

УДК 614:005.96

Ю. О. Головчук,

*д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,**Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

Р. І. Плюшко,

*аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,**Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9700-2978>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.90

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Y. Holovchuk,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

R. Pliushko,

PhD student of the Department of Management and Marketing,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsia

PERSONNEL MANAGEMENT AS THE BASIS FOR THE EFFECTIVENESS OF HEALTH CARE FACILITIES

Стаття присвячена дослідженню управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я та розробці практичних інструментів для підвищення ефективності кадрового менеджменту та організаційної діяльності. Проаналізовано основні методологічні підходи — системний, процесний та стратегічний, а також вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрові процеси. Розглянуто ключові етапи управління персоналом: планування, підбір, адаптацію, професійний розвиток, оцінювання, мотивацію та формування кадрового резерву. Окрема увага приділена цифровізації кадрових процесів та використанню HR-інструментів для оптимізації роботи персоналу. Запропоновано структурно-логічну модель управління кадрами, що поєднує стратегічні орієнтири, управлінські процеси та інструменти їх реалізації. Стаття підкреслює роль кадрового менеджменту у забезпеченні високої якості медичної допомоги, безпеки пацієнтів і сталого розвитку закладів охорони здоров'я.

The article discusses a retrospective and general analysis of scientific works devoted to the theoretical and methodological foundations of human resource management in healthcare institutions. The study summarizes key concepts approaches and views of domestic and foreign scholars in staffing management in the healthcare sector. In article is emphasised the evolution of theoretical frameworks under conditions of healthcare reform and increased requirements for personnel quality.

The Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of managing human resource provision in healthcare institutions. The methodological of the study is based on general scientific and special research methods including analysis synthesis systematization and comparison of scientific sources. Special attention is paid to the application of

systemic process-oriented and competency-based approaches in human resource management. The role of strategic personal planning in ensuring sustainable development of healthcare institutions is highlighted. The study also considers the influence of organizational economic and social factors on staffing processes. The importance of continuous professional development of medical personal is emphasized. Furthermore human resource management is viewed as a key element of effective healthcare governance.

The Research Methods. The research substantiates the necessity of integrating modern management tools into the staffing system of healthcare institutions. It is determined that effective human resource management contributes to improving the quality and accessibility of medical services. The interrelation between human resource policy and organizational performance is analyzed.

The Results. The results of the study indicate that the effectiveness of healthcare institutions largely depends on a scientifically grounded human resource management system. The findings can be used in the practical activities of healthcare managers and in further scientific research.

The Conclusions. The conclusion emphasize the need for further development of theoretical and methodological approaches to staffing management in the healthcare sector.

Ключові слова: управління кадровим забезпеченням, кадрове забезпечення, заклад охорони здоров'я, кадрова політика, менеджмент в охороні здоров'я.

Key words: human resource management; staffing provision; healthcare institutions, personal policy, healthcare management.

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

В умовах реформування системи охорони здоров'я та зростання вимог до якості, доступності й безперервності медичних послуг управління персоналом набуває визначального значення для ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. Недостатня узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями закладу, дефіцит кваліфікованих фахівців, професійне вигорання та потреба у впровадженні сучасних HR-інструментів ускладнюють забезпечення стабільної роботи медичних організацій. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування підходів до управління персоналом, розроблення практичних інструментів стратегічного кадрового планування та інтеграції цифрових рішень, що безпосередньо пов'язано з вирішенням важливих завдань підвищення якості медичної допомоги, організаційної стійкості та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження з управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я підкреслюють необхідність адаптивних моделей персоналу в умовах реформ і воєнних дій. Важливим є впровадження цифрових HR-систем для планування, контролю та управління персоналом, що підвищує ефективність кадрового менеджменту. Значну увагу приділено мотивації, професійному розвитку та профілактиці вигорання, які

впливають на якість медичної допомоги. Сучасний науковий дискурс створює основу для прикладних досліджень і впровадження ефективних управлінських рішень.

