнного часу. Кадровий потенціал є критично важливим ресурсом, який безпосередньо визначає якість, доступність та стійкість медичних послуг. Актуальність роботи посилюється потребою у компетентному та мотивованому персоналі, здатному ефективно працювати за новими фінансовими механізмами.*

*Мета статті полягає в систематизації теоретичних засад та формуванні комплексу практичних інструментів для оптимізації управління людськими ресурсами в медичних закладах, що є критично важливим в умовах тривалого реформування та воєнних викликів.*

*Проаналізовано наукові праці вітчизняних вчених, які розглядають аспекти професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських і медичних фахівців. На основі аналізу узагальнено три головні орієнтири покращення управління персоналом, що включають розробку вимог до кадрів, впровадження мотиваційних програм, активне використання внутрішніх та зовнішніх інновацій, а також покращення інтелектуалізації медичних установ. Визначено алгоритм об'єктивного оцінювання КП, що складається із шести послідовних етапів: від аналізу звітності та обґрунтування критеріїв до розробки заходів для підвищення потенціалу. Виявлено ключові недоліки кадрового забезпечення, серед яких невідповідність якості підготовки кадрів сучасним вимогам, відсутність стратегічного планування, значний розрив у заробітній платі та брак фахових менеджерів.*

*Обґрунтовано пріоритети кадрової політики, орієнтовані на забезпечення кадрами відповідно до потреб та відповідний рівень оплати праці, що сприяє посиленню іміджу та конкурентоспроможності ЗОЗ. Запропоновано застосування сучасних інструментів для вдосконалення управління персоналом. Впровадження цих заходів дозволить мінімізувати ризики, пов'язані із загрозою провалу медичної реформи та погіршенням медико-демографічної ситуації в країні.*

*Ключові слова: кадровий потенціал, заклади охорони здоров'я, управління персоналом, реформування медицини, воєнний час.*

AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna, OMELCHENKO Yurii  
West Ukrainian National University

## IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

*The article is devoted to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the improvement of the system of personnel management (CP) of health care institutions (HOPs) of Ukraine in the conditions of systemic reform (autonomization, hospital districts) and the challenges of wartime. Personnel potential is a critically important resource that directly determines the quality, availability and sustainability of medical services. The urgency of the work is enhanced by the need for competent and motivated personnel capable of working effectively under the new financial mechanisms.*

*The purpose of the article is to systematize the theoretical foundations and form a set of practical tools for optimizing the management of human resources in medical institutions, which is critically important in the conditions of long-term reforms and military challenges.*

*The scientific works of domestic scientists, which consider the aspects of professional training, retraining and advanced training of managerial and medical specialists, were analyzed. Based on the analysis, three main guidelines for improving personnel management are summarized, including the development of personnel requirements, the implementation of motivational programs, the active use of internal and external innovations, as well as the improvement of the intellectualization of medical institutions. An algorithm for the objective evaluation of KP is defined, which consists of six consecutive stages: from the analysis of reporting and justification of criteria to the development of measures to increase potential. The key shortcomings of human resources were identified, including the inconsistency of the quality of personnel training with modern requirements, the lack of strategic planning, a significant gap in wages, and a lack of professional managers.*

*The priorities of the HR policy are substantiated, focused on the provision of personnel in accordance with the needs and the appropriate level of remuneration, which contributes to the strengthening of the image and competitiveness of the ZOH. The use of modern tools for improving personnel management is proposed. The implementation of these measures will minimize the risks associated with the threat of failure of the medical reform and deterioration of the medical and demographic situation in the country.*

*Key words: personnel potential, healthcare facilities, personnel management, medical reform, wartime.*



## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Кадровий потенціал є ключовим ресурсом, який визначає якість, доступність та ефективність медичних послуг. В умовах реформування системи охорони здоров'я (впровадження госпітальних округів, автономізація закладів) зростає потреба в компетентному, мотивованому та ефективно керованому персоналі, здатному працювати за новими стандартами та фінансовими механізмами.

