

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.67>

УДК: 65.012.32

Т. П. Мац,

к. е. н., доцент, доцент кафедри громадського здоров'я з лікарсько-трудовою експертизою, Полтавський державний медичний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6793-0892>

АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

T. Mats,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Public Health with Medical and Labor Examination, Poltava State Medical University

ADAPTIVE APPROACHES TO HR MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE SECTOR

В умовах динамічного розвитку медичних технологій, зростання попиту на якісні медичні послуги та кадрових викликів в охороні здоров'я, адаптивні підходи до управління персоналом стають ключовими для ефективного функціонування закладів даної сфери. У статті розглядаються сучасні методи адаптивного управління персоналом, аналізуються їхні переваги та перспективи впровадження у вітчизняній сфері охорони здоров'я.

Актуальність дослідження зумовлена пріоритетною роллю медичної допомоги в умовах кризових ситуацій, коли ефективне управління персоналом

сфери охорони здоров'я безпосередньо впливає на доступність і якість медичних послуг. Зміни у потребах населення, зокрема зростання попиту на медичну допомогу постраждалим від війни та психологічну підтримку, вимагають адаптації кадрового менеджменту до нових викликів.

Дефіцит медичних кадрів, спричинений війною, підкреслює необхідність розробки ефективних механізмів залучення, утримання та мотивації персоналу. У цьому контексті дослідження спрямоване на розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом, що допоможе керівникам медичних закладів оптимізувати роботу кадрового складу та забезпечити стабільне надання медичних послуг у кризових умовах.

Предметом дослідження виступають адаптивні підходи до управління персоналом у сфері охорони здоров'я, зокрема методи, моделі та інструменти підвищення ефективності кадрового менеджменту в умовах динамічного розвитку медичної галузі.

Управління персоналом у сфері охорони здоров'я є одним із пріоритетних напрямів у сучасному соціально-економічному середовищі, оскільки ефективна кадрова політика безпосередньо впливає на конкурентоспроможність медичних установ. Успішне функціонування системи управління персоналом і стабільний розвиток сфери охорони здоров'я залежать від професійних кадрів, які не лише володіють необхідними знаннями та навичками, а й прагнуть до саморозвитку та професійного зростання. Саме формування ефективного механізму кадрового менеджменту є одним із основних завдань сучасних медичних закладів.

Раціональне управління трудовими ресурсами у сфері охорони здоров'я сприяє підвищенню якості надання медичних послуг та забезпеченню їх доступності для населення. Важлива роль у цій системі належить медичному персоналу, оскільки саме він є основним суб'єктом у процесі надання медичної

допомоги. Тому управління процесами формування, розвитку та мотивації кадрових ресурсів є одним із ключових завдань менеджменту охорони здоров'я.

In the context of dynamic development of medical technologies, growing demand for quality medical services and staffing challenges in healthcare, adaptive approaches to HR management are becoming key to the effective functioning of healthcare institutions. The article examines modern methods of adaptive HRM, analyzes their advantages and prospects for implementation in the domestic healthcare sector.

The relevance of the study is due to the priority role of medical care in crisis situations, when effective HR management of healthcare institutions directly affects the availability and quality of medical services. Changes in the needs of the population, in particular the growing demand for medical care for war victims and psychological support, require the adaptation of human resources management to new challenges.

The shortage of medical personnel caused by the war emphasizes the need to develop effective mechanisms for attracting, retaining and motivating staff. In this context, the study aims to develop practical recommendations for improving the efficiency of human resources management, which will help managers of medical institutions to optimize the work of staff and ensure the stable provision of medical services in a crisis.

The subject of the study is adaptive approaches to human resources management in the healthcare sector, including methods, models and tools for improving the efficiency of human resources management in the context of the dynamic development of the medical industry.