Albalas S. дослідив вплив управління людськими ресурсами на ефективність роботи медичного персоналу у закладах охорони здоров'я. У дослідженні розглядається, як конкретні методи управління персоналом — лідерство, комунікація, впровадження технологій, командна робота, прийняття рішень, мотивація та кар'єрний розвиток — впливають на продуктивність співробітників. Результати роботи надають цінні відомості про практику управління людськими ресурсами в охороні здоров'я та пропонують рекомендації для керівників закладів і органів, що приймають рішення, з метою підвищення ефективності управлінських процесів [1, с. 181—195].

Babyшева V., Neiterman E. Та інші у своєму огляді підкреслюють потенціал системного мислення для вдосконалення управління людськими ресурсами завдяки врахуванню взаємозв'язків між функціями кадрового забезпечення. Застосування системного мислення сприяє інтегрованим стратегіям, підтримує співпрацю та системне прийняття рішень. Його впровадження в охороні здоров'я допомагає вирішувати проблеми кадрового забезпечення, хоча практична реалізація обмежена через редукаціоністські підходи та недостатнє знання інструментів системного мислення [2, с. 1001].

Huang R. T. у своїй у своїй науковій праці вивчав цінність та вплив мотиваційного фактору в контексті управлінської роботи в закладах охорони здоров'я. Автор зазначає, що високий рівень внутрішньої мотивації

та підтримки фахівців позитивно впливає на адаптацію кадрового потенціалу до змін, підвищуючи його ефективність та залученість у роботі [5, с. 193—210].

Мандрик-Мельничук М. у своїй статті, що присвячена підготовці кадрового забезпечення керівниками для управління системою охорони здоров'я досліджувала методичні й організаційні засади формування управлінських кадрів для медичного сектору. Зокрема, було вивчено освітні й професійні програми, що впливають на якість підготовки управлінців системи охорони здоров'я. Визначено ключові компетенції, що мають розвивати майбутні управлінці для ефективної діяльності в умовах сучасних викликів охорони здоров'я [11, с. 101—108].

Кліщ Г.І., Хвалибога Т.І. та Кічула М.Я. досліджували механізми управління професійним розвитком персоналу закладів охорони здоров'я, аналізуючи інструменти стимулювання професійного зростання. Вони зосередили увагу на методах підвищення кваліфікації, плануванні кар'єри та системи оцінки медичного персоналу. Акцент зроблено на внутрішніх HR-процесах, що сприяють підвищенню якості медичних послуг через розвиток кадрів [12, с. 67—71].

Попри значну кількість досліджень, окремі теоретико-методологічні питання управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я залишаються недостатньо опрацьованими. Потребують уваги адаптація теорій управління персоналом до медичної діяльності, оцінювання кадрових рішень та впровадження науково обгрунтованих HR-інструментів.

Таблиця 1. Основні елементи управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я

Напрямок управління	Зміст	Основні інструменти	Очікуваний результат
Планування персоналу	Визначення потреб у кадрах відповідно до обсягів медичних послуг	Кадрові прогнози, штатний розпис, аналіз навантаження	Оптимальна чисельність і структура персоналу
Добір і відбір кадрів	Пошук та оцінка кандидатів на посади	Конкурсний відбір, співбесіди, тестування	Найм кваліфікованих фахівців
Адаптація персоналу	Введення нових працівників у професійну діяльність	Наставництво, інструктаж, адаптаційні програми	Швидке включення в роботу, зниження плинності
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, безперервний професійний розвиток	Курси, тренінги, симуляційні центри	Підвищення якості медичних послуг
Оцінювання діяльності	Аналіз результатів роботи працівників	Атестація, КРІ, внутрішній аудит	Підвищення ефективності роботи
Мотивація і стимулювання	Формування зацікавленості у результатах праці	Матеріальні та нематеріальні стимули	Зростання продуктивності
Управління кар'єрою	Планування професійного зростання	Кадровий резерв, індивідуальні плани розвитку	Утримання перспективних фахівців
Соціально-психологічний клімат	Підтримка командної роботи і комунікації	Корпоративна культура, командні заходи	Позитивне робоче середовище
Дотримання законодавства	Виконання норм трудового та медичного права	Кадрове діловодство, контроль відповідності	Правова захищеність персоналу

