

АНОТАЦІЯ

Гончарук В. В. Актуальні питання управління персоналом в комунальних підприємствах: публічно-управлінський аспект. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний лісотехнічний університет України – Львів, 2023.

У роботі проведено комплексний аналіз управління персоналом у комунальних підприємствах України, зокрема розглянуто його теоретичні аспекти та правові основи. Визначено сутність управління персоналом у комунальних підприємствах як ключового елементу їхньої ефективної діяльності в умовах публічно-управлінського середовища. Особлива увага приділена формуванню правових основ управління персоналом, включаючи аналіз нормативно-правового забезпечення та законодавчих актів України, які регулюють діяльність у сфері трудових відносин та охорони здоров'я. Розкрито основні світові тенденції управління персоналом у комунальних підприємствах, зокрема з акцентом на розвиток індивідуального кар'єрного планування та впровадження інноваційних підходів до мотивації працівників.

Проаналізовано стан управління персоналом у комунальних підприємствах України з урахуванням особливостей функціонування закладів охорони здоров'я. Проведено оцінку мотивації персоналу та впливу чинників, таких як рівень заробітної плати, можливості професійного розвитку та умови праці. Виокремлено проблеми, що впливають на ефективність управління персоналом, серед яких недостатнє матеріальне забезпечення, нерівномірний розподіл ресурсів, дефіцит кадрів та застарілі управлінські підходи. Запропоновано можливі шляхи удосконалення управління персоналом в контексті публічно-управлінського аспекту, включаючи підвищення рівня оплати праці, впровадження сучасних HR-технологій, стимулювання професійного розвитку працівників, оптимізацію управлінської структури та залучення молодих фахівців.

Ключові слова: управління персоналом, комунальні підприємства, публічно-управлінський аспект, мотивація, правове забезпечення, HR-технології, заклади охорони здоров'я, кадрова політика, професійний розвиток, публічні послуги.

ABSTRACT

Honcharuk Volodymyr. Current Issues of Personnel Management in Municipal Enterprises: Public Administration Aspect. Qualifying scientific work as manuscript.

Thesis for earning Master's Degree in the speciality "Public Management and Administration". Ukrainian National Forestry University – Lviv, 2024.

A comprehensive analysis of personnel management in municipal enterprises in Ukraine has been conducted, focusing on its theoretical aspects and legal foundations. The essence of personnel management in municipal enterprises is defined as a key element of their effective operation within a public administration environment. Special attention is given to the development of legal foundations for personnel management, including an analysis of regulatory and legislative acts in Ukraine governing labor relations and healthcare. Key global trends in personnel management in municipal enterprises are highlighted, with an emphasis on individual career planning and the implementation of innovative employee motivation approaches. The state of personnel management in Ukraine's municipal enterprises is analyzed, taking into account the specific features of healthcare institutions. An evaluation of staff motivation and the influence of factors such as salary levels, professional development opportunities, and working conditions is provided. Challenges affecting the efficiency of personnel management are identified, including inadequate material support, uneven resource distribution, staff shortages, and outdated management practices. Possible ways to improve personnel management within the public administration context are proposed, including increasing salary

levels, implementing modern HR technologies, fostering professional development, optimizing management structures, and attracting young professionals.

Key words: personnel management, municipal enterprises, public administration aspect, motivation, legal support, HR technologies, healthcare institutions, human resources policy, professional development, public services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	9
1.1. Теоретичні аспекти та сутність управління персоналом в комунальних підприємствах.....	9
1.2. Формування правових основ управління персоналом в комунальних підприємствах.....	12
1.3. Аналіз світових тенденцій управління персоналом в комунальних підприємствах.....	16
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ.....	20
2.1. Особливості управління персоналом в комунальних підприємствах.	20
2.2. Аналіз функціонування та мотивації персоналу закладів охорони здоров'я	25
2.3. Проблеми управління персоналом в комунальних підприємствах та шляхи їх вирішення.....	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування комунальних підприємств в Україні визначають необхідність реформування системи управління персоналом для забезпечення високої якості публічних послуг. Підвищення ефективності управління персоналом є одним із ключових завдань, оскільки комунальні підприємства виступають важливим інструментом надання базових соціальних послуг. Особливо актуальним є питання удосконалення кадрової політики у сфері охорони здоров'я, де проблема дефіциту кваліфікованих кадрів, відсутність мотивації та нерівномірний розподіл ресурсів створюють значні виклики для функціонування системи. Зміни у правовому, економічному та технологічному середовищі підкреслюють потребу в інтеграції сучасних HR-технологій, розробці нових підходів до мотивації персоналу та впровадженні прозорих процедур управління.

В умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування, актуальність дослідження підвищується через необхідність розробки ефективних механізмів управління персоналом, які враховують специфіку роботи комунальних підприємств. Оптимізація кадрової політики, впровадження інноваційних підходів до навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також забезпечення прозорості кадрових процесів мають стати основою для стабільного функціонування цих підприємств. Дослідження теми дозволить розробити рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом у комунальних підприємствах, спрямовані на підвищення їхньої ефективності, створення сприятливих умов для роботи персоналу та підвищення рівня довіри громадян до якості наданих послуг.

Особливого значення публічно-управлінський аспект управління персоналом набуває в умовах реформування системи охорони здоров'я, що передбачає децентралізацію, автономізацію закладів та впровадження

принципів ефективного менеджменту. Для досягнення цієї мети важливо адаптувати світові підходи до управління персоналом, включаючи застосування сучасних HR-технологій, створення систем професійного навчання, розвиток корпоративної культури та соціального партнерства. Розробка ефективних механізмів управління кадрами у медичних комунальних підприємствах сприятиме підвищенню якості медичних послуг, забезпеченню доступу до них усіх категорій населення та стійкому розвитку галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у комунальних підприємствах.

Предметом дослідження є публічно-управлінський аспект удосконалення управління персоналом у комунальних підприємствах, зокрема в медичній сфері.

Мета роботи – дослідити особливості управління персоналом у комунальних підприємствах України, визначити проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення в контексті публічно-управлінського аспекту. Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити основні поняття дослідження управління персоналом в комунальних підприємствах;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення управління персоналом в комунальних підприємствах;
- розглянути особливості управління персоналом в комунальних підприємствах;
- окреслити функціонування та мотивації персоналу закладів охорони здоров'я;
- запропонувати можливі шляхи удосконалення управління персоналом в комунальних підприємствах.

