



УДК 35.316

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-4)

**Звірич Віталій Васильович,**

*кандидат медичних наук, докторант кафедри управління та бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 76018, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57, e-mail: Zvirvit@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3502-1886>*

**Zvirych Vitalii Vasylovych,**

*PhD in Medicine, Candidate at the Department of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 76018, Ivano-Frankivsk, Shevchenka str., 57, e-mail: Zvirvit@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3502-1886>*

---

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИНЦИПИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Анотація. Мета роботи.** Сучасна система управління персоналом у галузі охорони здоров'я потребує удосконалення та модернізації з врахуванням існуючих викликів сьогодення, що пов'язані з процесами децентралізації та низкою надзвичайних подій, які відбуваються останніми роками. У процесі удосконалення важливим є обґрунтування комплексної методики та принципів такого цілісного механізму. Тому метою статті є обґрунтування методичних засад, етапів та інструментів удосконалення механізму управління персоналу у галузі охорони здоров'я. **Методологія.** Методологія дослідження базується на структурно-функціональному підході до організації механізму удосконаленнями системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я, що передбачає обґрунтування чотирьох основних етапів дослідження та сукупності методичних інструментів і засад реалізації цих етапів. Детальний опис сутності та результатів застосування методичних інструментів дозволяє спрогнозувати очікувані результати від застосування даної методики. **Наукова новизна.** Наукова новизна даного дослідження полягає в обґрунтованих пропозиціях застосовувати інноваційні методи управління в публічному адмініструванні персоналу, а саме: методи стратегічного планування на основі оцінки сильних і слабких сторін, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, оцінки проблем, ризиків та невикористаних резервів, компетентнісний підхід до оцінки персоналу, GAP– аналіз, планово-цільовий підхід. **Висновки.** Застосування обґрунтованої комплексної методики удосконалення системи управління персоналом в галузі охорони здоров'я забезпечить досягнення основних цілей, а саме: удосконалення стратегічного та тактичного плану розвитку персоналу у галузі, набуття soft skills медичними працівниками, впровадження ефективної системи моніторингу та оцінки результативності впроваджуваних змін.

**Ключові слова:** публічне управління, принципи, управління персоналом, охорона здоров'я, методика.

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES AND PRINCIPLES OF IMPROVING THE PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISM IN THE INDUSTRY OF HEALTH CARE

**Abstract. The purpose of the research.** The modern personnel management system in the field of health care needs to be improved and modernized, taking into account the current challenges associated with the processes of decentralization and a number of extraordinary events that have occurred in recent years. In the process of improvement, it is important to substantiate the complex methodology and principles of such a holistic mechanism. Therefore, the purpose of the article is to justify the methodological principles, stages and tools of improving the mechanism of personnel management in the field of health care. **Methodology.** The research methodology is based on a structural-functional approach to the organization of the mechanism of personnel management system improvements in the field of health care, which involves the justification of four main research stages and a set of methodological tools and principles for the implementation of these stages. A detailed description of the essence and results of the application of methodical tools allows you to predict the expected results from the application of this method. **Scientific novelty.** The scientific novelty of this study consists in well-founded proposals to apply innovative management methods in public personnel administration, namely: strategic planning methods based on an assessment of strengths and weaknesses, external and internal influencing factors, assessment of problems, risks and unused reserves, a competency-based approach to personnel assessment, GAP analysis, planned and targeted approach. **Conclusions.** The application of a well-founded comprehensive methodology for improving the personnel management system in the field of health care will ensure the achievement of the main goals, namely: improvement of the strategic and tactical plan for the development of personnel in the field, acquisition of soft skills by medical workers, implementation of an effective system for monitoring and evaluating the effectiveness of implemented changes.

**Key words:** public administration, principles, personnel management, health care, methodology.

### 1. Вступ.

Удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я є складним з точки зору як організаційних, ресурсних аспектів так і інших аспектів, що пов'язані із зовнішніми чинниками функціонування. До основних з них належать непередбачуваність зовнішнього середовища, зміни у процесі децентралізації, поведінкові зміни в робочій та позаробочій ситуації, а також відсутність загального стратегічного бачення кінцевого результату.