Джерело: сформовано автором самостійно.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я, систематизація наукових підходів та розробка практичних інструментів для формування, розвитку та ефективного використання персоналу. Робота спрямована на вивчення стратегічного, тактичного та операційного рівнів кадрового менеджменту, оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на кадрові процеси та визначення шляхів підвищення якості медичної допомоги та стійкості функціонування закладів охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я є ключовою передумовою підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення високої якості медичних послуг. Воно охоплює всі етапи кадрового циклу — від планування потреб у персоналі та добору працівників до їх адаптації, професійного розвитку, мотивації та утримання. Системний підхід до управління персоналом дає змогу узгоджувати кадрову політику зі стратегічними цілями закладу, реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність надання медичної допомоги. Важливим складником управління персоналом є стратегічне кадрове планування, яке передбачає прогнозування потреб у фахівцях, формування кадрового резерву та розвиток управлінських компетентностей керівників. Ефективне використання сучасних HR-інструментів, цифрових технологій та аналітичних підходів сприяє підвищенню обгрунтованості кадрових рішень, оптимізації використання кадрових ресурсів і зміцненню кадрового потенціалу закладу.

Особливу роль відіграє формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвиток корпоративної культури, що підтримує командну взаємодію, професійне зростання та профілактику професійного вигорання медичних працівників. Поєднання матеріальних і нематеріальних мотиваційних механізмів підвищує залученість персоналу, сприяє стабільності колективу та покращує результати діяльності організації.

Управління персоналом також передбачає інтеграцію систем управління якістю, управління ризиками та безперервного професійного розвитку працівників. Впровадження стандартизованих процедур, електронного документообігу та інструментів моніторингу результативності дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів і своєчасно коригувати кадрову політику. Для систематизації основних напрямів і інструментів управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я наведемо узагальнену таблицю 1, що відображає ключові елементи кадрової політики закладів охорони здоров'я.

Таблиця 1 демонструє комплексний підхід до управління персоналом у закладах

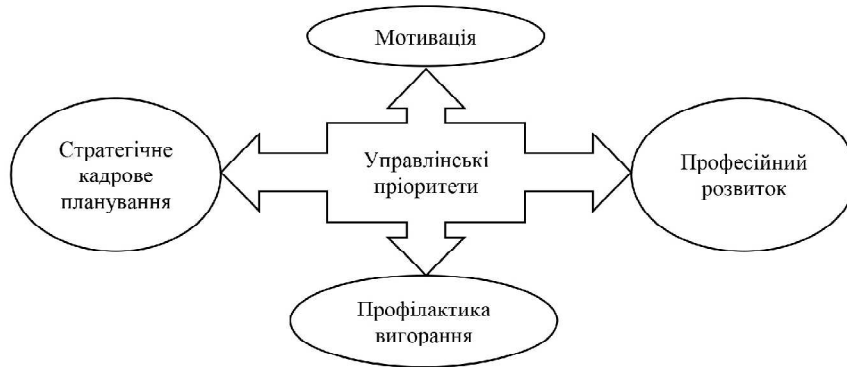


Рис. 1. Управлінські пріоритети у системі кадрового забезпечення закладу охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором самостійно.

охорони здоров'я, охоплюючи всі етапи кадрового циклу — від планування потреб у кадрах до дотримання трудового законодавства та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Ефективне кадрове забезпечення потребує прогнозування чисельності та професійної структури персоналу для узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями закладу та потребами пацієнтів. Особлива увага приділяється добору, адаптації та професійному розвитку працівників для підтримання високої якості медичних послуг і впровадження сучасних клінічних практик.

Важливе місце займають процеси оцінювання результатів діяльності та мотивації персоналу, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, утримання кваліфікованих фахівців і формування кадрового резерву. Управління кар'єрним розвитком розглядається як інструмент довгострокового збереження людського потенціалу організації [3, с. 650].

Окремим напрямом визначено формування позитивного соціально-психологічного клімату та корпоративної культури, що сприяє командній роботі та зменшенню професійного вигорання серед медичних працівників. Завершує структуру таблиці дотримання чинного законодавства, яке забезпечує правовий захист персоналу та стабільність функціонування закладу охорони здоров'я.