Методи дослідження. У роботі застосовано діалектичний підхід, який дозволяє всебічно проаналізувати управління персоналом у комунальних підприємствах у взаємозв'язку з публічно-управлінськими аспектами. Використано системний підхід для дослідження механізмів взаємодії між

управлінськими структурами та працівниками, що сприяє визначенню ключових чинників ефективності кадрової політики. Методи формальної логіки застосовано для визначення основних принципів та етапів удосконалення управління персоналом. Для аналізу історичних тенденцій і світового досвіду управління персоналом використано історико-порівняльний метод. Емпіричні методи, такі як аналіз статистичних даних, дозволили оцінити сучасний стан управління персоналом у комунальних підприємствах України.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки магістерської роботи можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів у комунальних підприємствах, зокрема у сфері охорони здоров'я. Результати дослідження сприятимуть розробці ефективних механізмів управління персоналом, впровадженню сучасних HR-технологій, підвищенню мотивації працівників та оптимізації кадрових процесів. Вони також можуть бути корисними для органів місцевого самоврядування під час формування кадрової політики та прийняття рішень щодо підвищення ефективності роботи комунальних підприємств. Окрім цього, отримані результати можуть бути застосовані у навчальному процесі при підготовці фахівців з публічного управління та менеджменту, а також для підготовки наукових і практичних робіт з питань управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 46 сторінок, з них основного тексту – 39 сторінок. Перелік інформаційних джерел включає 72 найменування, з них 10 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Теоретичні аспекти та сутність управління персоналом в комунальних підприємствах

Управління персоналом у комунальних підприємствах є ключовим аспектом у забезпеченні ефективності їхньої діяльності та досягненні високих результатів в умовах публічного управління. Наукові дослідження у цій галузі сприяють глибшому розумінню викликів та можливостей, з якими стикаються організації в процесі оптимізації кадрових ресурсів та впровадження нових підходів до управління [5, с. 23]. Наукові дослідження розглядають управління персоналом як один з основних елементів стратегії публічного управління. Вони акцентують увагу на важливості інтеграції сучасних управлінських теорій та практик у сферу публічного управління, зокрема в комунальних підприємствах, що є організаціями, які надають публічні послуги та взаємодіють з державними органами. У цьому контексті особливо важливими є концепції людського капіталу, управлінських практик, а також соціальних і етичних стандартів. Комунальні підприємства функціонують в рамках публічних відносин, де управління персоналом має стратегічне значення для досягнення якості послуг, соціальної відповідальності та фінансової стабільності. Публічно-управлінський аспект управління персоналом включає:

- визначення ролі працівників у забезпеченні ефективності публічних послуг;
- забезпечення прозорості у прийомі на роботу та просуванні кар'єрними сходами;
- ефективне використання бюджетних коштів на оплату праці та розробку мотиваційних програм;

- адаптація до законодавчих змін та нормативно-правових актів.

У зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу та вдосконаленням технологічних процесів, що супроводжують перехід до постіндустріального суспільства, виникають нові завдання, спрямовані на підвищення кваліфікації робочої сили. Зокрема, дефіцит висококваліфікованих кадрів, системні зміни у складі робочої сили та зростаючі вимоги до економічного розвитку стали основними факторами, що сприяли формуванню теорії людського капіталу.

Людський капітал, як основний елемент постіндустріального суспільства, відображає здатність людини використовувати свої продуктивні сили в рамках ринково орієнтованої соціально-економічної системи, стаючи важливим фактором економічного зростання та соціального відтворення [50, с. 133]. З огляду на швидкість змін у сучасному суспільстві через науково-технічну революцію, обмін інформацією та інтеграцію технологій, вчені визначають його як інформаційне, де ключову роль відіграє людина як «економічна особа». Вона виконує критично важливі економічні функції, що впливають на її економічну поведінку у ринкових та перехідних економіках. Важливим аспектом цього процесу є людина з високим рівнем освіти, здатна до збирання, зберігання та обробки інформаційних ресурсів, що формує основну цінність для сучасного ринку праці. Оскільки традиційні ресурси вичерпуються, суспільство потребує нового підходу до управління людським капіталом, що забезпечить ефективне використання продуктивних, трудових і інформаційних ресурсів у сучасних умовах.

У контексті управління персоналом в комунальних підприємствах, концепція «людських ресурсів» передбачає, що працівники є найціннішим, але обмеженим ресурсом. Вони визначаються через єдність своїх трудових функцій, соціальних зв'язків і професійних якостей, що дозволяють ефективно використовувати доступні виробничі ресурси. Одним з основних елементів цієї концепції є здоров'я працівників, яке визначає їхню здатність виконувати трудові функції, розвивати професійну кваліфікацію та активно брати участь у соціальних взаємодіях.

Працівники, як ресурс, сприяють здобуттю соціальних позицій і отриманню життєво важливих благ. Важливою складовою цієї концепції є здоров'я, оскільки воно є основою для ефективної праці та участі в економічних процесах. Здоров'я, як інвестиційний фактор, значною мірою визначає можливість виконання трудових функцій та участі у ринковій і неринковій діяльності, що безпосередньо впливає на загальний добробут працівника. Індивіди не тільки споживають здоров'я, але й активно інвестують у його збереження та покращення, що підвищує їхній потенціал до виконання робочих функцій. Враховуючи це, необхідно підвищувати увагу до підтримки здоров'я працівників, як важливого ресурсу для досягнення ефективної діяльності комунальних підприємств [24, с. 84].

Працівники є ключовим елементом економічних відносин, адже вони виступають як споживачі і виробники трудових ресурсів. В умовах розвитку суспільства, трудові ресурси визначають економічну діяльність, а їх використання й перерозподіл впливають на ефективність національної економіки. Трудовий потенціал суспільства можна оцінити за кількісними та якісними аспектами.

1. Кількісні параметри:

- обсяг робочого часу, витраченого на продуктивність праці;
- загальна кількість працездатного населення.

2. Якісні параметри:

- фізична спроможність працівників;
- рівень професійної підготовки;
- кількість здорових працівників.

Сучасна економіка, зважаючи на обмеженість традиційних ресурсів, все більше залежить від інформаційних технологій та розвитку людського капіталу, який є головним фактором економічного зростання. Процес формування людського капіталу вимагає інвестицій як від особистості, так і від суспільства.

Згідно з визначенням Власенко Р., людський капітал сприяє підвищенню ефективності виробництва, що впливає на продуктивність і доходи. Ю.

Хуторнюк розглядає послугу як економічні відносини, які виникають не від результату праці, а через саму діяльність працівника, що створює цінність і задовольняє потреби споживача [4].

Рівень доступності медичних послуг відображає соціокультурні очікування суспільства, включаючи труднощі у впровадженні змін в охороні здоров'я. За словами Леган І., для демократичних суспільств проблеми реформування охорони здоров'я пов'язані з комплексними взаємозв'язками між суспільними цінностями, їх нормами та впливом на автономні та залежні особи. Реформа не обмежується лише технічними заходами для більш ефективного використання ресурсів; це також питання виявлення державних механізмів для оптимізації витрат [26].

У контексті розвитку людського капіталу важливо дослідити внесок держави, організацій та індивідів. Основним завданням є збереження здоров'я як ключового елемента людського капіталу та теоретичне осмислення механізмів конвергенції державної і приватної охорони здоров'я. Важливим є також регулювання ринку медичних послуг через інституційні основи. Аналіз наукових джерел показує, що управління персоналом у сфері охорони здоров'я потребує нових підходів та системних змін, а також пошуку альтернативних моделей реформування галузі.

