



Менеджмент

УДК: 65.012.32:613/614

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682>

Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я

Денисенко Микола Павлович

доктор економічних наук, професор, doktor habilitovanyi nauk ekonomichnykh, profesor nauk ekonomichnykh, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені

Володимира Винниченка, Кропивницький, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

Бреус Світлана Василівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та логістики, Європейський університет, Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>

Левченко Олександр Миколайович

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені

Володимира Винниченка, Кропивницький, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

Прийнято: 15.08.2025 | Опубліковано: 30.08.2025

Анотація: У статті висвітлюються теоретичні основи, практичні методи та моделі управління персоналом у сфері охорони здоров'я. **Мета** статті полягає у дослідженні ефективності функціонування медичної сфери та закладів охорони здоров'я й окреслення основних характеристик моделей управління персоналом



в сучасних умовах з урахуванням тенденцій та системних протиріч. **Методи.** Дослідження ґрунтується на аналізуванні наукових публікацій та актуальних даних, що стосуються управління персоналом у сфері охорони здоров'я. У роботі використано методи аналізу та синтезу для узагальнення наявних підходів (компетентісного, інтегрованого та трансформаційного) до HRM. **Результати.** Зроблено висновки, що сучасні підходи до управління персоналом в медицині виходять за рамки традиційного кадрового адміністрування, трансформуючись у стратегічну функцію. Проте, незважаючи на теоретичну обґрунтованість, на практиці існує значний розрив між прогресивними моделями (орієнтованими на добробут та залученість персоналу) та застарілими, адміністративними підходами, що є основною невирішеною проблемою. Встановлено, що відсутність фокусу на «людяності» та ігнорування психологічного благополуччя персоналу призводять до високої плинності кадрів та зниження якості медичних послуг. **Висновки.** Дослідження підтверджує, що управління персоналом є не просто допоміжною, а ключовою стратегічною функцією, яка безпосередньо впливає на якість медичних послуг та організаційну ефективність. Для подолання системних кризових явищ необхідно впроваджувати комплексну інтегровану модель управління персоналом, яка включатиме надійний збір даних, стратегічне планування, прозорі системи оцінки (KPI) та фокус на добробуті працівників. Успішна реалізація цих заходів є перспективою подальших розвідок та дозволить забезпечити сталий розвиток медичної сфери.

Ключові слова: управління персоналом, заклади охорони здоров'я, HR-менеджмент, методи управління персоналом, моделі управління персоналом, кадрова політика, лідерство, професійне вигорання, кадровий дефіцит.



Personnel Management Methods and Models in Healthcare Institutions

Mykola Denysenko

Doctor of Economic Sciences, Professor, Doctor Habilitated of Economic Sciences,
Professor of Economic Sciences, Professor at the Department of Management and
Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University,
Kropyvnytskyi, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

Svitlana Breus

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of
Management and Logistics, European University, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>

Oleksandr Levchenko

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr
Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

Abstract: This article highlights the theoretical foundations, practical methods, and models of human resource management (HRM) in healthcare. The **purpose** of the article is to study the effectiveness of the healthcare sector and healthcare institutions, and to outline the main characteristics of personnel management models in modern conditions, taking into account trends and systemic contradictions. **Methods.** The study is based on an analysis of scientific publications and current data related to human resource management in healthcare. The methods of analysis and synthesis were used to generalize existing HRM approaches (competency-based, integrated, and transformational). **Results.** The study concludes that modern approaches to personnel



management in medicine go beyond traditional HR administration, transforming into a strategic function. However, despite theoretical justification, there is a significant gap in practice between progressive models (focused on staff well-being and engagement) and outdated, administrative approaches, which is the main unresolved issue. It was found that a lack of focus on "humanity" and the ignoring of staff psychological well-being lead to high staff turnover and a decline in the quality of medical services.

Conclusions. The study confirms that human resource management is not just an auxiliary function, but a key strategic one that directly affects the quality of medical services and organizational effectiveness. To overcome systemic crises, it is necessary to implement a comprehensive, integrated personnel management model that includes reliable data collection, strategic planning, transparent assessment systems (KPIs), and a focus on employee well-being. The successful implementation of these measures is a prospect for further research and will ensure the sustainable development of the healthcare sector.

Keywords: personnel management, healthcare institutions, HR management, human resource management methods, personnel management models, personnel policy, leadership, professional burnout, staff shortage.