Як видно з рисунку 1 управлінські пріоритети включають стратегічне кадрове планування, професійний розвиток, мотивацію та профілактику вигорання. Звертаючись до фундаменту кадрової політики закладу охорони здоров'я, слід наголосити на таких положеннях як стратегічне кадрове планування та формування персоналу. Стратегічне кадрове планування є базовою складовою системи кадрового менеджменту, оскільки забезпечує відповідність між потребами закладу охорони здоров'я та наявним кадровим потенціалом. Воно передбачає прогнозування кількісних і якісних характеристик персоналу з урахуванням профілю діяльності закладу охорони здоров'я, обсягів медичної допомоги, рівня навантаження та стратегічних перспектив розвитку.

Раціональний підбір і відбір кадрів забезпечує формування професійно компетентного колективу, здатного підтримувати високий рівень медичних послуг. Важливо застосовувати комплексний підхід до оцінювання кандидатів, який охоплює аналіз професійних компетентностей, практичного досвіду та особистісних якостей.

З метою систематизації теоретичних положень і практичних підходів до управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я доцільно узагальнити основні методології, сучасні виклики та інструменти їх застосування. Узагальнення цих елементів подано в таблиці 2, яка відображає структуру методологічних

Таблиця 2. Методологічні засади управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я

Методологічний підхід / напрям	Зміст	Практичне значення для закладів охорони здоров'я
Системний підхід	Розгляд кадрового забезпечення як цілісної підсистеми управління закладом	Узгодження кадрової політики з фінансами, структурою, якістю медичних послуг
Процесний підхід	Управління безперервним циклом кадрових процесів: планування – добір – розвиток – оцінювання	Підвищення ефективності використання персоналу, прозорість процедур
Стратегічний підхід	Орієнтація кадрової політики на довгострокові цілі розвитку закладу	Формування кадрового резерву, забезпечення стійкості організації
Аналіз сучасного стану	Виявлення дефіциту кадрів, нерівномірності розподілу, вигорання персоналу	Обґрунтування необхідності реформ та управлінських рішень
Урахування зовнішніх чинників	Соціально-економічні, демографічні та трансформаційні процеси в системі охорони здоров'я	Адаптація кадрової політики до змін середовища
Науково-прикладний напрям	Використання інструментів кадрового менеджменту	Підвищення результативності управління персоналом
Інструменти реалізації	Кадрове планування, оцінювання персоналу, професійний розвиток, мотивація	Зменшення плінності кадрів, підвищення якості медичних послуг

Джерело: сформовано авторами самостійно.

засад управління кадровими ресурсами та їх практичне значення для діяльності закладів охорони здоров'я.

Аналіз узагальнених у таблиці 2 методологічних засад управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я засвідчує їх комплексний і взаємодоповнювальний характер. Поєднання системного, процесного та стратегічного підходів формує цілісну концептуальну основу кадрового менеджменту, що забезпечує інтеграцію кадрової політики в загальну систему управління закладом та орієнтацію на довгострокові цілі його розвитку.

Системний підхід дозволяє розглядати кадрове забезпечення як складову організаційного механізму функціонування закладу охорони здоров'я та узгоджувати рішення у сфері персоналу з фінансовими, структурними та якісними параметрами надання медичних послуг. Процесний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на безперервності та логічній послідовності кадрових процесів, що сприяє підвищенню прозорості управлінських процедур, оптимізації використання трудового потенціалу та формуванню єдиних стандартів роботи з персоналом.

Стратегічний підхід орієнтує управління кадрами на розвиток закладу через формування кадрового резерву, прогнозування потреб і узгодження мотивації з пріоритетами організації. Нерівномірний розподіл персоналу, дефіцит фахівців та професійне вигорання вимагають адаптації управлінських рішень до трансформацій у системі охорони здоров'я [4; 9, с. 284—289].

Окрему увагу в таблиці приділено впливу зовнішніх соціально-економічних і демографічних чинників, які зумовлюють динамічність кадрових процесів та потребують гнучких управлінських рішень на рівні закладів охорони здоров'я. Науково-прикладний напрям методологічних засад представлено через систему інструментів кадрового менеджменту, зокрема кадрове планування, оцінювання персоналу, управління професійним розвитком і мотивацією працівників, що в сукупності спрямовані на підвищення стабільності кадрового складу та якості медичних послуг.