1.2. Формування правових основ управління персоналом в комунальних підприємствах

Законодавство України про охорону здоров'я базується на Конституції України та визнає належність права людини на охорону здоров'я до основних, загально визнаних, природних, невідчужуваних і непорушних прав. Наголошується, що це право виникає з моменту народження людини, а не встановлюється імперативно. Держава повинна визначати та гарантувати право на охорону здоров'я. Відповідно до статті 3 Конституції України прямо

передбачено, що найвищою соціальною цінністю в Україні визнаються людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека. Статтею 49 Конституції України закріплено низку важливих положень, а саме:

- кожному гарантовано право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування;
- охорона здоров'я забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм;
- умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування створює держава;
- медична допомога у державних і комунальних закладах охорони здоров'я надається безоплатно;
- існуюча мережа державних і комунальних закладів охорони здоров'я не може бути скорочена;
- держава сприяє розвитку лікувальних закладів усіх форм власності [23].

Із конституційного визначення України як соціальної держави, політика якої спрямована на створення умов щодо забезпечення гідного рівня життя людини, і положень ст. 49 Конституції України [23], згідно з якими обов'язком держави є забезпечення права громадян на охорону здоров'я, а також державних програм соціального розвитку впливає, що на державу покладаються зобов'язання перед суспільством щодо використання всіх засобів державного управління сферою.

Здоров'я є первинною передумовою нормальної життєдіяльності людини, інтегральним показником успішності розвитку суспільства. Відповідно до статті 3 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [37] категорію «здоров'я» визначено як «стан повного фізичного, психічного і соціального благополуччя, а не лише відсутність хвороб і фізичних вад», а охорона здоров'я розглядається як система заходів, що здійснюються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, їх посадовими

особами, закладами охорони здоров'я, медичними та фармацевтичними працівниками і громадянами з метою збереження та відновлення фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимальній біологічно можливій індивідуальній тривалості її життя.

Формування правових основ управління персоналом у комунальних підприємствах медичної сфери України є ключовим аспектом для забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я. Основним нормативно-правовим актом, що регулює трудові відносини, є Кодекс законів про працю України, який визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, а також механізми вирішення трудових спорів.

Згідно зі статтею 16 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [37], заклади охорони здоров'я можуть функціонувати як державні, комунальні, приватні або засновані на змішаній формі власності. Керівники державних та комунальних закладів охорони здоров'я призначаються на посаду уповноваженим органом управління власника закладу охорони здоров'я на конкурсній основі шляхом укладання з ними контракту на строк від трьох до п'яти років [15].

Важливим аспектом є також формування кадрової політики, яка спрямована на підвищення ефективності управління персоналом медичних закладів. Це включає розробку стратегій розвитку персоналу, впровадження системи мотивації та оцінки ефективності праці, що відповідають сучасним вимогам та стандартам [6].

Управління персоналом у комунальних підприємствах медичної сфери в Україні регулюється низкою законодавчих актів, які визначають права, обов'язки та соціальні гарантії медичних працівників, а також особливості діяльності закладів охорони здоров'я. законодавчі акти встановлюють основні засади діяльності комунальних підприємств, зокрема:

- встановлює загальні принципи організації медичного обслуговування населення, визначає права та обов'язки медичних працівників, а також регулює

діяльність закладів охорони здоров'я, зокрема, стаття 77 Основ законодавства України про охорону здоров'я [37]. Цей закон також деталізує професійні права та пільги медичних і фармацевтичних працівників, включаючи умови праці, підвищення кваліфікації та соціальні гарантії.

- визначає загальні положення щодо трудових відносин, включаючи питання прийому на роботу, звільнення, робочого часу, відпусток, оплати праці та дисциплінарної відповідальності Кодекс законів про працю України [21]. Зазначені норми застосовуються до всіх працівників, у тому числі й медичних.

- регулює порядок укладення колективних договорів між роботодавцем і працівниками, що дозволяє встановлювати додаткові умови праці та соціальні гарантії, зокрема в комунальних медичних підприємствах Закон України «Про колективні договори і угоди» [43].

- затверджує порядок укладення контрактів з керівниками державних та комунальних закладів охорони здоров'я, визначає типові форми контрактів та встановлює вимоги до керівників таких закладів Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу» [42].

- встановлює мінімальні розміри заробітної плати для медичних працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я, зокрема для лікарів та молодших спеціалістів з медичною освітою Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» [8].

- визначає загальні засади оплати праці працівників, включаючи встановлення мінімальної заробітної плати, порядок виплати та інші гарантії Закон України «Про оплату праці» [44].

Крім того, Міністерство охорони здоров'я України розробляє методичні рекомендації та інші нормативні документи, які сприяють удосконаленню управління персоналом у медичних закладах, зокрема щодо реорганізації комунальних закладів охорони здоров'я в некомерційні підприємства [34].

Управління персоналом у комунальних медичних підприємствах здійснюється на основі комплексного застосування загального трудового законодавства та спеціалізованих нормативно-правових актів, що регулюють діяльність у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, правові основи управління персоналом в комунальних медичних підприємствах України базуються на комплексному підході, що поєднує загальні трудові норми з особливостями, притаманними сфері охорони здоров'я.

1.3. Аналіз світових тенденцій управління персоналом в комунальних підприємствах

Досвід інших країн може бути корисним для удосконалення управління персоналом в українських комунальних підприємствах. Різні країни мають різні підходи, однак є кілька загальних принципів, що застосовуються у всьому світі, тому розглянемо досвід Австралії, Скандинавських країн, Великобританії та США.

В Австралії управління персоналом в комунальних підприємствах зосереджено на досягненні конкретних результатів через концепцію «управління за результатами». Тут ефективність працівників оцінюється не тільки за виконаними завданнями, а й через чітко визначені результати, такі як рівень задоволення громадян та ефективність використання бюджетних коштів. Це дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри, підвищити гнучкість управління та стимулювати досягнення кінцевих цілей [64, с.75].

Зниження бюрократії в публічному секторі є важливим аспектом цієї моделі. В Австралії для зменшення затримок і підвищення ефективності роботи впроваджено швидкі процедури оцінки діяльності та прозорість у прийнятті рішень. Оцінка за результатами дає можливість індивідуального підходу до працівників, зокрема визначення їхніх особистих цілей розвитку та

професійного зростання, що підвищує мотивацію і рівень залученості в робочий процес. Попри переваги, система вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників. В умовах швидких економічних і технологічних змін важливо забезпечувати навчання та професійний розвиток, що підвищує індивідуальну ефективність і конкурентоспроможність працівників на ринку праці [51].

Скандинавські країни відомі своєю успішною моделлю управління персоналом, яка базується на гнучких системах, що забезпечують автономію працівників, їх участь у прийнятті рішень і розвиток професійних навичок. Такий підхід створює мотивуючу атмосферу, знижує плинність кадрів і сприяє ефективному виконанню завдань. Працівники активно залучені до стратегічного управління, що підвищує їхню відповідальність і залученість.