Актуальність статті, присвяченої удосконаленню управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я, обумовлена низкою сучасних викликів і стратегічних завдань, що стоять перед медичною галуззю України, особливо в контексті реформ та воєнного часу.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості формування та реалізації кадрової політики у сфері охорони здоров'я, зокрема аспекти професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації управлінських і медичних фахівців, детально розглядаються у наукових працях багатьох науковців, зокрема Августин, Р., Демків, Лукаш С., Маслак Н., Згонник В., Пелипенко О., Кравчук І., Присяжнюк, О., Веселовський О., Рядинська І. та ін. [1-9].

Дослідники Августин Р. та Демків І. [1] заклали основу для стратегічного вдосконалення управління персоналом, визначивши головні орієнтири: інноваційно-креативний підхід, інтелектуалізація, покращення внутрішнього та зовнішнього інтелектуального середовища медичних установ.

Маслак Н. Г., Лукаш С.М. [5] детально розглянули операційні етапи удосконалення системи управління, підкреслюючи необхідність кадрового планування, безперервного професійного розвитку, мотивації та забезпечення належних умов праці. Водночас, саме у цих дослідженнях виявлено критичні недоліки існуючої кадрової системи.

Ряд дослідників, зокрема Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. [4], а також Короленко В. В. та Юрочко Т. П. [3], акцентують увагу на пріоритетах сучасної кадрової політики (забезпечення за потребою, гідна оплата, партнерство) та необхідності впровадження інноваційних управлінських рішень.

Водночас, Грацьотова Г. О. та Ясиновська М. О. [2] окреслили високі ризики, пов'язані з неадекватністю кадрового забезпечення: унеможливлення медичної реформи, нецільове використання фінансів та повна комерціалізація медицини.

Незважаючи на значний науковий доробок, який чітко окреслює стратегічні орієнтири, механізми оцінки та ключові проблеми, існує потреба у комплексному теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо застосування сучасних управлінських інструментів (особливо проектного та процесного). Ці інструменти мають бути інтегровані у систему управління КП ЗОЗ для ефективного реагування на виклики, що поєднують тривалі реформи та умови воєнного часу.

Саме розробка таких практичних рекомендацій та обґрунтування їхньої доцільності з метою забезпечення високої якості, ефективності та стійкості медичної допомоги і є невирішеною частиною загальної проблеми, якій присвячена дана стаття.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) в сучасних умовах, включаючи виклики реформ та воєнного часу, з метою забезпечення високої якості, ефективності та стійкості медичної допомоги.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Питання управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в контексті системного реформування та гострих викликів сьогодення (включно з воєнним часом) є об'єктом пильної уваги багатьох вітчизняних науковців.

На думку дослідників Августин Р. та Демків І., [1] основні пріоритети для модернізації управління персоналом у медичних закладах, які є невіддільною частиною загальної стратегії підвищення економічної ефективності, включають:

1. Кадрове забезпечення та розвиток:

Розробка чітких кваліфікаційних вимог до співробітників та ретельний процес їх відбору.

Організація безперервного навчання та програм підвищення кваліфікації.

Активна співпраця з освітніми та науковими установами.

Впровадження мотиваційних систем для заохочення інноваційної діяльності та креативності в колективі.

Формування корпоративної культури, специфічної для сфери охорони здоров'я.

2. Інноваційно-стратегічний розвиток:

Акумулявання та результативне використання внутрішніх та зовнішніх інновацій, а також науково-дослідних напрацювань.

Здійснення стратегічного та поточного планування інноваційних ініціатив у всіх функціональних областях.

Запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності використання інтелектуально-кадрового капіталу.

Реалізація заходів із впровадження інновацій та результатів інтелектуальної творчості на всіх управлінських рівнях та етапах бізнес-процесів.

Проведення досліджень у різних галузях знань для забезпечення інноваційних управлінських рішень.

3. Поглиблення інтелектуального потенціалу:

Посилення інтелектуалізації діяльності медичних установ, включаючи як їхній внутрішній потенціал, так і зовнішню взаємодію.