Наведена в таблиці структура методологічних засад демонструє логічну взаємозалежність між концептуальними підходами, проблемним полем та інструментальним забезпеченням управління персоналом у закладах охорони здоров'я, що створює підґрунтя для формуван-

Таблиця 3. Інструменти управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я

Інструмент	Мета застосування
Кадрове планування	Забезпечення потреб у персоналі
Оцінювання персоналу	Визначення рівня ефективності
Управління компетенціями	Розвиток професійного потенціалу
Цифровізація	Оптимізація кадрових процесів

Джерело: сформовано авторами самостійно.

ня ефективної та адаптивної системи кадрового забезпечення в умовах реформування галузі.

Практична спрямованість управління кадровим забезпеченням передбачає впровадження конкретних інструментів, орієнтованих на підвищення ефективності використання людських ресурсів [6, с. 796—822; 10]. До таких інструментів належать кадрове планування, оцінювання персоналу, управління контролем за професійним удосконаленням, система мотивації (табл. 3).

Важливу роль відіграє використання цифрових HR-технологій, що дозволяють автоматизувати кадрові процеси. Прикладні інструменти мають бути адаптовані до специфіки діяльності закладів охорони здоров'я. Їх застосування сприяє створенню ефективних управлінських рішень.

Варто зазначити, що державне-приватне партнерство підвищує якість медичних послуг і доступність, що залежить від ефективного управління персоналом, розвиток кадрів і координація команд забезпечують ефективність закладів охорони здоров'я та оптимальне використання ресурсів [13, с. 45—54].

З метою узагальнення ключових елементів адаптивного стратегічного управління та відображення механізмів реагування закладів охорони здоров'я на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно подати відповідну модель у графічному вигляді. На рис. 2 представлено модель адаптивного стратегічного управління в закладах охорони здоров'я, яка відображає взаємозв'язки між стратегічними орієнтирами, управлінськими процесами та інструментами їх реалізації.

Як показано на рисунку 2, рушійною силою формування стратегії підприємства загалом і стратегічного кадрового менеджменту зокрема є сучасні виклики зовнішнього середовища. Для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги ключовими кроками

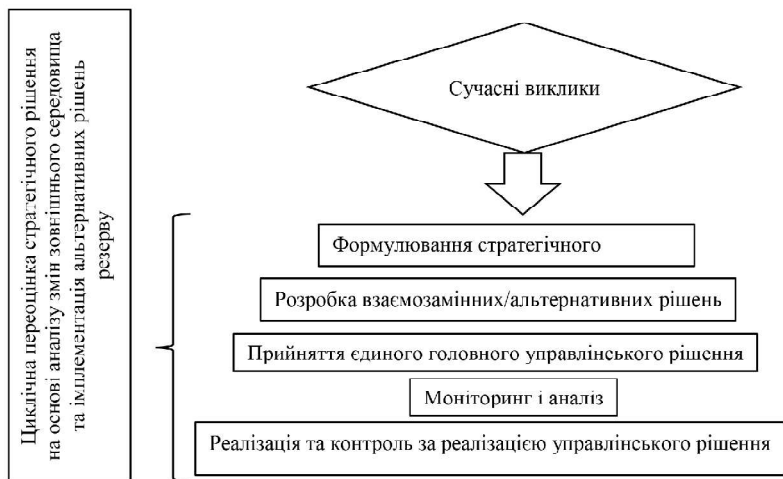


Рис. 2. Модель адаптивного стратегічного управління в закладах охорони здоров'я

Джерело: сформовано авторами самостійно.

є: формулювання стратегічного виклику, розробка альтернативних рішень, прийняття єдиного управлінського рішення з його одночасним моніторингом і аналізом, а також реалізація та контроль виконання.

Складові моделі формують управлінське рішення, яке впроваджується в стратегію кадрового планування та менеджменту. Рішення підлягають циклічній переорієнтації з урахуванням змін зовнішнього середовища та, за потреби, включають альтернативні варіанти з резерву. Така схема демонструє циклічність формування та реалізації управлінських рішень, що підвищує адаптивність і конкурентоспроможність закладу. Прикладом є створення кадрового резерву та взаємозамінності спеціалістів, що забезпечує заздалегідь підтримку підрозділів за профільним напрямком. Поєднання наукових підходів і практичних інструментів підвищує ефективність кадрового менеджменту [7, с. 44—59; 8, с. 94].