Саме з відсутністю стратегічного бачення, чітко обґрунтованої методології реформувань, непродуманістю механізмів і процесів змін пов'язані незадовільні результати перетворень у досліджуваній галузі.

Тому у процесі даного дослідження важливим є досягнення прикладного ефекту, що полягатиме не тільки в теоретичному обґрунтуванні механізму удосконалення системи публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я, але й розробці детальної дорожньої карти, методики та інструментарію формування і реалізації комплексного механізму управління персоналом у досліджуваній галузі.

Розробка методики і принципів удосконалення управління персоналом в галузі охорони здоров'я України базується на стратегічних документах, які визначають пріоритети і напрями

розвитку об'єкту дослідження, а саме: Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020 (Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020, 2015)), де обґрунтовано основні пріоритети і завдання щодо забезпечення високої якості життя, охорони здоров'я; Національній стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років (Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років, 2015)), де визначено основні напрями реформування, тактичні завдання та очікувані результати; Проекти глобальної стратегії розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я (Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030, 2020), де обґрунтовано стратегічні пріоритети і цілі стратегічних змін управління персоналом в інституціях охорони здоров'я у світі.

Аналіз наукових підходів до розвитку системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я свідчить, що дана проблематика досліджується значною кількістю вітчизняних науковців, оскільки це пов'язано з актуальністю об'єкта вивчення і важливістю отриманих результатів. Так, питання управління персоналом в системі публічного управління і галузі охорони зокрема розглядаються М. Дмитришин, Р. Дмитришин, В. Якубів, А. Загороднюк

(Дмитришин, 2021), В.М. Міхальчук (Міхальчук, 2019), З. Гладун (Гладун, 2005), Є. Латишев (Латишев, 2005), Т. Носуліч (Носуліч, 2006), В. Ровенська, Є. Саржевська (Ровенська, 2019), І. Кравчук, О. Присяжнюк, О. Веселовський (Кравчук, 2020). Проте питання організації і методики удосконалення системи управління персоналом в галузі охорони здоров'я в умовах децентралізації розкрито недостатньо.

Мета статті полягає в обґрунтуванні комплексного методичного підходу, методики та інструментів забезпечення удосконалення системи управління персоналом в галузі охорони здоров'я на сучасному етапі.

## **2. Методика удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я.**

Під методичними засадами розуміємо поетапну методику побудови ефективної системи публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я, а також методичні прийоми, що застосовуються задля досягнення кінцевої мети.

Важливим на даному етапі є врахування того, що дана методика охоплює не стільки етапи та методи проведення наукового дослідження, скільки дорожню карту побудови ефективного механізму публічного управління персоналом у галузі охорони здоров'я у різних організаціях досліджуваної галузі. Очевидно, що можливі і навіть в окремих випадках потрібні коригування розробленої нижче методики у різних інституціях галузі охорони здоров'я.

Розробка методичних засад удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я передбачає необхідність слідування взаємопов'язаним, послідовним етапам (рис. 1).

## **3. Комплексна оцінка поточного стану функціонуючої системи публічного управління персоналом в організації галузі охорони здоров'я.**

На першому етапі реалізації методики удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я необхідно провести комплексну оцінку поточного стану функціонуючої системи публічного управління персоналом в організації галузі охорони здоров'я. Тобто на даному етапі важливим є визначення початкової (вихідної) позиції певної організації, відділу чи колективу стосовно основних аспектів організації системи управління персоналом.