Також важливим елементом є постійний розвиток навичок через програми навчання та перепідготовки, що дозволяє працівникам розвиватися та здобувати нові компетенції [69]. Це підвищує не тільки ефективність, а й задоволення від роботи, що важливо для комунальних підприємств, де стабільність кадрів критична для безперервності послуг. Завдяки цьому підходу скандинавські країни досягли значного успіху в підвищенні ефективності державного управління та зміцненні довіри громадян до державних інститутів.

У Великобританії управління персоналом на комунальних підприємствах побудовано таким чином, щоб забезпечити ефективну взаємодію з місцевими органами влади. Це дозволяє активно впливати на реалізацію державних ініціатив і забезпечення високої якості послуг для громадян. Відносини між підприємствами та органами влади регулюються чіткими механізмами, що гарантують виконання політик. Одним із основних елементів є використання сучасних технологій управління персоналом, таких як онлайн-навчання, що дозволяє працівникам вдосконалювати свої навички в реальному часі. Такі технології сприяють підтримці мобільності та оперативності персоналу, а також регулярній оцінці ефективності його роботи. Це забезпечує постійну актуалізацію знань і дозволяє своєчасно коригувати стратегії управління.

Крім того, важливим аспектом є інтеграція комунальних підприємств з іншими державними службами, що дозволяє знижувати адміністративні бар'єри та забезпечувати безперервність надання послуг. Співпраця між державними структурами сприяє обміну інформацією і оптимізації обслуговування громадян, підвищуючи ефективність і прозорість процесів на місцевому рівні [69].

У США управління персоналом в комунальних підприємствах та державних організаціях активно підтримується органами влади. Основним аспектом є впровадження технологій управління людськими ресурсами, зокрема автоматизованих систем підбору кадрів, що спрощують процес найму та підвищують прозорість. Це дозволяє швидше і точніше обирати кандидатів, знижуючи ризики помилок та упередженості. Також важливим елементом є автоматизовані системи навчання персоналу, що дозволяють працівникам здобувати нові знання без відриву від роботи. Онлайн-платформи для навчання не лише забезпечують зручність, а й дозволяють ефективно оцінювати результати навчання, що сприяє вдосконаленню процесів управління персоналом.

Сучасні системи оцінки результатів роботи працівників забезпечують об'єктивну та прозору оцінку ефективності. Це дозволяє виявляти слабкі місця та оперативно надавати рекомендації для покращення результатів, знижуючи ризики суб'єктивізму та забезпечуючи справедливість у прийнятті рішень щодо кар'єрного росту та навчання [72].

Для України досвід інших країн у галузі управління персоналом в комунальних підприємствах може бути корисним для вдосконалення національних підходів. Австралійська модель «управління за результатами», зокрема, є ефективною через чітке визначення результатів і показників, за якими оцінюється робота працівників. Впровадження таких систем дозволяє знизити бюрократію, підвищити гнучкість і оперативність, що є важливим аспектом для комунальних підприємств в Україні, де відсутність ефективних процедур управління часто уповільнює процеси.

Скандинавські країни, у свою чергу, демонструють успіх у застосуванні «гнучких» систем управління персоналом, де основним акцентом є автономія працівників і їх активна участь у прийнятті рішень. Це дозволяє значно зменшити плинність кадрів, що є актуальним для українських комунальних підприємств, де стабільність персоналу має велике значення для безперервності надання послуг. Залучення працівників до стратегії підприємства, а також постійний розвиток їх професійних навичок через навчання сприяє зростанню ефективності та задоволеності працівників.

У Великобританії, де управління персоналом зосереджене на взаємодії з місцевими органами влади, застосовуються сучасні технології, включаючи онлайн-навчання та регулярну оцінку ефективності працівників. Такі технології допомагають підтримувати високий рівень професіоналізму і швидко коригувати стратегії управління. В Україні застосування подібних технологій може сприяти підвищенню якості комунальних послуг, а також забезпечити більш прозорі і оперативні процеси в управлінні персоналом [51; 69].

Управління персоналом в комунальних підприємствах є важливим інструментом досягнення високих стандартів якості послуг. Застосування світових практик і підходів може значно покращити ефективність управління персоналом, зокрема через розвиток мотиваційних програм, адаптацію новітніх технологій і забезпечення постійного навчання персоналу.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

2.1. Особливості управління персоналом в комунальних підприємствах

Управління персоналом у комунальних медичних закладах України стоїть перед низкою серйозних викликів, які безпосередньо впливають на якість і доступність медичних послуг для населення. Ці виклики є частиною глибокої системної кризи, що триває вже багато років. Одними з найгостріших проблем є дефіцит медичних кадрів, нерівномірний їх розподіл між регіонами та демографічні зміни, які зумовлюють старіння медичного персоналу.

Ретроспективний аналіз демонструє, як поглиблювалася ця криза. У 2011 році Україна мала 202 370 лікарів, що становило 43,2 лікаря на 10 тисяч населення. На той час цей показник був нижчим за середньоєвропейський рівень, однак усе ще забезпечував відносну стабільність у кадровій ситуації. Проте за десятиліття цифри різко знизилися. У 2021 році кількість лікарів усіх спеціальностей скоротилася до 144 тисяч, що на 20% менше порівняно з попереднім роком. У 2022 році ситуація ускладнилася ще більше – загальна кількість медичних працівників, включаючи лікарів, середній і молодший медичний персонал, зменшилася на 14%. Найбільший удар припав на молодший медичний персонал, чисельність якого скоротилася на 16,5% [13; 20; 61].

Ці дані свідчать про небезпечну тенденцію: комунальні медичні заклади втрачають людський ресурс, що є критичним для їхнього функціонування. Особливо тривожним є те, що цей дефіцит стосується не лише лікарів, які безпосередньо працюють із пацієнтами, але й інших важливих категорій медичних працівників, таких як організатори охорони здоров'я, санітарні лікарі

та методисти. Навіть включаючи ці категорії, рівень забезпеченості медичними кадрами залишається нижчим за європейські стандарти.

Дефіцит кадрів – це не просто цифри у звітах. За кожним показником стоїть реальна проблема: пацієнти, які чекають місяцями на прийом до спеціаліста, лікарі, які працюють понаднормово, сільські амбулаторії, що залишаються без необхідної підтримки. У багатьох регіонах України, особливо в сільській місцевості, ситуація є ще складнішою. У деяких районах рівень забезпеченості медичними працівниками ледь сягає 15 лікарів на 10 тисяч населення, тоді як у великих містах цей показник є вищим, але нерівномірно розподіленим між різними спеціальностями.

У 2018 році в установах Міністерства охорони здоров'я працювало 156 863 лікарі, що забезпечувало 37,36 лікарів на 10 тисяч населення. Однак цей показник не відображав реальної ситуації, оскільки включав також науковців та викладачів. Рівень забезпеченості лікарями в лікувально-профілактичних закладах був нижчим і становив 34,15 на 10 тисяч населення [61]. Станом на 2023 рік, за даними Центру медичної статистики МОЗ України, забезпеченість лікарями в Україні становила 32,5 на 10 тисяч населення [1]. Цей показник є нижчим за середній рівень у країнах Європейського Союзу, де він становить 40,9 на 10 тисяч населення. Дана статистика свідчить про наявність дефіциту медичних кадрів в Україні, що може впливати на якість та доступність медичних послуг для населення.