Human resource management in the healthcare sector is one of the priority areas in the current socio-economic environment, as an effective HR policy directly affects the competitiveness of medical institutions. The successful functioning of the HR management system and the stable development of the healthcare sector depend on professional staff who not only have the necessary knowledge and skills, but also

strive for self-development and professional growth. It is the formation of an effective HR management mechanism that is one of the main tasks of modern medical institutions.

Rational management of labor resources in the healthcare sector helps to improve the quality of healthcare services and ensure their accessibility to the population. Medical personnel play an important role in this system, as they are the main actors in the process of providing medical care. Therefore, managing the processes of formation, development and motivation of human resources is one of the key tasks of healthcare management.

Ключові слова: *адаптивне управління, кадровий менеджмент, мотивація персоналу, кризове управління, якість медичних послуг.*

Keywords: *adaptive management, human resources management, staff motivation, crisis management, quality of medical services.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Сучасна система охорони здоров'я стикається з низкою викликів, серед яких особливої актуальності набувають кадрові питання. Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів забезпечення високої якості медичних послуг, особливо в умовах кризи, зростаючого попиту на медичну допомогу та дефіциту кваліфікованих кадрів.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю адаптації управлінських підходів до динамічних змін у сфері охорони здоров'я, зокрема через вплив військових дій, міграційних процесів, професійного вигорання персоналу та впровадження новітніх технологій у медичну практику. Важливим аспектом є також підвищення мотивації медичних працівників, розробка стратегій їх залучення та професійного розвитку, що безпосередньо впливає на ефективність роботи закладів охорони здоров'я.

Дослідження проблеми управління персоналом у сфері охорони здоров'я сприяє розробці нових моделей кадрової політики, що базуються на адаптивних підходах, компетентнісному менеджменті та цифрових технологіях. З практичної точки зору, впровадження таких моделей дозволить керівникам медичних закладів ефективніше розподіляти ресурси, мінімізувати кадрові ризики та підвищувати якість надання медичних послуг.

Таким чином, дослідження адаптивних підходів до управління персоналом є не лише актуальним, а й необхідним для вдосконалення функціонування системи охорони здоров'я в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблематики управління персоналом у сфері охорони здоров'я зробили такі науковці, як Борщ В. І., Данилко М. В., Буняк Н. М., Ващук Т. П., Євась Т. В., Вишневська А. В., Кладова О. О., Зачосова Н. В., Копитко М., Ткачук Д., Котлик А. В., Лукаш С. М., Піхняк Т. А., Чугу Т. В., Труніна І. М., Янковська В. А. та інші. Водночас окремі аспекти механізму управління персоналом у сфері охорони здоров'я потребують подальшого дослідження та вдосконалення.

Незважаючи на зростаючий науковий інтерес до цієї тематики, у медичній галузі досі зберігаються чинники, що негативно впливають на продуктивність і якість роботи персоналу. Сучасні ринкові умови висувають нові вимоги до кадрового менеджменту, що зумовлює необхідність упровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами у сфері охорони здоров'я.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження адаптивних підходів до управління персоналом у сфері охорони здоров'я, аналіз їхньої ефективності та розробка рекомендацій щодо впровадження сучасних методів кадрового менеджменту в медичних закладах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом у сфері охорони здоров'я є важливою складовою забезпечення ефективного функціонування медичних установ, оскільки саме персонал є основним

фактором, що впливає на якість надання медичних послуг. В умовах постійних змін у соціально-економічному середовищі, зокрема внаслідок військових конфліктів, економічних криз та технологічних нововведень, адаптивне управління персоналом стає необхідним для досягнення високої продуктивності роботи закладів охорони здоров'я.

В останні роки заклади охорони здоров'я в Україні стикаються з кількома основними викликами, що вимагають адаптації управлінських підходів [1, С. 490-492; 8, С. 43]:

1) Дефіцит кадрів – війна та економічна нестабільність значно скоротили кількість медичних працівників, що стало причиною високого рівня плинності кадрів та недостатньої кваліфікації фахівців.