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я перебуває у процесі безперервних трансформацій, де людський капітал виступає ключовим чинником, що визначає якість надання медичних послуг, безпеку пацієнтів та загальну ефективність медичних установ. За період існування медичної сфери в міру вирішення проблем, з якими стикаються організації охорони здоров'я розроблено низку методів та моделей управління персоналом як універсальних, що можуть бути адаптовані медичними установами, так і унікальних, що можуть бути використані з урахуванням специфіки їх функціонування, що підкреслює важливість людських ресурсів як рушійної сили розвитку. Й тому управління персоналом у закладах охорони здоров'я має суттєве значення для забезпечення ефективності їх діяльності та надання послуг високої якості. З урахуванням при



цьому основних тенденцій у цій сфері, виявлення основних невирішених проблемних питань й системних протиріч, що стають на перешкоді забезпечення розвитку медичної сфери загалом та закладів охорони здоров'я зокрема у контексті підвищенню ефективності кадрової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження наголошують, що ефективне управління персоналом є не просто інструментом, а стратегічним активом, що впливає на загальну організаційну ефективність, якість послуг та задоволеність пацієнтів [1]. Замість того, щоб бути лише «відділом кадрів», сучасна HR-служба повинна виконувати роль «стратегічного бізнес-партнера», HR-фахівці мають глибоко розуміти цілі медичного закладу, сприяти їх досягненню через управління людським капіталом та формувати організаційну культуру, яка мотивує та утримує персонал [2]. Цей перехід потребує від HR-менеджерів не лише знань у сфері трудового права, а й стратегічного мислення, аналітичних здібностей та навичок лідерства [3].

У сучасних наукових публікаціях авторів достатньо широко й комплексно розглянуто основні підходи, принципи, методи й моделі управління персоналом загалом й закладів охорони здоров'я зокрема з урахуванням специфіки їх діяльності значним, що дозволило виокремити три основні підходи до управління персоналом:

1. Компетентісний – підкреслює необхідність конкретних компетенцій серед працівників медичної сфери, включно з професійними навичками та м'якими навичками, так звані Hard skills та Soft skills [4].

2. Інтегрованого розвитку – фокусується на систематичній реструктуризації та розвитку медичного персоналу, узгодження з ринковими умовами та зусиллями європейської інтеграції [5-6].

3. Трансформаційний – переорієнтовує HR з внутрішніх адміністративних процесів на досягнення зовнішнього успіху організації [7].

В основі формування таких підходів знаходяться трансформаційні зміни традиційного та адміністративного підходу, зосередженого на кадровому обліку



та дотриманні трудового законодавства та стратегічного управління людськими ресурсами (HRM), в основі якого знаходиться визнання персоналу як найціннішого активу, який справляє безпосередній вплив на досягнення цілей організації.

Сучасні підходи кардинально змінюють парадигму управління персоналом. Управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM) у сфері медицини давно вийшло за рамки простого кадрового адміністрування, перетворилось на стратегічний напрям, що безпосередньо впливає на продуктивність, мотивацію та задоволеність персоналу. Ефективне HRM включає комплекс методів, зокрема таких як: рекрутинг та адаптація до навчання, оцінювання ефективності, створення сприятливого робочого середовища.

У світовій практиці існує кілька ключових моделей управління персоналом, які пропонують різні підходи до організації кадрової роботи, зокрема організацій охорони здоров'я. Гарвардська модель (The Harvard Model), вона розроблена у 1980-х роках, представляє «м'який» підхід до управління персоналом, ставить у центр людину, фокусуються не лише на результатах, а й на потребах та забезпеченні благополуччя співробітників. Ця модель розглядає персонал як цінний капітал, заохочуючи створення сприятливих умов праці та дружньої кадрової політики [8-9]. Згідно з цією моделлю, успішна кадрова політика повинна враховувати ситуаційні чинники (економічні, технологічні, законодавчі) та інтереси всіх стейкхолдерів, включаючи керівництво та профспілки. Для українського контексту, особливо в умовах повномасштабної війни та реформ, врахування зовнішніх та внутрішніх чинників є надзвичайно актуальним для формування адекватної та стійкої HR-стратегії [8-9].