Комплексна оцінка поточного стану системи публічного управління персоналом у галузі охорони здоров'я включає:

1) оцінку існуючої системи управління персоналом в організації з детальним вивченням сильних і слабких сторін даного процесу, методик та інструментів управління персоналом, методів мотивації та розвитку персоналу, рівня менеджменту та його ефективності щодо досягнення поставлених результативних показників;

2) аналіз наявності та змісту стратегії розвитку організації в контексті стратегічних цілей, напрямів та критеріїв досягнення;

3) оцінку наявності та змісту стратегічного плану управління персоналом;

4) аналіз змісту тактичного плану управління персоналом;

5) оцінку факторів впливу зовнішнього середовища на процеси управління персоналом;

6) оцінку внутрішніх чинників, що впливають на процеси управління персоналом;

7) ідентифікацію основних проблем в системі управління персоналом.

Комплексний аналіз поточного стану системи управління персоналом дозволяє з'ясувати відповідну точку для удосконалення досліджуваного механізму і визначити подальші розриви між бажаною ситуацією та скоригувати подальший розвиток.

## **4. Порівняльна оцінка пропозиції робочої сили в організації, на ринку праці на основі компетентнісного підходу.**

На другому етапі необхідно провести порівняльний аналіз попиту і пропозиції робочої сили як в організації, так і на ринку праці загалом. У цьому аспекті важливо проаналізувати такі групи показників:

I. Показники оцінки рівня професійної компетентності та робочого навантаження існуючих працівників в організації. У цій категорії індикаторів важливо проаналізувати:

– робоче навантаження, професійні функціональні обов'язки, наявні знання, вміння та навички існуючих працівників різних категорій в організації;

– робоче навантаження, рівень управлінської майстерності, вміння та навички управлінського персоналу;

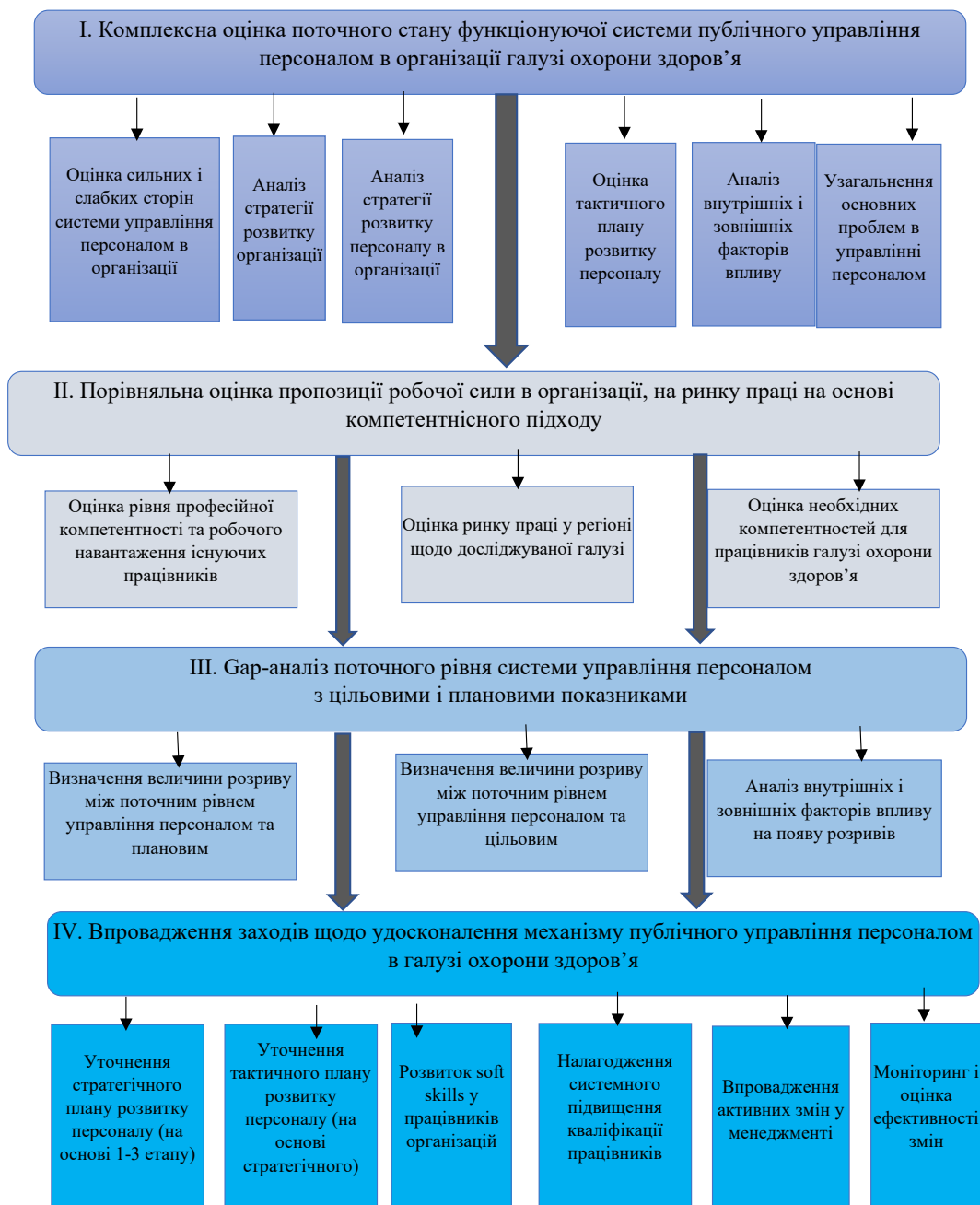
– загальні та професійні компетентності наявних працівників організації;