Етапи оцінки кадрового потенціалу

Для об'єктивної оцінки кадрового потенціалу медичних установ, як вважають Августин Р. та Демків І., [1] необхідно слідувати певній логічній послідовності та методології, яка включає наступні етапи:

Початковий аналіз: вивчення даних управлінської, фінансової звітності та інформації про управління персоналом.

Визначення параметрів: обґрунтування ключових критеріїв та показників для оцінювання інтелектуального та кадрового потенціалу, а також встановлення їх оптимальних (цільових) значень.

Кількісний аналіз: розрахунок та детальний аналіз фактичних показників поточного стану.

Діагностика: проведення тестування персоналу та інтелектуального капіталу щодо їх відповідності цілям у сфері охорони здоров'я.

Формування аналітичної бази: створення інформаційної бази, що фіксує відхилення фактичного стану інтелектуального та кадрового потенціалу від визначених оптимальних значень.

Розробка стратегії: формування комплексу заходів, спрямованих на підвищення інтелектуального та кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я.

Логічна послідовність дій для аналізу стану кадрів у медичному закладі наведено у табл.1.

Таблиця 1

Алгоритм об'єктивного оцінювання кадрового потенціалу

Етап	Зміст діяльності
1. Збір даних	Аналіз фінансової звітності, звітів з управління персоналом та праці.
2. Обґрунтування критеріїв	Визначення оптимальних показників для оцінки інтелектуального та кадрового потенціалу.
3. Розрахунок показників	Розрахунок та аналіз фактичних показників діяльності.
4. Тестування	Оцінка персоналу та інтелектуального капіталу на відповідність цілям закладу.
5. Виявлення відхилень	Формування бази даних про розбіжності між фактичним та оптимальним станом.
6. Розробка заходів	Створення плану дій для підвищення потенціалу ЗОЗ.

Складено автором на основі [1]

На основі Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. [5] узагальнено основні етапи удосконалення (рис.1).



Рис. 1. Етапи удосконалення системи управління медперсоналом

Згідно Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. [5] вдосконалення кадрового менеджменту в медичних закладах має ґрунтуватися на таких ключових аспектах:

Стратегічне планування персоналу: здійснення кадрового планування, що включає аналіз та проєктування посад. Це є основою для подальшої організації процесів підбору, відбору та ефективного призначення працівників.

Оцінка ефективності та оптимізація структури: регулярне проведення моніторингу та оцінювання результативності роботи співробітників. На підставі цих даних розробляються пропозиції щодо оптимізації штатної чисельності та організаційної структури.

Безперервний професійний розвиток: забезпечення постійного професійного зростання медичного персоналу, включаючи сприйняття та організацію їхнього навчання і перепідготовки.

Мотиваційні механізми: ефективне впровадження системи мотивації для медичних працівників.

Умови та безпека праці: забезпечення належних і безпечних умов на робочому місці, а також дотримання норм охорони праці.

Цифровізація HR-процесів: активне застосування інформаційних систем для управління кадровими ресурсами в системі охорони здоров'я.

Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І [5] виділяють низку значних недоліків у поточному кадровому забезпеченні медичної сфери:

Низька якість підготовки: невідповідність рівня підготовки медичних фахівців актуальним вимогам і потребам галузі, особливо в контексті медичної реформи.

Відсутність стратегії та контролю на місцях:

брак єдиного стратегічного планування кадрової ситуації в регіонах з урахуванням викликів реформування;

недостатній розвиток регіональних програм для підготовки медичних працівників;

відсутність стимулювання працевлаштування молодих спеціалістів та програм для контролю їхнього закріплення;

проблеми з оплатою праці та престижем: значна диспропорція в оплаті праці між лікарями первинної ланки (сімейна медицина) та вузькими спеціалістами;

низький загальний рівень заробітної плати, що негативно впливає на престижність медичних професій, особливо серед молоді;

регіональні та галузеві диспропорції: нерівномірність кадрового забезпечення між різними регіонами та спеціалізованими напрямками галузі;

дефіцит стимулювання: брак ефективної мотивації та стимулів для медичних працівників до поліпшення результатів їхньої професійної діяльності;

нестача управлінських кадрів: нестача кваліфікованих фахівців – менеджерів у сфері охорони здоров'я.