Не менш важливою проблемою є старіння медичних кадрів. Сьогодні майже кожен четвертий лікар в Україні – це фахівець пенсійного віку. Вони становлять основний кістяк медичної системи, але їхня кількість поступово скорочується через вихід на пенсію чи міграцію до інших країн, де умови праці більш привабливі. Молодь неохоче вступає до медичних закладів, оскільки професія лікаря в Україні залишається недооціненою в соціальному та фінансовому аспектах. Серед лікарів спостерігається високий відсоток осіб пенсійного віку. Як у 2018 році, так і в 2023 році кожен четвертий лікар досяг пенсійного віку, що становило 24,6% від загальної кількості медичних

працівників. Ця тенденція зберігається протягом останніх років, незважаючи на підвищення пенсійного віку в країні [29].

Медична галузь України вже давно демонструє унікальну гендерну характеристику: переважну більшість її працівників становлять жінки. Серед лікарів дві третини – це жінки, тоді як у молодшому медичному персоналі їхня частка досягає вражаючих 90% [29]. Цей гендерний дисбаланс, з одного боку, підкреслює важливу роль жінок у системі охорони здоров'я, а з іншого – відкриває нові виклики для кадрового планування та управління.

Однак гендерний аспект є лише однією з багатьох проблем у кадровому забезпеченні медичної галузі. Протягом останніх десятиліть спостерігається погіршення укомплектованості штатних посад, що впливає на якість та доступність медичних послуг для населення. Наприклад, у 2011 році укомплектованість лікарських посад становила 79,5%. Здавалося б, це достатньо високий показник, але навіть тоді ситуація у різних типах медичних закладів була нерівномірною. Найкраще укомплектованими були обласні лікарні (85,1%), тоді як у селищних лікарських амбулаторіях цей показник сягав лише 69,2% [61].

Роки минають, а проблема залишається гострою. До 2017 року укомплектованість лікарських посад знизилася до 78,2%, що вже свідчило про певні труднощі із залученням і утриманням медичних працівників. Ще гірша ситуація склалася у 2021 році, коли цей показник впав до 75%. У цей же час укомплектованість середнього та молодшого медичного персоналу становила 73,6% від потреби. Фактично кожна четверта посада залишалася вакантною. Ця статистика прямо впливає на роботу медичних закладів: недостатня кількість персоналу створює надмірне навантаження на працюючих лікарів, знижує якість обслуговування пацієнтів і збільшує час очікування на медичну допомогу [31].

Особливу увагу привертає ситуація у вузькопрофільних спеціальностях, які є критично важливими для розвитку сучасної медицини. Наприклад, у 2022 році укомплектованість штатних посад лікарів-генетиків знизилася до 69,62%,

тоді як у 2008 році цей показник становив 85,37%. Ще гірші справи з лікарями-лаборантами-генетиками: лише 57,54% посад були укомплектовані в 2022 році порівняно з 94,62% у 2008 році. Це означає, що навіть такі базові елементи сучасної медицини, як генетична діагностика чи лабораторні дослідження, можуть бути недоступними або виконуватися з великими затримками [53].

Ці цифри – не просто статистика. За ними стоять реальні проблеми, які щодня відчують пацієнти та медичні працівники. Дефіцит кадрів змушує лікарів працювати понаднормово, що призводить до вигорання, зниження продуктивності й, зрештою, до погіршення якості послуг. Пацієнти, зі свого боку, стикаються з довгими чергами, недостатньою увагою і затримками у наданні медичної допомоги. Погіршення укомплектованості штатів протягом останніх років підкреслює необхідність впровадження комплексних заходів для залучення та утримання медичних працівників.

Недостатнє матеріальне забезпечення, відсутність чіткої кадрової політики та обмежені можливості для професійного розвитку давно стали хронічними проблемами системи охорони здоров'я України. Ці чинники спричиняють значну плинність кадрів серед медичних працівників. Лікарі та медичний персонал, зіткнувшись із низькими зарплатами, перевантаженням і відсутністю перспектив, часто приймають рішення залишити державну систему охорони здоров'я. Деякі шукають кращих умов у приватному секторі або за кордоном, інші ж обирають зовсім іншу професійну сферу [6, с. 27]. Цей відтік кадрів не лише послаблює наявну систему, але й створює серйозні ризики для доступності та якості медичних послуг.

Особливо критична ситуація спостерігається в сільській місцевості, яка традиційно страждає від дефіциту кваліфікованих медичних кадрів. Міста, зокрема обласні центри, зазвичай мають кращу забезпеченість лікарями завдяки вищим заробіткам, кращим умовам праці та більш розвиненій інфраструктурі. Натомість у сільських районах навіть базова медична допомога може бути недоступною. Наприклад, у багатьох сільських амбулаторіях часто працює лише один лікар або зовсім немає спеціалістів. Це створює ситуацію, коли

тисячі людей змушені подорожувати на десятки, а іноді й сотні кілометрів, щоб отримати елементарну медичну допомогу [4].

Нерівність у розподілі кадрів між містом і селом має декілька причин. По-перше, фінансування сільської медицини часто є недостатнім, що впливає на рівень заробітної плати та інфраструктуру. По-друге, сільські заклади охорони здоров'я не можуть забезпечити належний рівень професійного розвитку та кар'єрного зростання для медиків. Відсутність сучасного обладнання та медичних технологій створює додаткові труднощі для лікарів, які прагнуть залишатися на професійній вершині. Крім того, загальною проблемою для всієї системи є відсутність єдиної стратегії кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Ця прогалина призводить до хаотичного підходу до підготовки та перепідготовки медичних працівників. Відсутність комплексного планування означає, що регіони часто залишаються без необхідних спеціалістів. Наприклад, в окремих областях спостерігається гострий дефіцит педіатрів, хірургів або акушерів, тоді як в інших регіонах є надлишок працівників у менш затребуваних спеціальностях [27, с. 15].

Проблема перепідготовки кадрів є не менш гострою. Багато лікарів і медсестер не мають можливості регулярно оновлювати свої знання або проходити навчання за новітніми стандартами. Це особливо актуально в умовах швидкого розвитку медичних технологій і методик лікування. Брак доступу до сучасних навчальних програм створює ситуацію, коли навіть досвідчені спеціалісти не завжди відповідають сучасним вимогам. У результаті пацієнти стикаються з ризиком отримати застарілі методи діагностики та лікування, що може призводити до ускладнень і неефективного лікування.

Ці системні проблеми гальмують розвиток охорони здоров'я України, знижують довіру населення до медичних закладів і погіршують загальний стан здоров'я громадян. З огляду на це, необхідність впровадження комплексної стратегії кадрової політики є очевидною. Вона повинна включати не лише заходи з підвищення зарплат і поліпшення умов праці, але й інвестиції в освіту, перепідготовку та розвиток професійної культури серед медичних працівників.