На противагу їй, модель Дейва Ульріха (Модель Д. Ульріха (The Ulrich Model) позиціонує HR як бізнес-партнера, який бере активну участь у формуванні стратегії та досягненні ринкових цілей організації. Модель компетенцій HR-менеджера передбачає інтеграцію HR в усі аспекти



стратегічного планування та бізнес-операцій. Модель працює у разі мобілізації інформації; підвищенні рівня людського потенціалу; пришвидшенні бізнесу; сприянні співпраці; спрощенні складності. Трикомпонентна формула покращення талантів Дейва Ульріха: компетентність (наявність у співробітників необхідних знань, навичок та цінностей, необхідних для роботи як у поточний період, так і у майбутньому); прихильність (через залучення співробітників); внесок (цінності та цілі співробітника повністю відповідають цінностям та цілям компанії) [10].

Модель Дейва Ульріха відображає сучасну концепцію ролі HR як стратегічного бізнес-партнера. Вона визначає чотири ключові напрями роботи HR: управління талантами, лідерство, організаційна культура та власне HR-практики [11]. Її використання у практичній діяльності закладів охорони здоров'я допомагає узгоджувати HR-стратегію із загальними бізнес-цілями та об'єктивно вимірювати внесок HR у такі показники, як продуктивність праці та фінансові результати, такий підхід є трансформаційним [7].

Більшість систем управління персоналом зосереджуються на «інструментальних» аспектах (функціональні ролі, показники ефективності, управлінські практики) та приділяють значно менше уваги «людяності» працівників сфери охорони здоров'я [12] й це справляє значний вплив на діяльність закладів цієї сфери. Продуктивність праці, якість послуг та безпека пацієнтів безпосередньо залежать від внутрішнього психологічного процесу працівників, який описують як «will-do» (бажання, мотивація) та «can-do» (навички, компетенції) [12]. Значним чином відповідь на питання міститься у концепції «людино-орієнтованого» підходу (Human-Centred Approach), його використання ставить працівників у центр системи, що є не лише етичним, але й необхідним для забезпечення довгострокової стійкості та ефективності медичного закладу. Навіть найбільш досконала система управління, що фокусується лише на формальних показниках, не може бути по-справжньому ефективною, якщо не враховує психологічний стан, мотивацію та емоційне



благополуччя персоналу. Успішна стратегія HRM повинна гармонійно поєднувати інструментальні практики з розвитком та підтримкою «людяності» працівників, що є прямою відповіддю на загрозу професійного вигорання, що є однією з найгостріших проблем цієї сфери [1].

Як один з наслідків використання неефективних моделей управління персоналом – дефіцит кадрів – не є винятком для України, а відображає загальносвітову тенденцію. За прогнозами Всесвітньої організації охорони здоров'я, до 2030 року глобальний дефіцит медичних працівників досягне 11 мільйонів. Проте в українських реаліях ця проблема поглиблюється повномасштабною війною та її наслідками, що є одночасно спонукальним чинником збільшення темпів міграційних процесів та деструктивним – для ефективного управління персоналом. Системна проблема полягає в тому, що низька оплата праці, яка залишається однією з найнижчих в економіці [13], та незадовільні умови роботи є ключовими драйверами відтоку фахівців. Це створює порочне коло: нестача персоналу веде до надмірного робочого навантаження на тих, хто залишився, що спричиняє професійне вигорання та подальшу плинність кадрів [14]. Ця динаміка лише посилює дефіцит та справляє деструктивний вплив на всю систему охорони здоров'я.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на наявність вагомого наукового доробку щодо управління персоналом загалом та медичної сфери зокрема, ці моделі мають пряме використання у медичній сфері, де існує чіткий взаємозв'язок: висока задоволеність та мотивація працівників ведуть до підвищення якості медичної допомоги та безпеки пацієнтів. Впровадження ефективних HRM-планів є необхідною умовою для досягнення вищої продуктивності та надання кращих послуг. Проте, попри усвідомлення важливості цього переходу, на практиці багато закладів охорони здоров'я в Україні все ще використовують застарілі підходи на основі неефективних моделей управління персоналом, що свідчить про невирішену проблему розриву між теорією та практикою й потребує використання



виваженого підходу до розроблення й використання моделей управління персоналом закладів охорони здоров'я на основі комбінації елементів окремих методів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні ефективності функціонування медичної сфери та закладів охорони здоров'я як її невід'ємних елементів й відповідних окресленням основних характеристик моделей управління персоналом в сучасних умовах з урахуванням тенденцій та диспропорцій на основі системних протиріч у ній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління людськими ресурсами є критично важливим для будь-якої організації, але в системі охорони здоров'я його роль набуває особливого значення. На відміну від інших сфер, де персонал є лише одним із ресурсів, у медицині людський капітал є безпосереднім інструментом для надання послуг. Висока якість медичної допомоги, задоволеність пацієнтів та ефективність роботи закладів прямо залежать від рівня кваліфікації, мотивації та благополуччя медичних працівників [1].