2) Зростання попиту на медичні послуги – зміни у соціально-демографічній ситуації, а також збільшення кількості пацієнтів із психологічними та травматичними наслідками війни, створюють додаткове навантаження на медичних працівників.

3) Технологічні трансформації – впровадження новітніх медичних технологій і цифрових інструментів вимагає від персоналу постійного вдосконалення своїх знань та вмінь, а також здатності до швидкої адаптації до нових умов праці.

Адаптивне управління персоналом дозволяє оперативно реагувати на ці виклики, зберігаючи стабільність роботи медичних закладів та підтримуючи мотивацію працівників. Воно включає в себе низку методів та інструментів, що дозволяють персоналу медичних установ швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [3, С. 32-34; 7, С. 14-16]:

1) Гнучке планування (впровадження гнучких графіків роботи, тимчасових змін у розподілі обов'язків та можливість дистанційної роботи для адміністративного персоналу сприяють кращій організації праці та знижують навантаження на медичних працівників).

2) Компетентнісно-орієнтоване управління (визначення ключових компетенцій для різних категорій медичних працівників допомагає підвищити ефективність підбору та розвитку персоналу).

3) Цифровізація та автоматизація (впровадження електронних медичних карток, телемедицини та інших цифрових рішень дозволяє зменшити навантаження на медичний персонал, підвищуючи ефективність їхньої роботи).

4) Навчання та професійний розвиток (постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу допомагають йому адаптуватися до нових медичних технологій, а також знижують рівень професійного вигорання).

Ключовим аспектом адаптивного управління є мотивація персоналу. Система мотивації повинна бути спрямована на досягнення наступних цілей [4, С. 130-132; 9, С. 53-55]:

1) Підвищення залученості, так як важливо, щоб працівники відчували свою значущість у загальному процесі надання медичних послуг, що сприяє покращенню їхньої продуктивності.

2) Фінансові та нефінансові стимули (запровадження гнучких систем винагороди, бонусів за досягнення показників, а також програм психологічної підтримки допомагає знизити рівень вигорання та підвищити задоволеність працівників).

3) Розвиток кар'єрних можливостей – програми навчання та кар'єрного зростання дозволяють співробітникам медичних закладів розвиватися, що в свою чергу мотивує їх до довгострокової співпраці з установою.

Для покращення управління персоналом у медичних закладах пропонуються наступні заходи [2, С. 69-70; 5, С. 95-98]:

1) Запровадження системи моніторингу задоволеності працівників та вивчення їхніх потреб для своєчасної адаптації управлінських підходів. Наприклад, впровадження системи регулярного опитування працівників з метою визначення рівня їх задоволеності умовами праці, рівнем винагороди, можливістю професійного розвитку та загальною атмосферою в колективі. Для цього можна використовувати анонімні онлайн-анкети, що дозволить лікарям,

медсестрам та адміністративному персоналу висловлювати свої думки та пропозиції.

На основі отриманих даних керівництву закладу необхідно проводити аналіз результатів та визначати найважливіші аспекти, які потребують покращення. Наприклад, якщо аналіз анкет показав, що велика частина персоналу не задоволена рівнем заробітної плати, логічно прийняти рішення про коригування фінансових стимулів та запровадження бонусної системи для тих, хто досяг високих результатів у роботі. При виявленні проблем з організацією робочого процесу, таких як перевантаження персоналу або недостатня кількість медичних ресурсів, необхідно змінити внутрішню організацію роботи, переглянути графіки та збільшити підтримки з боку адміністрації. Такі регулярні опитування дозволяють своєчасно реагувати на потреби персоналу, адаптувати управлінські підходи та забезпечувати високий рівень задоволеності співробітників, що позитивно впливає на якість медичних послуг.