Без таких кроків медична система України ризикує залишитися без належного кадрового забезпечення, що поставить під загрозу її здатність надавати якісні та доступні послуги населенню. Збалансоване кадрове планування, підтримка молодих спеціалістів, особливо в сільських районах, і модернізація умов праці стануть першими кроками до подолання цього виклику.

Зазначені тенденції вказують на потребу у невідкладних діях, спрямованих на реформування системи управління персоналом у медичних закладах. Потрібні комплексні заходи, які включатимуть збільшення фінансування, запровадження мотиваційних програм для лікарів і медсестер, розвиток інфраструктури, особливо в сільських регіонах, а також створення умов для професійного зростання молоді. Без вирішення цих питань система охорони здоров'я України ризикує втратити свою здатність забезпечувати належний рівень медичної допомоги.

2.2. Аналіз функціонування та мотивації персоналу закладів охорони здоров'я

Аналіз ефективності функціонування суб'єктів у сфері охорони здоров'я доцільно проводити на основі комплексної оцінки медичних закладів. Такий підхід дозволяє отримати глибше розуміння стану системи охорони здоров'я в цілому, а також виявити ключові чинники, що впливають на роботу медичного персоналу. Оцінювання характеристик закладів охорони здоров'я та їх кадрового забезпечення здійснюється на основі інформації, наведеної в таблиці 2.1.

Аналіз даних таблиці 2.1 демонструє, що протягом минулого століття спостерігався стабільний приріст кількості медичних закладів та лікарів. Однак за останнє десятиліття ці тенденції зазнали змін: кількість медичних установ і працівників почала поступово скорочуватися.

Таблиця 2.1

Мережа та кадри закладів охорони здоров'я
(за даними Міністерства охорони здоров'я України; на кінець року; тис.)

Рік	Кількість лікарів усіх спеціальностей ²	Кількість середнього медичного персоналу	Кількість лікарняних закладів	Кількість лікарняних ліжок	Кількість лікарських амбулаторно-поліклінічних закладів
1913	8	12	1,4	48	...
1940	36	102	2,5	161	8
1960	86	276	5,0	344	7
1970	131	412	4,7	511	6
1980	183	516	3,8	627	6
1990	227	607	3,9	700	7
1995	230	595	3,9	639	7
2000	226	541	3,3	466	7
2005	224	496	2,9	445	8
2010	225	467	2,8	429	9
2016	186	372	1,8	333	10
2017	187	367	1,7	315	10
2018	186	360	1,7	309	10
2019	186	345	1,7	302	10
2020	185	330	1,6	295	11
2021	180	309	1,6	275	11
2022	144	-	-	-	8,2

¹ Дані за 1913 рік наведено по території України в межах кордонів колишньої УРСР до 17 вересня 1939 року; за 1940–2020 роки – по території України в сучасних межах.

² Починаючи з 2008 року – без зубних лікарів.

Джерело: [9]

Серед причин такого спаду важливим фактором можна назвати недостатню мотивацію медичного персоналу, яка значно впливає на залученість та ефективність їхньої праці.

Аналіз ефективності функціонування суб'єктів у сфері охорони здоров'я доцільно проводити на основі комплексної оцінки медичних закладів. Такий підхід дозволяє отримати глибше розуміння стану системи охорони здоров'я в цілому, а також виявити ключові чинники, що впливають на роботу медичного персоналу. Оцінювання характеристик закладів охорони здоров'я та їх кадрового забезпечення здійснюється на основі інформації, наведеної в таблиці 2.1. Аналіз даних демонструє, що кількість лікарняних закладів та середнього медичного персоналу за останні десятиліття суттєво скоротилася. Зокрема,

кількість лікарів у 2022 році зменшилася до 144 тисяч, порівняно з 227 тисячами у 1990 році. Це свідчить про значне зниження кадрового потенціалу галузі, що напряду впливає на якість та доступність медичних послуг.

Важливо зазначити, що значна частина проблем пов'язана з мотивацією працівників. Недостатній рівень оплати праці залишається однією з основних причин відтоку кадрів як до приватного сектора, так і за кордон. Середня заробітна плата в державних закладах охорони здоров'я значно поступається середнім показникам у приватному секторі або в інших країнах Європи.

Ситуація ускладнюється через нерівномірний розподіл ресурсів. У великих містах рівень забезпеченості медичними кадрами значно вищий, ніж у сільській місцевості, де багато амбулаторій залишаються без необхідного персоналу. Це створює ситуацію, коли тисячі людей у віддалених регіонах не мають доступу до базових медичних послуг.

Додатково, проблема старіння кадрів стає дедалі актуальнішою. У 2021 році близько 25% лікарів були пенсійного віку. Молоді спеціалісти неохоче вступають у медичні професії через низьку соціальну та фінансову привабливість роботи. Відсутність сучасних навчальних програм і обмежені можливості для професійного розвитку лише посилюють цю проблему.

Особливої уваги потребують питання умов праці. Відсутність сучасного обладнання, застарілі робочі місця та перевантаженість персоналу сприяють професійному вигоранню. Багато працівників вказують на потребу у створенні комфортних умов праці як важливого елемента їхньої мотивації.

Одним із ключових аспектів ефективного функціонування закладів охорони здоров'я є збалансована система матеріальної та нематеріальної мотивації. Впровадження системи бонусів, премій за досягнення показників ефективності, а також забезпечення соціальних гарантій може суттєво покращити ситуацію.

Не менш важливою є роль нематеріальної мотивації, такої як визнання професійних досягнень, підтримка кар'єрного зростання та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Медичні працівники, які

відчувають повагу до своєї роботи, демонструють вищу продуктивність і задоволеність професією.

Застосування сучасних HR-технологій також може стати важливим інструментом для підвищення ефективності управління персоналом. Автоматизація кадрових процесів, використання електронних платформ для навчання та моніторинг професійного розвитку персоналу сприяють кращій організації роботи.

Для вирішення вищезазначених проблем необхідний комплексний підхід, який включає підвищення рівня оплати праці, створення умов для професійного розвитку, інвестування в інфраструктуру медичних закладів, а також реформування системи управління кадровими ресурсами. Тільки так можна забезпечити стабільність системи охорони здоров'я та підвищити її ефективність.

Для детального розуміння чинників, що формують мотивацію працівників закладів охорони здоров'я, необхідно спочатку дослідити специфіку структури їх персоналу.

У закладах охорони здоров'я працює численний і різноманітний за спеціалізацією персонал, який потребує ефективної мотивації для виконання своїх професійних обов'язків. Це особливо актуально для працівників лікарень, поліклінік і лабораторій, адже саме вони несуть найбільшу відповідальність за надання якісних медичних послуг.

Штат працівників у таких закладах охоплює кілька ключових категорій:

- Медичний персонал, який включає:
 - Лікарів.
 - Середній медичний персонал: медичні сестри, фельдшери, акушерки.
 - Молодший медичний персонал: дезінфектори, молодші медичні сестри з догляду за хворими, санітарки-прибиральниці, молочні медичні сестри.
 - Інший медичний персонал: медичні реєстратори, сестри-господарки.
- Немедичний персонал, який складається з адміністративно-управлінських працівників та господарського персоналу.