Ефективне управління кадровим забезпеченням є ключовою передумовою підвищення якості медичної допомоги. Професійно підготовлений та мотивований персонал безпосередньо впливає на безпеку пацієнтів і результативність лікування. Кадрові рішення визначають рівень організації медичних процесів і міжпрофесійної взаємодії. Особливе значення має розвиток командної роботи та управлінського лідерства. Інвестиції у розвиток персоналу сприяють підвищенню довіри до системи охорони здоров'я.

Заклад охорони здоров'я повинен враховувати пріоритети системи охорони здоров'я та розвиватися на ос-

нові оцінки фінансових можливостей і впливу зовнішніх факторів. Вдосконалення стратегічного кадрового планування є ключовим для сталості функціонування закладу. Ефективні стратегії кадрового менеджменту лікарень різних регіонів України сприяють розвитку системи охорони здоров'я та підвищенню якості медичних послуг.

Удосконалення управління кадрами доцільно розглядати комплексно: інтеграція стратегічного кадрового планування в управління закладом, розвиток управлінських компетентностей керівників та застосування сучасних HR-інструментів забезпечують гнучкість політики персоналу і здатність адаптуватися до змінних умов галузі.

Особливу увагу слід приділяти цифровізації кадрових процесів, зокрема впровадженню електронного документообігу, аналітичних HR-платформ та інструментів прогнозування потреб у персоналі. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості закладів охорони здоров'я, зміцненню кадрового потенціалу та покращенню якості надання медичних послуг в умовах трансформаційних змін у системі охорони здоров'я.

Для наочного відображення взаємозв'язків між методологічними підходами, проблемами кадрового забезпечення та інструментами їх реалізації доцільно представити структурно-логічну модель управління персоналом закладу охорони здоров'я. Узагальнену схему взаємодії ключових елементів системи подано на рисунку 3, де показано основні управлінські контури

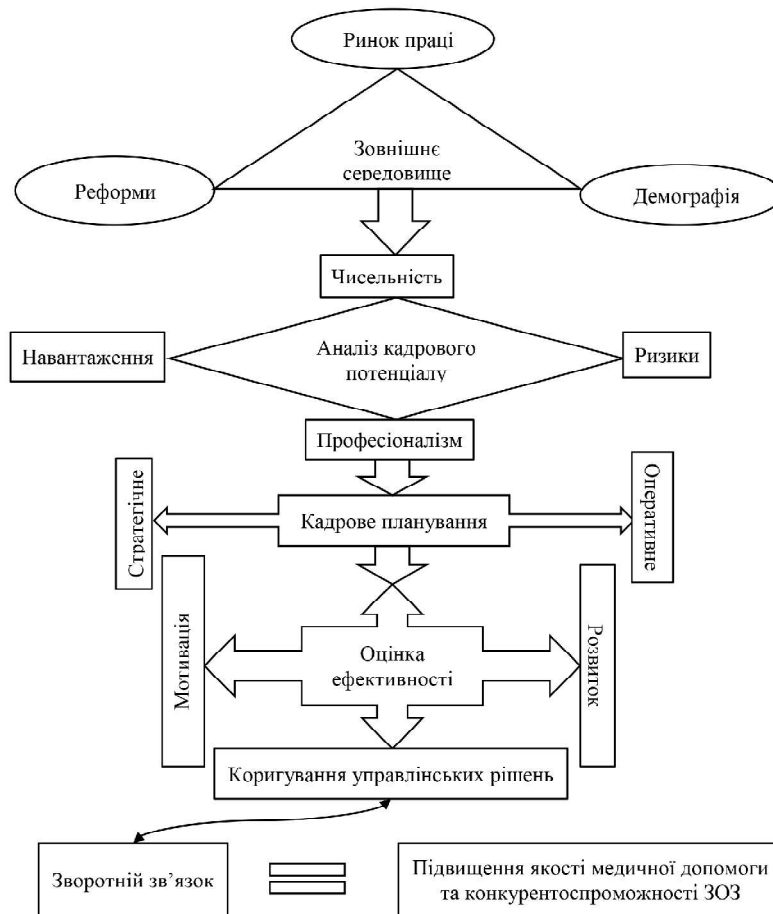


Рис. 3. Структурно-логічна модель управління кадровим забезпеченням закладу охорони здоров'я

Джерело: сформовано авторами самостійно.