Узагальнення наявних недоліків та їх можливих наслідків для системи охорони здоров'я наведено у табл. 2.

Таблиця 2

### Проблематика та ризики кадрового забезпечення медичної галузі

Поточні недоліки	Ризики
Невідповідність якості підготовки кадрів сучасним вимогам.	Унеможливлення успішного реформування галузі.
Відсутність стратегічного планування на місцях.	Неефективне використання бюджетних коштів.
Диспропорція кадрів (регіональна та галузева).	Повна комерціалізація медицини та відхід від соціальних принципів.
Розрив у зарплатах (сімейні лікарі, вузькі спеціалісти).	Погіршення медико-демографічної ситуації. Зниження якості та доступності послуг
Низька престижність професії серед молоді.	
Відсутність дієвої мотивації.	
Дефіцит професійних менеджерів у сфері охорони здоров'я.	

Складено автором на основі [5]

Далі необхідно розглянути пріоритети кадрової політики в управлінні персоналом ЗОЗ.

На думку Кравчука І. І., Присяжнюка О. Ф. та Веселовського О. Б. [4], управління персоналом медичних закладів має будуватися на пріоритетах сучасної кадрової політики галузі. Короленко В. В. та Юрочко Т. П.[3] виділяють серед них такі ключові напрями:

Забезпечення кадрами: задоволення потреби в персоналі, що визначається на основі аналітичних даних.

Врахування економічних переваг: підтримка приватно-державного партнерства та розв'язання актуальних проблем, з якими стикаються приватні підприємці у сфері охорони здоров'я.

Соціально-трудова сфера: боротьба з безробіттям та забезпечення належного рівня оплати праці медичних працівників.

Кравчук І. І., Присяжнюк, О. Ф., Веселовський О. Б. [4] також підкреслюють, що врахування цих пріоритетів у конкретному медичному закладі сприяє оптимізації кадрової роботи. Як наслідок, це веде до посилення позитивного іміджу ЗОЗ та формування конкурентних переваг серед споживачів медичних послуг. Конкуренція у сфері охорони здоров'я – це цивілізована форма взаємодії (суперництва) між суб'єктами надання та споживання медичних послуг. Вона проявляється через змагання між медичними працівниками (лікарями) з метою досягнення максимального задоволення потреб пацієнта.

Для реалізації першочергових заходів із вдосконалення управління персоналом ЗОЗ, Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф. та Веселовський О. Б. [4] пропонують низку заходів та інструментів.

Першочергові заходи (фокус на умовах праці): Збереження кадрового потенціалу. Матеріально-технічне забезпечення: покращення оснащення підприємств обладнанням. Енергоефективність: застосування енергоощадних технологій. Комфортні умови: проведення ремонту приміщень для створення комфортних умов праці.

До ключових інструментів вдосконалення управління автори визначають [4]: інформаційну систему, а також процесний та проєктний підходи як основні інструменти для розв'язання проблем у сфері управління персоналом ЗОЗ [4].

1.Інформаційна система (Діджиталізація): сучасне забезпечення передбачає створення цифрової інформаційної системи (ЦІС). Впровадження ЦІС оптимізує роботу лікарів, скорочує час на виконання професійних завдань та полегшує внутрішні комунікації. Подальша діджиталізація сприяє створенню оперативних комунікаційних систем з пацієнтами, між різними закладами, а також з органами державного та публічного адміністрування.

2.Процесний підхід: полягає у розмежуванні діяльності персоналу ЗОЗ на окремі процеси. Це дає змогу швидко ідентифікувати ускладнення в роботі та оперативна на них реагувати. Застосування цього підходу допомагає уникнути дублювання завдань та повторення певних видів діяльності.

3.Проєктний підхід: Доцільно використовувати як механізм вирішення виявлених проблем. Він передбачає чіткий розподіл завдань, виконавців та ресурсів. Управління персоналом: проєкти є ефективним інструментом, оскільки дозволяють формувати проєктні команди відповідно до потреб та забезпечувати контроль за часом, обсягами, витратами та якістю виконання робіт.