2) Розширення використання цифрових технологій для автоматизації типових процесів і скорочення навантаження на персонал. Наприклад, впровадження електронної медичної системи для ведення карток пацієнтів, що дозволить значно зменшити час, що витрачається на ручне заповнення документів і зберігання паперових карток. Ця система автоматично зберігає всю медичну інформацію пацієнта, включаючи історію хвороби, призначення лікарів, результати аналізів та медичні обстеження, що забезпечує швидкий доступ до даних і знижує ризик помилок через людський фактор. Впровадження автоматизованої системи запису на прийом до лікаря, де пацієнти можуть самостійно записуватися на прийом через онлайн-платформу або мобільний додаток, зменшить навантаження на адміністративний персонал та дозволить уникнути черг у реєстратурі. Для медичних сестер та лікарів можна використовувати платформу для автоматизації процесів видачі рецептів, направлень та лікарняних листів. Всі ці документи автоматично генеруються на основі введених даних пацієнта та діагнозу, що значно скорочує час,

необхідний для виконання рутинних процедур, і дозволяє медичному персоналу зосередитися на безпосередньо лікувальному процесі.

Завдяки впровадженню цифрових технологій можна зменшити кількість адміністративних завдань для медичних працівників, що дозволяє їм ефективніше виконувати свої основні функції та знизити рівень стресу і вигорання персоналу. Це також сприяє підвищенню якості медичних послуг, оскільки зменшується кількість помилок та затримок у процесах обслуговування пацієнтів.

3) Створення прогресивної системи кар'єрного розвитку, що дасть змогу утримати кваліфіковані кадри і сприятиме їхньому професійному зростанню. Наприклад, у закладах сфери охорони здоров'я доцільно було б розробити програму кар'єрного розвитку, спрямовану на підтримку та стимулювання професійного зростання медичних працівників, яка може включати кілька ключових елементів [6, С. 84-87; 10, С. 116-118]:

- індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника, що враховують його професійні цілі, інтереси та амбіції з можливістю обирати напрямки для подальшого навчання та підвищення кваліфікації (наприклад, додаткові сертифікати, спеціалізації або підвищення рівня освіти);

- менторські програми – для молодших медичних працівників можна впровадити програму наставництва, за якою досвідчені колеги будуть допомагати новачкам адаптуватися до умов роботи в медичному закладі, а також передавати знання та практичні навички, що сприятиме швидшій адаптації та підвищенню кваліфікації нових співробітників;

- корпоративні тренінги та курси з нових медичних технологій, технік, етичних стандартів та управлінських навичок, що дозволить персоналу залишатися у тренді наукових і технологічних досягнень у галузі охорони здоров'я;

- можливості для внутрішнього кар'єрного зростання через впровадження системи оцінки ефективності праці та досягнень співробітників, яка дозволить

відзначити найкращих працівників та пропонувати їм можливість переходу на вищі посади;

- заохочення за досягнення – співробітники, які демонструють високі професійні результати, повинні отримувати нагороди у вигляді бонусів, підвищення зарплати або фінансування додаткового навчання та сертифікацій, що стимулюватиме їх до подальшого вдосконалення та професійного зростання.

Завдяки таким ініціативам заклади охорони здоров'я не лише утримуватимуть кваліфіковані кадри, але й створять атмосферу, де працівники будуть відчувати свою значущість, матимуть можливість для самореалізації та розвитку, що сприятиме зменшенню плинності кадрів та підвищенню ефективності роботи закладу в цілому.

4) Проведення регулярних тренінгів та навчальних курсів, орієнтованих на адаптацію до нових умов роботи та освоєння нових технологій. Наприклад, запровадження у медичних закладах регулярних тренінгів та курсів для персоналу, що орієнтовані на адаптацію до нових технологій та змін у сфері охорони здоров'я. Основною метою цих заходів є підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення їхніх навичок та знань, а також підготовка до роботи з новими технологіями. Оскільки медичні технології постійно розвиваються, медперсоналу необхідно регулярно проходити тренінги з новітніх методів діагностики та лікування. Наприклад, використання нових інструментів для цифрової рентгенографії або ультразвукових апаратів вимагає спеціальної підготовки персоналу. Тренінги слід проводити як для технічного, так і для медичного персоналу, щоб гарантувати правильне використання нового обладнання та забезпечення високої точності в діагностиці.