Управління персоналом у цій сфері є комплексною системою, що включає планування, відбір, адаптацію, розвиток, оцінювання та стимулювання й справляє значний вплив на досягнення організаційних цілей [15]. Проте, незважаючи на це, сучасна система охорони здоров'я, зокрема в Україні, стикається з парадоксом: з одного боку, результати соціологічних досліджень свідчать про стабільно високий рівень довіри пацієнтів до своїх сімейних лікарів [16], з іншого – самі медичні працівники працюють в умовах хронічного кадрового дефіциту, низької заробітної плати та емоційного вигорання [14]. Ця диспропорція свідчить про відсутність стійкості системи: висока якість послуг часто підтримується не завдяки, а всупереч системним проблемам, за рахунок особистої самовідданості та морального дистресу медиків. Такий підхід є нежиттєздатним у довгостроковій перспективі та призводить до загострення проблем у сфері управління персоналом загалом закладів охорони здоров'я [17].



У системі охорони здоров'я України спостерігається значний та прогресуючий кадровий дефіцит, що є однією з найгостріших проблем HRM [15]. Згідно з дослідженнями, протягом 2020–2021 років кількість медичних працівників значно скоротилася, а укомплектованість медичних закладів лікарями становила 75%, середнім та молодшим медичним персоналом — 73,6% від потреби [15].

Ситуація отримала особливе загострення у 2020–2021 роках під час пандемії COVID-19, яка спричинила так звану «Велику відставку» у медичній сфері. За підрахунками експертів, у 2020 році через незадовільні умови праці, зокрема відсутність засобів захисту, різке зростання робочого навантаження та застарілу матеріально-технічну базу, звільнилося понад 34 тисячі медичних працівників [15]. Динаміка укомплектованості лікарськими посадами в системі громадського здоров'я демонструє стійке зниження: з 71,8% у 2020 році до 60,9% у 2023 році, що свідчить про системну кризу [18].

Однією з головних невирішених проблем на макрорівні є відсутність єдиної та надійної системи інформації про людські ресурси в охороні здоров'я (Human Resources for Health Information System, HRHIS) [14]. Ця системна прогалина ускладнює, а іноді й унеможлиблює, точне стратегічне планування кадрових потреб. Хоча існують ініціативи щодо її вдосконалення, як, наприклад, співпраця Міністерства охорони здоров'я України та ВООЗ, наявні прогалини у зборі даних та їх погана інтеграція з іншими інформаційними системами залишаються критичними викликами.

Такий розрив між потребою в даних для прийняття обґрунтованих рішень і відсутністю надійного механізму їх збору є системною проблемою [14]. Вона призводить до того, що управлінські рішення приймаються на основі інтуїції або неповних даних, а не на аналітичній основі, що є ключовим принципом сучасного HRM [19]. Без точного розуміння реального кадрового стану — кількості фахівців, їх кваліфікації та розподілу — неможливо ефективно розробляти стратегії для подолання дефіциту чи запобігання вигоранню [14].



Протягом 2020-2023 років спостерігається нестабільна тенденція погіршення кадрового забезпечення у системі охорони здоров'я.

Таблиця 1

Динаміка укомплектованості медичними кадрами в системі громадського здоров'я
України

Категорія персоналу	Зайнятість, %			
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Лікарі	71,8	67,1	64,0	60,9
Фахівці з вищою немедичною освітою	86,1	79,8	78,5	78,1

Джерело: сформовано з урахуванням даних [18].

Примітка: Дані розраховані як відсоткове співвідношення зайнятих до штатних посад у закладах громадського здоров'я

Однією з головних причин нарощування такої тенденції неефективне використання методів та моделей управління персоналом. Пандемія COVID-19 прискорила впровадження гібридних моделей роботи, які поєднують віддалений та офісний формати [20]. Хоча для клінічного персоналу цей підхід застосовується обмежено, він активно розширюється для адміністративних та допоміжних ролей, а також завдяки розвитку телемедицини [21]. Телемедицина дозволяє фахівцям надавати послуги дистанційно, розширюючи доступ до медичної допомоги, особливо в сільській місцевості, і допомагає подолати дефіцит кадрів у віддалених регіонах.