Таблиця 4. Рівні управління персоналом та їх вплив на результати медичної допомоги

Стратегічний рівень	Тактичний рівень управління кадровими процесами	Операційний рівень
Кадрова стратегія та політика	Підбір персоналу	Якість та безпека медичної допомоги
Планування потреб у персоналі	Професійний розвиток	Задоволеність пацієнтів
Розвиток управлінського потенціалу	Мотивація	Ефективність роботи персоналу
Орієнтація на якість та безпеку пацієнта	Формування міжпрофесійних команд	Зниження професійного вигорання

Джерело: сформовано автором самостійно.

формування, розвитку та утримання персоналу в умовах сучасних трансформацій галузі.

Запропонована модель управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я, що зображена на рисунку 3, відображає послідовний циклічний характер кадрових процесів із використанням механізму зворотного зв'язку. Вона поєднує напрямки роботи аналітики, планування, розвитку, оцінки — що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень. Центральним елементом моделі є орієнтація на підвищення якості медичної допомоги та забезпечення стійкого розвитку закладу.

Для систематизації рівнів управління якістю медичної допомоги та їх взаємозв'язку з кадровими процесами в закладах охорони здоров'я доцільно узагальнити ключові управлінські напрями за стратегічним, тактичним і операційним рівнями. Відповідну структуру представлено в таблиці 4, де відображено основні елементи кадрової політики, управління персоналом і результати діяльності, орієнтовані на підвищення якості та безпеки медичної допомоги.

На таблиці 4 показано рівні на яких визначається управління якістю медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. Стратегічний рівень визначає кадрові орієнтири та формує основу для сталого розвитку закладу охорони здоров'я. Тактичний рівень забезпечує реалізацію кадрової політики через управління основними кадровими процесами. Операційний рівень відображає кінцеві результати кадрових рішень, що безпосередньо проявляються в якості, безпеці та результативності медичної допомоги.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження оцінено теорію та методологію управління кадровим забезпеченням як ключового чинника ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Встановлено, що поєднання стратегічних, тактичних і операційних підходів до управління людськими ресурсами сприяє підвищенню якості медичної допомоги. Запропоновані моделі управління кадровим забезпеченням дозволяють систематизувати кадрові процеси та підвищити результативність управлінських рішень. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні індикаторів результативності кадрового забезпечення та впровадженні цифрових HR-технологій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію запропонованих підходів до різних типів закладів охорони здоров'я.

Література:

1. Albalas S. The impact of human resource management on employee performance in health care organizations. *Journal of Health Organization and Management*. 2026. Т. 40. vol. 1. P. 181—195. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2024-0116>
2. Babysheva V., Neiterman E., Bigelow P., Yessis J. System thinking and human resource management in healthcare. *Systems*. 2025. vol. 13 (11), P. 1001. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13111001>
3. Bindeeba D. S. et al. Green human resources management and green innovation: a meta-analytic review of strategic human resources levers for environmental sustainability. *Discover Sustainability*. 2025. Т. 6. vol. 1. P. 650. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01444-x>
4. Buryk Z., Piatnychuk I., Biloshkurskyi M. Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Т. 14. vol. 1. Special Issue. 2025. DOI: [10.33844/ijol.2025.60450](https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60450)
5. Huang R. T. Exploring the roles of self-determined motivation and perceived organizational support in organizational change. *European Journal of Management and Business Economics*. 2025. vol. 34 (2). P. 193—210. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2022-0056>
6. Parayitam S. et al. The relationship between human resource management practices, knowledge management practices, and performance: Evidence from the healthcare industry in India. *Global Business Review*. 2025. Т. 26. vol. 3. P. 796—822. DOI: <https://doi.org/10.1177/09721509211037209>
7. Willie M. M. Strategies for Enhancing Training and Development in Healthcare Management. *Advances in Human Resource Management Research*. 2025. Т. 3. vol. 1. P. 44—59. DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.-v3i1.408>
8. Zolak Poljasevic B., Gricnik A. M., Sarotar Zizek S. Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*. 2025. Т. 15. vol. 3. P. 94. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci-15030094>
9. Августин Р., Демків І. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в умовах трансформації медичної системи України: виклики, тенденції та стратегічні орієнтири. *Development Service/Industry Management*. 2024. № 2. С. 284—289. DOI: <https://doi.org/10.35774/>
10. Бреус С. В., Самокіщук Р. А. Інструментарій оцінювання ефективності управління розвитком кадрово-