Автори [4] у своїх працях наводять приклади проєктів в умовах Центральної районної лікарні ім. Д. І. Потехіна (на прикладі Коростишівської ЦРЛ): проєкт технічного оснащення, проєкт впровадження енергоощадних технологій, проєкт впровадження нової ЦІС. Акцентують увагу на фінансовому аспекті запропонованого проєкту та зазначають, що проєктний підхід також активізується при залученні грантових коштів, оскільки розробка проєктної пропозиції є необхідною умовою для отримання фінансування.

Таким чином, проєкти стають інструментом для покращення фінансового забезпечення (що опосередковано впливає на персонал через додаткові можливості матеріальної мотивації).

Систематизація поглядів різних науковців, щодо пріоритетів кадрової політики наведено у табл. 3.

Таблиця 3

#### Наукові підходи до удосконалення управління персоналом ЗОЗ

Автори	Рекомендації
Августин Р., Демків І.	Орієнтація на інновації та інтелектуалізацію: 1. Розробка вимог, навчання, мотивація креативності. 2. Використання інновацій, науково-дослідних проєктів, моніторинг інтелектуального капіталу. 3. Покращення інтелектуалізації середовища закладу.
Маслак Н. Г. та ін.	Комплексне кадрове забезпечення: Планування та аналіз посад, моніторинг ефективності, безперервний професійний розвиток, мотивація, безпека праці, впровадження інформаційних систем
Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б.	Конкуренентоспроможність та імідж: Врахування пріоритетів кадрової політики для формування позитивного іміджу. Використання проєктного та процесного підходів, цифровізація.
Короленко В. В., Юрочко Т. П.	Макроекономічні та соціальні аспекти: Забезпечення кадрами відповідно до потреб, державно-приватне партнерство, подолання безробіття, гідна оплата праці.

Складено автором на основі [1, 5, 3, 4]

Зміст та приклади конкретних управлінських підходів, рекомендованих для впровадження наведено у табл. 4.

Граціотова Г.О., Ясіновська М. О. підкреслюють [2], що існуючі проблеми кадрового забезпечення несуть у собі низку серйозних ризиків, що можуть призвести до:

Зриву реформування медичної галузі та недосягнення її основної мети (забезпечення рівного доступу до якісної допомоги).

Нераціонального використання державного фінансування.

Відходу від соціально орієнтованих принципів та повної комерціалізації української медицини.

Погіршення медико-демографічної ситуації в країні.

Таблиця 4

## Сучасні інструменти управління персоналом ЗОЗ

Підхід	Сутність та переваги	Приклади застосування
Цифрова інформаційна система (Діджиталізація)	Створення єдиного цифрового простору. Дозволяє оптимізувати час лікарів, полегшити комунікацію, створити оперативний зв'язок з пацієнтами та органами влади.	Електронні медичні записи, системи телемедицини, автоматизація звітності.
Процесний підхід	Розмежування діяльності на чіткі процеси. Дозволяє ідентифікувати "вузькі місця", оперативно реагувати на проблеми, уникати дублювання функцій	Стандартизація маршруту пацієнта, чіткі протоколи лікування та адміністративних дій.
Проектний підхід	Вирішення конкретних проблем через створення тимчасових команд з чітким бюджетом та строками. Інструмент для залучення грантових коштів.	Проекти енергозбереження, закупівля нового обладнання, впровадження ІТ-систем, грантові програми.

Складено автором на основі [4]

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано, що кадровий потенціал є ключовим, критично важливим ресурсом, який визначає якість, доступність та ефективність медичних послуг, особливо в умовах автономізації закладів та впровадження госпітальних округів.

Узагальнено підходи провідних науковців, які визначають три головні орієнтири для покращення управління персоналом: інноваційні технології, інтелектуалізація медичних установ та розробка дієвих мотиваційних програм.

Обґрунтовано механізм оцінки, який включає визначення шості послідовних етапів для об'єктивного оцінювання кадрового потенціалу, починаючи від аналізу звітності та закінчуючи розробкою заходів для підвищення інтелектуального капіталу ЗОЗ.