Водночас із гібридним форматом поширюється й цифрова трансформація HRM на базі трансформації низки методів управління персоналом. Цей процес виходить далеко за межі простої автоматизації. Він включає перехід від паперових процесів до інтелектуальних, керованих даними екосистем. Цифрові інструменти, такі як системи відстеження кандидатів (ATS), допомагають оптимізувати рекрутинг, а платформи управління кадрами спрощують розрахунок заробітної плати, управління відпустками та інші рутинні завдання. Це дозволяє HR-менеджерам зосередитися на стратегічних цілях, а не на адміністративній рутині.



Однак впровадження цих інновацій в українській медицині залишається невирішеною проблемою. Традиційні методи контролю, засновані на фізичній присутності, стають неефективними в умовах змішаних форматів роботи, що вимагає розробки нових підходів до оцінки продуктивності та довіри. Крім того, на шляху до цифрової трансформації стоять такі виклики, як:

1. Нечіткі цілі: Відсутність стратегічного бачення, що призводить до інвестицій у технології, які не приносять реальної цінності.
2. Брак кваліфікації. Недостатність у HR-персоналу цифрових навичок для роботи з новими інструментами.
3. Етичні дилеми: Потенційне нецільове використання AI.

Це означає, що, попри значний потенціал, перехід до гібридних та цифрових моделей вимагає комплексного підходу, що включає не лише технологічні рішення, але й зміну корпоративної культури та управлінських практик.

Ефективна система мотивації є основою утримання та розвитку медичного персоналу [1]. Дослідження підтверджують, що заробітна плата, хоча і є важливим, не є єдиним мотивуючим чинником для медиків. У приватних медичних установах використовуються різноманітні матеріальні стимули: премії за перевиконання плану, відсотки за кількість пацієнтів та підвищення заробітної плати [17]. Ці підходи дозволяють працівникам безпосередньо контролювати свій дохід й підвищувати продуктивність [7].

Водночас усе більшого значення набуває нематеріальна мотивація. Вона включає публічне визнання, нагороди та заохочення, можливості для навчання та підвищення кваліфікації за рахунок клініки, а також кар'єрний ріст. Створення сприятливого мікроклімату, повага до колег та керівництва, а також забезпечення гідних умов праці також є важливими мотиваторами — ефективна система заохочення повинна бути прозорою, зрозумілою для всіх і мотивувати до постійного вдосконалення [7].



Однією з найсерйозніших та системно-невирішених проблем у сфері охорони здоров'я є професійне вигорання. Надмірне робоче навантаження, адміністративні перешкоди [17], низький рівень оплати праці, конфліктні ситуації з пацієнтами та їхніми родичами, недостатній рівень визнання [14] призводять до емоційного та фізичного виснаження, цинізму, зниження продуктивності та, як наслідок, до бажання змінити місце роботи [22].

Глибоке протиріччя полягає в тому, що хоча проблема вигорання є системною та викликана зовнішніми чинниками, багато запропонованих рішень зосереджені на індивідуальному рівні. Ця дихотомія між «інструментальним» (що оцінює персонал за показниками продуктивності) та «гуманістичним» (що фокусується на благополуччі) управлінням є однією з головних проблем, які потребують нагального вирішення. У протилежному випадку – наявність першопричин таких як: надмірне навантаження, бюрократичні перепони та низький рівень оплати праці не дозволить забезпечити ефективну реалізацію точкових заходів, втілених у окремі субстратегії управління персоналом, продовжиться професійне вигорання працівників та зросте плінність кадрів [23]. Чинники, що впливають на мотивацію та професійне вигорання наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Чинники, що впливають на мотивацію та професійне вигорання

Чинники	Вплив на персонал
Мотивація	Важливий чинник підвищення продуктивності та утримання персоналу: може бути матеріальною та нематеріальною
Лідерство та управління	Ефективне лідерство, що передбачає підтримку, відкрите спілкування та делегування повноважень, зменшує вигорання
Робоче навантаження	Надмірне навантаження, тривалий робочий час та адміністративні перешкоди є основними причинами вигорання
Корпоративна культура	Відкрита, підтримуюча культура, що визнає досягнення, покращує моральний дух та залученість
Професійна автономія	Можливість контролювати робочий процес та приймати самостійні рішення підвищує задоволеність роботою.