го потенціалу організацій охорони здоров'я. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17834696>

11. Мандрик-Мельничук М. Підготовка кадрового ресурсу менеджерів для управління системою охорони здоров'я. Публічне управління: концепції, парадигми, розвиток, вдосконалення. 2025. № 12. С. 101—108. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-101-108>

12. Кліщ Г. І., Хвалибога Т. І., Кічула М. Я. Механізми управління професійним розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2025. № 2. С. 67—71. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025-2.15509>

13. Сергета І.В., Головчук Ю.О., Назарчук Г.Г., Третяков М.С. Державно-приватне партнерство у системі фінансового забезпечення соціальної політики. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 3. С. 45—54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.45>

References:

1. Albalas, S. (2026), "The impact of human resource management on employee performance in health care organizations", *Journal of Health Organization and Management*, vol. 40, no. 1, pp. 181—195. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2024-0116>

2. Babyшева, V., Neiterman, E., Bigelow, P. and Yessis J. (2025), "System thinking and human resource management in healthcare", *Systems*, vol. 13 (11), pp. 1001. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13111001>

3. Bindeeba, D. S. et al. (2025), "Green human resources management and green innovation: a meta-analytic review of strategic human resources levers for environmental sustainability", *Discover Sustainability*, vol. 6, no. 1, pp. 650. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01444-x>

4. Buryk, Z., Piatnychuk, I. and Biloshkurskyi, M. (2025), "Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives", *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 14, no. 1. Special Issue. DOI: 10.33844/ijol.2025.60450

5. Huang, R. T. (2025), "Exploring the roles of self-determined motivation and perceived organizational support in organizational change", *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 34, no. 2, pp. 193—210. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2022-0056>

6. Parayitam, S. et al. (2025), "The relationship between human resource management practices, knowledge management practices, and performance: Evidence from the healthcare industry in India", *Global Business Review*, vol. 26, no. 3, pp. 796—822. DOI: <https://doi.org/10.1177/09721509211037209>

7. Willie, M. M. (2025), "Strategies for Enhancing Training and Development in Healthcare Management", *Advances in Human Resource Management Research*, vol. 3, no. 1, pp. 44—59. DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v3i1.408>

8. Zolak, Poljasevic B., Gricnik, A. M. and Sarotar, Zizek S. (2025), "Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform

requirements and resistance to change", *Administrative Sciences*, vol. 15, no. 3, pp. 94. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>

9. Avhustyn, R. and Demkiv, I. (2024), "Management of personnel potential of healthcare institutions", *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 284—289. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))

10. Breus, S. V., Samokishchuk, R. A. (2025), "Toolkit for Evaluating the Effectiveness of Human Resource Capacity Development Management in Healthcare Organizations", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17834696>

11. Mandryk-Melnychuk, M. (2025), "Training of human resource managers for healthcare system management", *Publichne upravlinnia: kontseptsii paradyhmy rozvytok vdoskonalennia*, vol. 12, pp. 101—108. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-101-108>

12. Klishch, H. I., Khvalyboha, T. I., Kichula, M. Ya. (2025), "Mechanisms of professional development management of healthcare staff", *Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia*, vol. 2. pp. 67—71. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.2.15509>

13. Serheta, I. V., Holovchuk, Y. O., Nazarchuk, H. H., Tretiakov, M. S. (2026), "Public-private partnership in the system of financial support for social policy", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3. pp. 45—54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.45>

Отримано редакцією журналу / Received: 20.02.26

Прорецензовано / Revised: 27.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663