Для ефективного впровадження цифрових медичних рішень можна організувати серію курсів для медичного та адміністративного персоналу з використання електронних медичних карток, системи телемедицини та онлайн-консультацій. Це дозволить медичним працівникам опанувати нові інструменти

для поліпшення доступу пацієнтів до послуг, а також для підвищення ефективності роботи закладу в умовах обмеженого ресурсу.

Враховуючи високий рівень стресу серед медичних працівників, що пов'язаний з їхньою роботою, слід організовувати тренінги з психологічної підтримки, управління стресом та профілактики вигорання. Тренінги можуть охоплювати методи самоорганізації, стресостійкості та ефективного спілкування з пацієнтами, що сприятиме підвищенню емоційної стабільності персоналу та покращенню якості надання медичних послуг. Крім того, працівники сфери охорони здоров'я можуть проходити навчання з правових аспектів їхньої діяльності, зокрема щодо конфіденційності даних пацієнтів, стандартів медичного обслуговування, правових наслідків медичних помилок. Це допоможе медичному персоналу краще орієнтуватися в юридичних питаннях, знижуючи ризики для медичного закладу та пацієнтів.

Також слід активно використовувати онлайн-курси та вебінари, що дозволить медичним працівникам підвищувати кваліфікацію без необхідності виїжджати на спеціалізовані тренінги в інші міста. Це дозволить персоналу освоювати нові методи роботи, бути в курсі актуальних змін у галузі та отримувати сертифікацію за певними напрямками. Завдяки регулярному проведенню таких тренінгів та курсів персонал буде постійно оновлювати свої знання та навички, адаптуючись до нових викликів та технологій у галузі охорони здоров'я, що позитивно впливатиме на якість надання медичних послуг та ефективність роботи медичних установ.

Таким чином, ефективне управління персоналом у сфері охорони здоров'я є необхідною умовою для забезпечення високої якості медичних послуг, а впровадження адаптивних підходів дає можливість успішно долати труднощі та реагувати на зміни в соціальному та економічному середовищі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, адаптивні підходи до управління персоналом у сфері охорони здоров'я є необхідною умовою для забезпечення високої якості медичних послуг. Впровадження інноваційних стратегій, таких як цифрові технології для

автоматизації однотипних стандартних процесів, системи моніторингу задоволеності працівників та створення прогресивної системи кар'єрного розвитку, сприяють підвищенню ефективності роботи медичних закладів і зменшенню плинності кадрів. Тренінги та навчальні курси, орієнтовані на освоєння нових технологій і адаптацію до змін у медичній сфері, допомагають медичним працівникам підтримувати високу кваліфікацію та гнучко реагувати на зміни в умовах роботи. Регулярне навчання дозволяє персоналу бути в курсі нових медичних практик, технічних інновацій та правових аспектів, що знижує ризики помилок і підвищує якість обслуговування пацієнтів.

Запровадження ефективних механізмів управління персоналом має суттєве значення для підтримки мотивації співробітників та забезпечення їхнього професійного зростання. Підвищення мотивації через кар'єрний розвиток, бонуси та заохочення результатів роботи сприяє досягненню кращих результатів у медичному обслуговуванні та забезпечує стабільність кадрового складу. Дослідження в напрямку автоматизації кадрових процесів, таких як підбір персоналу, прогнозування потреби в кадрах та аналіз ефективності роботи, можуть значно підвищити точність та ефективність управлінських рішень. Подальше дослідження того, як внутрішня атмосфера та корпоративні цінності впливають на продуктивність та задоволеність працівників, дозволить створити більш точні моделі управління. Використання даних про практику та результати роботи працівників для індивідуалізації навчання і професійного розвитку може стати важливим етапом в адаптації управлінських практик до нових умов. Дослідження впливу психологічного клімату, стресостійкості та заходів по профілактиці вигорання серед медичних працівників допоможе підвищити їхнє благополуччя та мотивацію до тривалої роботи в галузі.