Джерело: сформовано з урахуванням даних [17; 23].

Однією з невирішених проблем є відсутність комплексної, інтегрованої моделі управління персоналом, яка б одночасно враховувала:



1. Надійну аналітику та збір даних (HRIS) для обґрунтованого планування [14].
2. Стратегічне управління та впровадження прозорих систем оцінки, таких як KPI.
3. Орієнтацію на добробут та ментальне здоров'я персоналу, розглядаючи їх як системну, а не індивідуальну проблему.
4. Адаптацію до сучасних трендів, таких як гібридні моделі роботи та телемедицина [20].

Керівник у медицині має бути не просто адміністратором, а лідером, який створює культуру відкритості та залученості, повинен «наставляти не з крісла, а з їхнього місця», розуміти точку зору підлеглих й нести відповідальність за кожного члена команди [8; 24-26].

Боротьба з вигоранням вимагає системних рішень. Досвід клініки Мейо показує, що ефективними є стратегії, спрямовані на сприяння професійній автономії, налагодження ефективної комунікації та надання зворотного зв'язку [17]. Крім того, провідні медичні заклади світу інвестують у комплексні програми підтримки добробуту персоналу (wellness), що охоплюють фізичне, ментальне, фінансове та духовне благополуччя. Такі програми визнані ефективними драйверами бізнес-результатів [7].

Висновки. З урахуванням зазначеного можна зробити висновок, що українська система управління персоналом зіткнулася з низкою критичних викликів, методи застаріли й не витримують випробовування часом, а теоретичні моделі HRM слабо інтегровані у практичну діяльність й це загалом свідчить про існування системної прогалини, що включає відсутність єдиної інформаційної системи, відсутність комплексної програми розвитку з фокусом на благополуччя працівників закладів охорони здоров'я.

Загалом слід зазначити, що управління персоналом у закладах охорони здоров'я є не лише допоміжною, а й стратегічною функцією, що безпосередньо впливає на якість медичних послуг, задоволеність пацієнтів та організаційну



ефективність. Впровадження інноваційних моделей та методів з урахуванням регулярного оцінювання ефективності роботи персоналу, з поєднанням з фінансовими та нематеріальними стимулами й урахуванням можливостей для особистісного та професійного зростання є важливим для подолання кризових явищ у цій сфері, й становить перспективи подальших розвідок.

Список використаних джерел

1. Surji K. M., Sourchi S. M. The Essential Role of Human Resources Management in Healthcare and Its Impact On Facilitating Optimal Healthcare Services. *Qalaai Zanist scientific Journal*. 2020. Vol. 5, № 2. P. 1165–1188. DOI: <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.5.2.35>.
2. Human Resource Management in Healthcare | *SHS Web of Conferences*. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/26/shsconf_appsconf2021_03003/shsconf_appsconf2021_03003.html (дата звернення: 27.08.2025).
3. 11 HR Trends for 2025: Embracing Disruption – AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/> (дата звернення: 27.08.2025).
4. Cherchyk L., Matyushko Yu. Human resources management of healthcare institutions. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 3, 39 (Nov. 2024), 101–108. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-101-108>.
5. Slatvytska N., Myroshnychenko I., Kobushko I. V., Rekunenko I. Personnel Management System in Healthcare Institutions: Foreign and Domestic Experience. 2022. № 3(4). С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2022.4-06>.
6. Hratiotova H., Yasinovska M. O. Personnel management and increase of personnel potential of healthcare institutions of Ukraine in the conditions of European integration. *Ekonomika: Realii Času*. 2020. № 6(52). С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.15276/etr.06.2020.3>.
7. New Human Capability Framework Offers Groundbreaking Approach to Creating Value Through HR | *Michigan Ross*. URL:



<https://michiganross.umich.edu/news/new-human-capability-framework-offers-groundbreaking-approach-creating-value-through-hr> (дата звернення: 25.08.2025).

8. Амелія Джексон (Amelia Jackson). *Гарвардська модель: у чому полягає її важливість для управління талантами.* URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm371.html> (дата звернення: 27.08.2025).