– володіння існуючими працівниками затребуваними soft skills та цифровими навичками, що стосуються основної діяльності;

– тенденції підвищення кваліфікації працівників, мотивації до професійного розвитку.

II. Показники оцінки ринку праці у регіоні, що включають необхідність аналізу наступних індикаторів:

– наявна пропозиція на ринку праці у галузі охорони здоров'я;



**Рис. 1. Методика удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я**

- чисельність безробітних кваліфікованих працівників у галузі;
- середня щорічна кількість випускників медичних закладів фахівців різних категорій;
- рівень професійної активності та компетентності на ринку пропозиції робочої сили;
- рівень володіння soft skills та цифровими навиками, що стосуються основної діяльності у потенційних працівників;
- рівень загальних та професійних компетентностей потенційних працівників;
- рівень трудової міграції у досліджуваній галузі.

III. Показники для оцінки необхідних компетентностей для працівників галузі охорони здоров'я. У цьому контексті потрібно розмежувати компетентності для лікарів та медичного допоміжного персоналу.

Відповідно до Стандарту вищої освіти другого магістерського рівня «Магістр» галузі знань 22 «Охорона здоров'я», спеціальності 222 «Медицина» (Стандарт вищої освіти, 2021) компетентності лікаря поділяються на 2 групи: загальні та спеціальні (фахові, предметні).

До основних загальних компетентностей лікарів відносяться:

- «здатність застосовувати професійні знання та навички в практичних ситуаціях;
- здатність до саморегуляції та ведення здорового способу життя, здатність до адаптації та дії в новій ситуації, а також пропаганда здорового способу життя населення;
- здатність до вибору стратегії спілкування, ефективної комунікації з пацієнтами, їх родичами, співробітниками;
- здатність працювати в команді, навички командоутворення та міжособистісної взаємодії і комунікації;
- знання рідної та іноземної мов;
- навички використання інформаційних і комунікаційних технологій, а також інструментів диджиталізації;
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, здатність до критичного мислення;
- здатність досягати поставлених цілей та своєчасно і якісно виконувати взяті на себе обов'язки;
- здатність діяти соціально відповідально, громадсько, а також екологічно свідомо» (Стандарт вищої освіти, 2021).