Загалом, подальші дослідження в цьому напрямі мають великий потенціал для розвитку більш ефективних стратегій управління персоналом у закладах охорони здоров'я, що дозволить зберегти та підвищити якість медичних послуг у довгостроковій перспективі.

Література

1. Борщ В. І., Данилко М. В. Сучасні тренди в управлінні персоналом сфери охорони здоров'я України. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2024. Т. 1. С. 488-492.
2. Буняк Н. М., Ващук Т. П. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2 (69). С. 67-71.
3. Євась Т. В., Вишневська А. В. Управління персоналом медичної організації в сучасних умовах господарювання. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 1 (17) С. 31-35.
4. Кладова О. О., Зачосова Н. В. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129) С. 128-133.
5. Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №3 (75). С. 93-101.
6. Котлик А. В. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів і його інтеграції з системою мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 82-88.
7. Лукаш С. М. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. *Теорія та історія публічного управління*. Вип. 12. 2021. С. 12-18.
8. Піхняк Т. А., Чугу Т. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності контролю в управлінні персоналом закладу охорони здоров'я. *Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах : матер. Міжнар. наук.-практ. конф.* Запорізький національний університет. 2023. С. 42-44.

9. Труніна І. М. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 43. С. 51-56.

10. Янковська В. А. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика*. Вип. 53. 2021. С. 115-119.

References

1. Borsch, V.I. and Danylko, M.V. (2024), "Modern trends in personnel management in the healthcare sector of Ukraine", *Menedzhment ta marketynh iak faktory rozvytku biznesu: mater. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Management and marketing as factors of business development: materials of the II International Scientific and Practical Conference], Vydavnychyj dim «Kyievo-Mohylians'ka akademiia», Kyiv, Ukraine, vol. 1, pp. 488-492.

2. Buniak, N.M. and Vaschuk, T.P. (2022), "Peculiarities of strategic management of healthcare institutions", *Biznes-navihator*, vol. 2 (69), pp. 67-71.

3. Yevas', T.V. and Vyshnevs'ka, A.V. (2021), "Personnel management of a medical organization in modern business conditions", *Podil's'kyj naukovyj visnyk*, vol. 1 (17), pp. 31-35.

4. Kladova, O.O. and Zachosova, N.V. (2024), "Methodological approaches to the formation of an HR management system as an element of strategic and innovative management of the development of the organization", *Molodyj vchenyj*, vol. 5 (129), pp. 128-133.

5. Kopytko, M. and Tkachuk, D. (2024), "Management of resilience and personnel in healthcare organizations and institutions in crisis situations: challenges in wartime", *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 3 (75), pp. 93-101.

6. Kotlyk, A.V. (2022), "An approach to the development of a set of key indicators for assessing the effectiveness of private healthcare institutions and its integration with the motivation system", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 43, pp. 82-88.

7. Lukash, S. M. (2021), “Improving the management of the personnel policy of a medical institution within the framework of reforming the healthcare system of Ukraine”, *Teoriia ta istoriia publichnoho upravlinnia*, vol. 12, pp. 12-18.

8. Pikhniak, T.A. and Chuhu, T.V. (2023), “Modern approaches to assessing the effectiveness of control in personnel management of a healthcare institution”, *Suchasni vyklyky ta napriamy vdoskonalennia v ekonomichnij ta tekhnichnij naukovykh sferakh : mater. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Modern challenges and areas of improvement in the economic and technical scientific spheres: materials of the International Scientific and Practical Conference conferences]*, Zaporiz'kyj natsional'nyj universytet, Zaporizhia, Ukraine, pp. 42-44.

9. Trunina, I.M. (2021), “Peculiarities of personnel management in the medical industry”, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 43, pp. 51-56.

10. Yankovs'ka, V.A. (2021), “Motivation of medical personnel as the main function of healthcare institution management”, *Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika ta polityka*, vol. 53, pp. 115-119.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 р.