9. Reynaldos-Grandón, K. L., & Rojas-Ávila, J. Administration models applied to care management: An approach to macro-, meso-, and micromanagement. *Salud, Ciencia y Tecnología*. 2024. URL: <https://doi.org/10.56294/saludcyt20241173> (дата звернення: 27.08.2025).

10. HR Models Every HR Practitioner Should Know in 2025 – AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-models/> (дата звернення: 27.08.2025).

11. Розвиток кадрового потенціалу в контексті еволюції hr-менеджменту - *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/389610685_ROZVITOK_KADROVOGO_POTENCIALU_V_KONTEKSTI_EVOLUCII_HR-MENEDZMENTU (дата звернення: 24.08.2025).

12. Human resources for health: a framework synthesis to put health workers at the centre of healthcare | *BMJ Global Health*. URL: <https://gh.bmj.com/content/9/9/e014556> (дата звернення: 25.08.2025).

13. Власенко Р. В. *Щодо кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я.* URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf> (дата звернення: 24.08.2025).

14. Психічне здоров'я медичних працівників - МОЗ. URL: <https://moz.gov.ua/uk/psihichne-zdorov%E2%80%99ja-medichnih-pracivnikiv> (дата звернення: 24.08.2025).

15. Управління персоналом у галузі охорони здоров'я – IRChNUT. URL: <https://ir.stu.cn.ua/123456789/26780> (дата звернення: 27.08.2025).

16. Як змінилось ставлення українців до системи охорони здоров'я за три роки: аналіз соціологічних опитувань 2016-2019 рр. - МОЗ. URL:



<https://moz.gov.ua/uk/jak-zminilos-stavlennja-ukrainciv-do-sistemi-ohoroni-zdorovja-za-tri-roki-analiz-sociologichnih-opituvan-2016-2019-rr#!> (дата звернення: 24.08.2025).

17. Від професійного вигорання до залученості медичного персоналу. Стратегії успішного створення ефективної організаційної культури в медичному закладі (практичні кейси клініки Мейо) | *Психосоматична медицина та загальна практика*. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/238> (дата звернення: 24.08.2025).

18. СХВАЛЕНО Рішення колегії Міністерства охорони здоров'я URL: https://moz.gov.ua/storage/uploads/48965fab-8d77-4b14-83e5-126685d82af4/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83_%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D1%96%D0%B2_%D1%83_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%96_%D0%93%D0%97.pdf (дата звернення: 24.08.2025).

19. Healthcare HR Challenges Due to COVID - Oracle. URL: <https://www.oracle.com/human-capital-management/hr-healthcare-challenges-covid/> (дата звернення: 25.08.2025).

20. Як виявляти та заохочувати ефективних співробітників клініки URL: <https://medcentercrm.com/blog/kak-vyyavlyat-i-pooshhryat-effektivnyh-sotrudnikov-kliniki/> (дата звернення: 24.08.2025).

21. Новини » «Вигорання» в медицині - Ужгородський національний університет. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/vugormed.htm> (дата звернення: 24.08.2025).

22. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів - Львівська політехніка. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32692/menedzhment223maket-127-141.pdf> (дата звернення: 24.08.2025).



24.08.2025).

23. Механізм управління персоналом закладу охорони здоров'я URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50872/1/%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BA%20%D0%90.%20%D0%9C%D0%97%D0%9E%D0%97%D0%BC-22.pdf> (дата звернення: 24.08.2025).

24. The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society - ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/385647039_The_Ecosystem_of_Human_Resource_Management_in_the_Ukrainian_Public_Service_Development_in_the_Context_of_Digital_Transformation_of_Society (дата звернення: 24.08.2025).

25. Бреус С. В., Троцька Н. О., Карнаушенко М. В. Мотивація персоналу – індикатор ефективного менеджменту організацій охорони здоров'я. *Україна XXI століття: тенденції та перспективи розвитку* : зб. матеріалів XXV Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. Київ, 2024. Т. 2. Р. 91–92. URL: <https://e-u.edu.ua/userfiles/files/135/zbirnik-materialiv-konferencii-ukrai-na-hhi-stolittya-tendencii-ta-perspektivi-rozvitku-10-10-24-tom-2.pdf>.

26. Breus S., Bielialov T., Denysenko M. та ін. Strategic management of deployment of innovation projects at the enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18, Spec. Iss. 1. P. 1–5.