До основних спеціальних (фахових, предметних) компетентностей лікарів відносяться:

- здатність до встановлення попереднього клінічного діагнозу захворювання;
- навички аналізу та синтезу, а також збирання інформації про пацієнта;
- вміння оцінювати результати лабораторних та інструментальних досліджень;
- здатність до визначення принципів, призначення методик та характеру лікування захворювань;
- здатність до діагностування невідкладних станів;
- здатність до проведення лікувально-евакуаційних заходів;
- здатність до визначення тактики надання екстреної медичної допомоги;
- навички надання екстреної медичної допомоги;
- навички виконання різних медичних маніпуляцій;
- здатність до визначення необхідного режиму праці та особливостей відпочинку при лікуванні захворювань;
- здатність до визначення лікувального харчування при лікуванні різних захворювань;
- здатність до визначення тактики ведення фізіологічних пологів та післяпологового періоду;
- здатність до проведення санітарно-гігієнічних та профілактичних заходів;

- здатність до планування профілактичних та протиепідемічних заходів щодо інфекційних хвороб;
- здатність до ведення медичної документації та організації роботи лікаря;
- здатність до обробки державної, соціальної, економічної та медичної інформації;
- здатність до оцінювання впливу навколишнього середовища на стан здоров'я населення (індивідуальне, сімейне, популяційне);
- здатність до проведення аналізу діяльності лікаря, допоміжного медичного персоналу, підрозділу, закладу охорони здоров'я;
- навички щодо забезпечення ефективного використання ресурсів;
- навички просування та маркетингу медичних послуг» [1].

Таким чином у процесі аналізу слід визначити перелік основних загальних, організаційних, управлінських та професійних медичних компетентностей працівників галузі охорони здоров'я.

На даному другому етапі методики удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я необхідно встановити співвідношення між трьома складовими: наявним трудовим потенціалом галузі, пропозицією на ринку праці та компетентностями, що є затребуваними на даний час стосовно працівників медичної галузі.

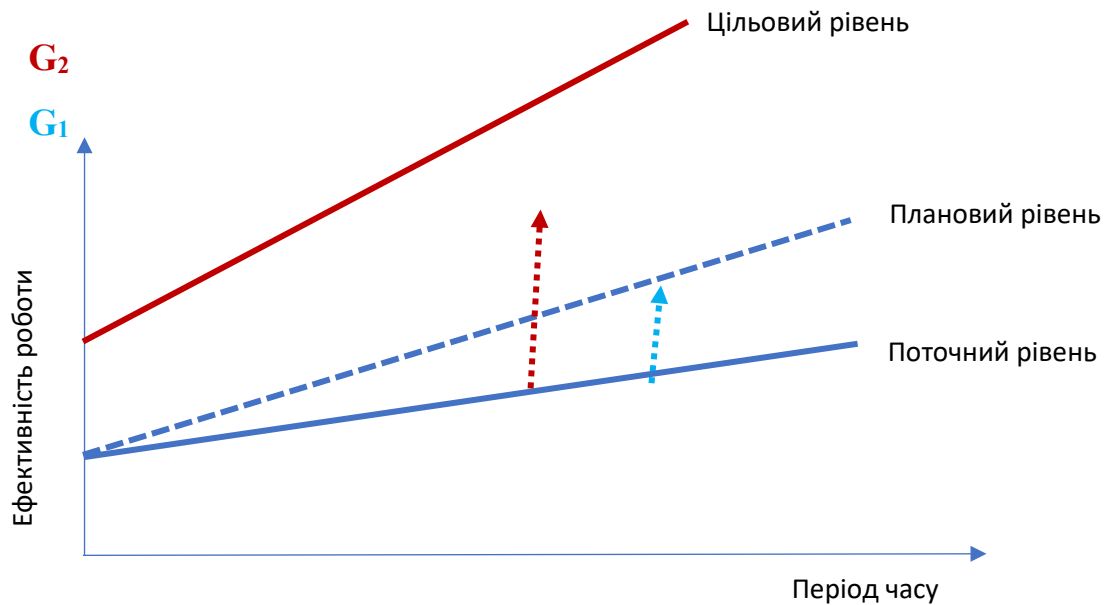
### **5. Гар-аналіз поточного рівня системи управління персоналом з цільовими і плановими показниками.**

Третій етап методики удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я передбачає аналіз «розривів» чи так званий гар-аналіз (рис. 2).