Ідентифіковано ключові проблеми кадрового забезпечення медичної галузі, серед яких: невідповідність якості підготовки сучасним потребам, відсутність єдиного стратегічного планування, значний розрив у заробітній платі та дефіцит фахових спеціалістів-менеджерів.

Обґрунтовано необхідність застосування сучасних управлінських інструментів для оптимізації кадрової роботи.

Доведено, що впровадження запропонованих заходів дозволяє запобігти низці ризиків, включаючи унеможливлення реформування, неадекватне використання фінансів та погіршення медико-демографічної ситуації. Запропоновані кроки забезпечать стійкість медичної допомоги та посилення позитивного іміджу закладів.

### Література

1. Августин, Р., Демків, І. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*, 2024. (2). С.284–288. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))
2. Граціотова Г.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2020. № 6 (52). С. 25-34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4564470>
3. Короленко В. В. , Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції: монографія. К., 2018. 96 с.
4. Кравчук І. І. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я / І. І. Кравчук, О. Ф. Присяжнюк, О. Б. Веселовський. // *Ефективна економіка*. - 2020. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_3)
5. Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 23. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.22.2>
6. Nazarov, N., Honcharova, S., Minenko, V., & Kotliarevska, K. (2022). RESOLUTION OF SOCIAL AND LABOR CONFLICTS IN THE CONDITIONS OF SOCIAL INTENSITY OF THE SOCIETY. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 349–360. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3864>
7. Рядинська І. А. Корпоративні соціальні програми як мотивація працівників підприємств та спосіб утримання персоналу. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2021. Вип. 19. С. 120-131.
8. Смірнова К., Чабанюк А. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. No 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30>
9. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Kynytska-Iliash, M., Levytska, O., Mulska, O., Vasylytsiv, T., Lupak, R., Kynytska-Iliash, M., Levytska, O., & Mulska, O. (2020). Інструменти регіональної політики збереження

людського ресурсу засобами регулювання зовнішньої міграції молоді сільських територій Карпатського регіону. Unknow. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.305558>

### References

1. Avhustyn R., Demkiv I. Upravlinnia kadrovym potentsialom zakladiv okhorony zdorovia. Development Service Industry Management. 2024. (2). P. 284–288. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))
2. Hratsiotova H. O. Upravlinnia personalom ta pidvyschennia kadrovoho potentsialu zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii. Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal. 2020. № 6 (52). P. 25–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4564470>
3. Korolenko V. V., Yurochko T. P. Kadrova polityka u sferi okhorony zdorovia Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehratsii: monohrafiia. Kyiv, 2018. 96 p.
4. Kravchuk I. I., Prysiazhniuk O. F., Veselovskyi O. B. Udoskonalennia upravlinnia personalom zakladiv okhorony zdorovia. Efektyvna ekonomika. 2020. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_3)
5. Lukash S. M., Maslak N. H., Zhonnyk V. P., Pelypenko O. I. Udoskonalennia upravlinnia kadrovoiu politykoiu medychnoho zakladu v mezhakh reformuvannia systemy okhorony zdorovia Ukrainy. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini. 2021. Vyp. 23. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.22.2>
6. Nazarov N., Honcharova S., Minenko V., Kotliarevska K. Resolution of social and labor conflicts in the conditions of social intensity of the society. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. 5(46). P. 349–360. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3864>
7. Riadynska I. A. Korporatyvni sotsialni prohramy yak motyvatsiia pratsivnykiv pidpriemstv ta sposib utrymannia personalu. Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody «Ekonomika». 2021. Vyp. 19. P. 120–131.
8. Smirnova K., Chabaniuk A. Prychyny, naslidky ta sposoby podolannia demotyvatsii personalu v suchasnykh umovakh. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30>
9. Vasylytsiv T., Lupak R., Kuniyska-Iliash M., Levytska O., Mulska O. Instrumenty rehionalnoi polityky zberezhenia liudskoho resursu zasobamy rehuliuвання zovnishnoi mihratsii molodi silskykh terytorii Karpatskoho rehionu. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.305558>