Графіки на рис. 2 показують тенденції розвитку ситуації щодо ефективності роботи медичного персоналу в розрізі існуючої ситуації на даний час в галузі, планових тенденцій змін у короткостроковому періоді та цільових, тобто бажаних показників рівня роботи персоналу у досліджуваній галузі.

Показник  $G_1$  показує розрив чи в даному випадку відставання існуючого рівня аналізованого показника від запланованого на короткостроковий період змін. Показник  $G_2$  показує розрив чи відставання існуючого рівня ефективності роботи персоналу від бажаного рівня даного показника.

Аналіз «розривів» варто застосовувати при порівнянні критеріїв, що виділені на другому етапі, а саме: порівнянні існуючого рівня працівників медичної галузі з очікуванням на ринку пропозиції робочої сили та бажаними компе-



**Рис. 2. Метод гар-аналізу ефективності роботи персоналу у галузі охорони здоров'я**

тентностями, які є необхідними для працівників галузі охорони здоров'я.

Гар-аналіз є інструментом стратегічного аналізу і дозволяє:

1) визначити величину розривів між бажаним та поточним рівнем розвитку об'єкта дослідження;

2) ідентифікувати основні фактори впливу на виникнення даного розриву між аналізованими показниками;

3) обґрунтувати можливі шляхи подолання існуючих розривів у тенденціях поширення об'єкта дослідження.

#### **6. Впровадження заходів щодо удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я.**

Четвертий етап передбачає активну діяльність щодо удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я. На цьому етапі за результатами здійснених попередніх кроків приймаються рішення щодо покращення ситуації та їх впровадження у практику.

Основними активностями на даному етапі методики удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я мають бути:

- уточнення (або формування) стратегічного плану розвитку персоналу та системи управління персоналом в організаціях в залежності від результатів попереднього аналізу на 1-3 етапах даної методики;

- уточнення (або формування) тактичного плану розвитку персоналу та системи управ-

ління персоналом в організаціях на основі попередньо складеного стратегічного плану розвитку;

- розвиток soft skills у працівників організації досліджуваної галузі (критичне мислення, командоутворення, цифрова грамотність, лідерські навички, комунікативні навички);

- налагодження постійного підвищення кваліфікації працівників щодо удосконалення професійних обов'язків;

- впровадження активних змін у менеджменті в організаціях;

- систематичний моніторинг і оцінка ефективності впроваджуваних змін.

#### **7. Висновки.**

Таким чином четвертий етап характеризується активною діяльністю щодо впровадження змін в організаціях, які спрямовані на удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я.

Особливістю запропонованої методики є алгоритмічний і циклічний характер. Суть алгоритмічності полягає у тому, що перехід до наступного етапу відбувається тільки тоді, коли на попередньому етапі досягнуто більше 75 % планових цілей. Якщо даного порогового значення не досягнуто, то перехід на наступний етап не відбувається, оскільки не матиме очікуваної результативності.

Сутність циклічного характеру полягає у тому, що в кінці четвертого етапу, після отримання результатів реалізації методики удосконалення механізму публічного управління пер-

соналом в галузі охорони здоров'я увесь процес починається заново, тобто оцінюється зміст і рівень виконання стратегічних і тактичних планів, сильних і слабких сторін в управлінні персоналом у досліджуваних організаціях.

У процесі реалізації запропонованої нами методики удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я важливим дотримання чітких методичних принципів, які є орієнтирами на дорожній карті реалізації описаних вище чотирьох етапів методики.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. 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>.
2. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років URL: <http://moz.gov.ua>.
3. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA69/A69\\_38-en.pdf](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf).
4. Dmytryshyn M., Dmytryshyn R., Yakubiv V., Zagorodnyuk A. Peculiarities of ukrainians' approval of decentralization reform. Administrative Sciences. Open Access. Volume 11, Issue 4. December 2021 Article number 104. Doi:10.3390/admsci11040104.
5. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL: [http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka\\_upravlin\\_skih\\_kadriv\\_dlya\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_mihalchuk\\_v.m.pdf](http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlin_skih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf)
6. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL: [http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg\\_dpozou.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpozou.pdf).
7. Латишев Є.Є. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров'я на шляху до європейської інтеграції. Одеський медичний журнал. 2005. № 1 (87). С. 109 – 115.
8. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2006. № 1/2006. С. 173 – 179.
9. 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). 162– 168.
10. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626> (дата звернення: 24.06.2022).

11. Галузевий стандарт вищої освіти підготовки на другому (магістерському) рівні Магістра у галузі знань 22 Охорона здоров'я за спеціальністю 222 «Медицина» затверджений наказом Міністерства освіти і науки України № 1197 від 08 листопада 2021 року, URL: [https://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/85049](https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/85049) (дата звернення: 24.06.2022).

#### REFERENCES: \_\_\_\_\_

1. 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]. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [in Ukrainian].
2. Natsionalna stratehiia reformuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini na period 2015–2020 roktiv [National Health Care Reform Strategy in Ukraine for 2015-2020]. Retrieved from <http://moz.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38. Retrieved from [http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA69/A69\\_38-en.pdf](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf).
4. Dmytryshyn M., Dmytryshyn R., Yakubiv V., Zagorodnyuk A. Peculiarities of ukrainians' approval of decentralization reform. Administrative Sciences. Open Access. Volume 11, Issue 4. December 2021 Article number 104. Doi:10.3390/admsci11040104.
5. Mikhalchuk V.M. Pidhotovka upravlinskykh kadriv dlia haluzi okhorony zdorovia [Management training for the healthcare industry]. (n.d.). hcm.in.ua. Retrieved from [http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka\\_upravlinskykh\\_kadriv\\_dlya\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_mihalchuk\\_v.m.pdf](http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlinskykh_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf) [in Ukrainian].
6. Hladun Z.S. Derzhavna polityka okhorony zdorovia v Ukraini (administratyvno-pravovi problemy formuvannia y realizatsii) [state health policy in Ukraine (administrative and legal problems of formation and implementation)]. (n.d.). library.tane.edu.ua. Retrieved from [http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg\\_dpozou.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpozou.pdf) [in Ukrainian].
7. Latshev Ye.Ye. (2005). Upravlinnia kadrovymy resursamy vitchyznianoï haluzi okhorony zdorovia na shliakhu do yevropeiskoi intehratsii [Managing the human resources of the national healthcare sector on the path to European integration]. *Odeskyi medychnyi zhurnal – Odessa Medical Journal*, 1 (87), pp. 109 – 115 [in Ukrainian].
8. Nosulich T.M. (2006). Kadrovi potentsial systemy okhorony zdorovia: problemy ta perspektyvy rozvytku [Human Resources in the Health System: Challenges and Prospects for Development]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and the social economy*, 1, pp. 173 – 179 [in Ukrainian].
9. Rovens'ka, V. V. and Sarzhevs'ka, Ye. O. (2019), "Personnel management of healthcare facilities in the new economic environment and prospects for devel-

- opment in Ukraine”, *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 3 (57), pp. 162-168 [in Ukrainian].
10. Kravchuk, I. I., Prysiazhniuk, O. F. and Veselovsky, O. B. (2020), “Improvement of health care facilities personnel management”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626> (Accessed 24 Jun 2022).
  11. Haluzeyi standart vyshchoi osvity pidhotovky na druhomu (mahisterskomu) rivni Mahistra u haluzi znan 22 Okhorona zdorovia za spetsialnistiu 222 «Medytsyna» zatverdzhenyi nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy № 1197 vid 08 lystopada 2021 roku, [Online], available at: [https://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/85049](https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/85049) (Accessed 24 Jun 2022) [in Ukrainian].