Працівники закладів охорони здоров'я відрізняються за рівнем освіти, досвідом, кваліфікаційною категорією та віковою структурою, що значною мірою визначає їхні потреби та мотиваційні чинники. Віковий склад персоналу також впливає на їхній досвід роботи у сфері охорони здоров'я. Тривалий стаж є свідченням відданості професії та відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури медичних закладів.

Аналіз, проведений на основі опитування працівників українських медичних установ, висвітлив найбільш значущі мотиваційні фактори. Головним із них, без сумніву, є матеріальна мотивація. Середня заробітна плата у сфері охорони здоров'я залишається однією з найнижчих в Україні, що робить фінансове стимулювання ключовим інструментом підвищення мотивації. Матеріальні фактори включають заробітну плату, премії, бонуси та інші форми винагороди.

Водночас важливими є і нематеріальні аспекти мотивації, такі як:

- Можливості для кар'єрного зростання.
- Визнання професійних досягнень.
- Соціальні гарантії та додаткові пільги.
- Умови праці та професійний статус.

Ці фактори суттєво впливають на рівень задоволеності працівників своєю роботою, їхню продуктивність і бажання залишатися у професії. Забезпечення збалансованого підходу до мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, є критично важливим для стабільності кадрового складу та ефективного функціонування системи охорони здоров'я України [10, с. 305]

У ході опитування медичних працівників були виділені ключові чинники, які впливають на їхню мотивацію. Серед матеріальних факторів респонденти найчастіше називали:

- Заробітну плату – це визначили всі без винятку учасники опитування (100%).
- Регулярні грошові премії, які були важливими для 98,75% опитаних.

- Нерегулярні премії, такі як разові виплати, що вказали 12,25% респондентів.
- Інші форми фінансових заохочень (бонуси, знижки, відсоткові надбавки) – 23,75%.
- Додаткові заохочення, включаючи незначні грошові виплати, – 6,25%.
- Щодо нематеріальних факторів, респонденти наголошували на таких аспектах:
 - Умови праці, які забезпечують комфорт і безпеку на робочому місці.
 - Соціальні гарантії, зокрема медичне страхування, відпустки тощо.
 - Збалансованість роботи та особистого життя, що дозволяє уникнути професійного вигорання.
 - Позитивний психологічний клімат у колективі, заснований на взаємній повазі та довірі.
 - Вдячність і справедливість керівництва, які формують атмосферу визнання й мотивації [10].

Ці результати свідчать, що хоча матеріальні фактори залишаються домінуючими, значення нематеріальних аспектів також не можна недооцінювати. Водночас діяльність закладів охорони здоров'я на загальнодержавному рівні виявляє низку проблем у цій сфері, які потребують вирішення для підвищення ефективності роботи персоналу.

2.3. Проблеми управління персоналом в комунальних підприємствах та шляхи їх вирішення

Управління персоналом у комунальних підприємствах має важливе значення для ефективності їх функціонування та забезпечення якості наданих послуг. Публічно-управлінський аспект цього процесу вимагає комплексного підходу до організації праці, розвитку кваліфікацій, мотивації співробітників, а також ефективного використання державних ресурсів.

1. Публічно-управлінський аспект управління персоналом у комунальних підприємствах. Управління персоналом у комунальних підприємствах є важливим компонентом публічного управління, оскільки такі підприємства безпосередньо взаємодіють з громадянами та державними структурами. З одного боку, комунальні підприємства повинні надавати високоякісні послуги на основі принципів прозорості та підзвітності, а з іншого – забезпечувати ефективне управління своїм персоналом [33]. Узагальнивши, можемо навести основні проблеми в управлінні персоналом є:

- Мотивація працівників. В умовах бюджетного фінансування та обмежених ресурсів важливо розробити систему мотивації, яка дозволяє підвищити ефективність праці співробітників.

- Навчання та підвищення кваліфікації. Освіта та тренінги для персоналу є ключовими факторами для підвищення їх професіоналізму.

- Покращення комунікацій та взаємодії між управлінськими структурами та працівниками. Важливо налагодити системи зворотного зв'язку та взаємодії для кращої координації дій.

А якщо розглянути ширше, то проблеми управління персоналом у комунальних підприємствах України, зокрема в медичній сфері, мають значний вплив на ефективність функціонування цих підприємств і їх є значно більше, і ці проблеми пов'язані із низкою викликів (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні виклики щодо управління персоналом

Проблема	Суть проблеми	Наслідки
1	2	3
Низький рівень заробітної плати	Заробітна плата працівників комунальних підприємств, зокрема у медичній сфері, часто є недостатньою для забезпечення гідного рівня життя	Відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор або за кордон, низька мотивація до виконання професійних обов'язків
Недостатня професійна підготовка та	Обмежений доступ до сучасних програм підвищення кваліфікації, відсутність інноваційних методик	Відставання від сучасних стандартів медичного обслуговування, низька якість
1	2	3

перепідготовка кадрів	навчання та недостатнє фінансування освітніх заходів	надання послуг
Брак кваліфікованих керівників	Відсутність ефективної системи добору та навчання управлінців для комунальних підприємств	Неефективне управління, відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства
Застарілі підходи до організації праці	Використання застарілих методів управління персоналом, відсутність сучасних HR-технологій (автоматизація обліку кадрів, аналіз ефективності роботи)	Низький рівень продуктивності праці, відсутність гнучких умов праці
Нерівномірний розподіл ресурсів	Нерівномірне фінансування комунальних підприємств у різних регіонах України, що впливає на кадрове забезпечення	Дефіцит медичних працівників у сільській місцевості, концентрація кваліфікованих кадрів у великих містах
Корупція та непрозорість кадрових процесів	Призначення на керівні посади осіб без належної кваліфікації, непрозорість процедур відбору персоналу	Зниження довіри до системи управління, демотивація працівників
Відсутність ефективних колективних договорів	Недостатнє регулювання трудових відносин через колективні договори, слабка залучення працівників до формування умов праці	Відсутність стимулів для покращення якості праці, соціальна напруженість
Відсутність довгострокових стратегій	Орієнтація на короткострокові рішення, відсутність системного підходу до кадрового планування	Неефективне використання трудових ресурсів, високий рівень плинності кадрів
Законодавчі прогалини	Недостатня деталізація законодавства, що регулює питання управління персоналом у комунальних підприємствах	Складність у застосуванні норм на практиці, неефективність роботи кадрових служб
Психологічний тиск та профвигорання	Високе робоче навантаження, брак ресурсів для забезпечення належних умов праці	Зростання випадків професійного вигорання, зниження якості медичних послуг

Вирішення вищенаведених проблем публічно-управлінських аспектів управління персоналом у комунальних підприємствах, зокрема в медичній

сфері, потребує комплексного підходу, що враховує законодавчі, фінансові, організаційні та соціальні аспекти. Нижче наведені ключові шляхи вирішення:

Таблиця 2.3

Пріоритети удосконалення управління персоналом у комунальних підприємствах

Напрямок	Механізми
1	2
Публічний аспект	
Підвищення рівня оплати праці	- Розробка та реалізація програм додаткового фінансування через місцеві бюджети або державні субвенції- Використання грантових та донорських коштів для підтримки працівників
Забезпечення прозорості системи відбору кадрів	- Розробка прозорих процедур конкурсного відбору на всі посади- Використання незалежних комісій для оцінки кандидатів- Впровадження принципу доброчесності та боротьба з корупцією
Забезпечення законодавчої підтримки	- Розробка нормативно-правових актів для врегулювання питань соціальних гарантій- Внесення змін до законодавства для регулювання діяльності керівників підприємств
Залучення молодих фахівців	- Розробка програм стажування для студентів- Надання грантів чи субсидій для роботи у сільській місцевості- Впровадження «контрактів на відпрацювання» для випускників, які отримали державне фінансування
Управлінський аспект	
Впровадження сучасних HR-технологій	- Автоматизація кадрових процесів через HRM-системи- Використання електронних платформ для навчання персоналу- Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку працівників
Підвищення кваліфікації персоналу	- Проведення тренінгів, семінарів та курсів- Налагодження співпраці з міжнародними організаціями- Запровадження програм наставництва для молодих фахівців
Покращення умов праці	- Оснащення робочих місць сучасним обладнанням- Забезпечення санітарно-гігієнічних умов- Впровадження гнучкого графіка роботи та можливості віддаленої роботи
1	2
Стимулювання мотивації працівників	- Впровадження нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень- Надання соціальних пільг (страхування, житло, освіта

	дітей)- Організація заходів для підвищення корпоративної культури
Оптимізація управлінської структури	- Скорочення дублюючих функцій у підрозділах- Створення центрів спільних послуг для декількох підприємств- Делегування повноважень для підвищення оперативності
Моніторинг та оцінка ефективності	- Регулярна оцінка задоволеності персоналу- Розробка та впровадження КРІ для кадрових служб- Проведення незалежних аудитів кадрових процесів
Інформатизація та комунікація	- Впровадження систем внутрішньої комунікації- Проведення регулярних зустрічей керівництва з персоналом

Аналіз пріоритетів удосконалення управління персоналом у комунальних підприємствах, відображений у таблиці 2.3 демонструє необхідність системного підходу до вирішення кадрових проблем. Запропоновані заходи охоплюють два ключові аспекти – публічний та управлінський. Публічний аспект акцентує увагу на забезпеченні прозорості кадрових процесів, законодавчій підтримці, мотивації персоналу та залученні молодих фахівців. Ці заходи спрямовані на підвищення довіри до системи управління та створення сприятливих умов для роботи й професійного розвитку працівників. Водночас управлінський аспект зосереджується на підвищенні ефективності внутрішніх процесів, використанні сучасних HR-технологій, оптимізації управлінських структур і розвитку професійної компетенції персоналу. У поєднанні ці заходи дозволять забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити якість наданих послуг і створити конкурентоспроможну систему управління в комунальних підприємствах, зокрема у медичній сфері. Інтеграція цих підходів є важливим кроком для досягнення довгострокового сталого розвитку комунальних підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Визначено основні поняття дослідження управління персоналом в комунальних підприємствах. Висновки з аналізу визначень управління персоналом у комунальних підприємствах дозволяють окреслити основні концептуальні положення, які формують наукову основу цієї сфери. Управління персоналом розглядається як ключовий елемент забезпечення ефективності діяльності комунальних підприємств, орієнтованих на надання публічних послуг. Важливими складовими є концепції людського капіталу, стратегічного управління та соціальної відповідальності, які інтегруються у загальну стратегію публічного управління. Основними аспектами управління персоналом виступають прозорість кадрових процесів, розробка мотиваційних програм, забезпечення належного рівня кваліфікації працівників та адаптація до нормативно-правових змін. Значна увага приділяється підтримці здоров'я працівників як важливого ресурсу для виконання трудових функцій та забезпечення соціально-економічного розвитку. Людський капітал, визначений як головний фактор економічного зростання, потребує комплексного підходу, що включає інвестиції у навчання, здоров'я та розвиток професійних навичок. Сучасна економіка, яка все більше залежить від інформаційних технологій і людського капіталу, створює нові виклики для управління персоналом у комунальних підприємствах. Умови постійних змін вимагають впровадження інноваційних підходів, зокрема, використання цифрових технологій, розвитку корпоративної культури та соціального партнерства.

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення управління персоналом в комунальних підприємствах. Законодавство України в сфері охорони здоров'я базується на Конституції України, яка гарантує право кожного громадянина на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Основоположні норми визначають, що держава зобов'язана забезпечувати ефективне медичне обслуговування через відповідне фінансування, підтримку соціально-економічних програм, розвиток мережі державних і комунальних закладів

охорони здоров'я. Охорона здоров'я, як визначено у законодавстві, є не лише системою заходів для підтримки фізичного та психологічного благополуччя, але й одним із ключових аспектів розвитку суспільства. Враховуючи соціальну спрямованість державної політики, важливо забезпечити належне правове регулювання управління персоналом у медичних закладах, яке включає питання прав, обов'язків, соціальних гарантій та професійного розвитку працівників. Управління персоналом у комунальних медичних підприємствах здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України, спеціальних законодавчих актів у сфері охорони здоров'я та методичних рекомендацій Міністерства охорони здоров'я. Встановлено пріоритетні завдання щодо підвищення ефективності роботи медичного персоналу через впровадження стратегій мотивації, вдосконалення системи оплати праці, прозорості кадрових процесів та створення комфортних умов для професійного розвитку. Особлива увага приділяється забезпеченню соціальних гарантій і дотриманню високих стандартів праці. Таким чином, правове регулювання управління персоналом у медичних закладах є ключовим інструментом забезпечення якості медичних послуг та ефективності функціонування системи охорони здоров'я.

Розглянуто особливості управління персоналом в комунальних підприємствах. Управління персоналом у комунальних медичних закладах України стикається з низкою викликів, які впливають на якість та доступність медичних послуг. Основними проблемами є дефіцит медичних кадрів, їх нерівномірний розподіл між регіонами, старіння медичного персоналу, низький рівень заробітної плати та обмежені можливості для професійного розвитку. Особливо гостро ці питання проявляються у сільських регіонах, де забезпечення медичними працівниками є критично низьким, а інфраструктура часто не відповідає сучасним стандартам. Статистичні дані свідчать про тривале зниження укомплектованості штатних посад у лікувально-профілактичних закладах, що загострює проблему доступу населення до якісної медичної допомоги. Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати комплексну стратегію кадрової політики, яка включає заходи з підвищення

заробітних плат, розвитку інфраструктури, створення мотиваційних програм, підтримки молодих спеціалістів та забезпечення доступу до сучасних навчальних програм. Особливу увагу слід приділити сільським регіонам, впроваджуючи програми залучення молодих фахівців, модернізації умов праці та забезпечення медичних закладів сучасним обладнанням. Тільки за умов ефективного кадрового планування та інвестицій у професійний розвиток персоналу система охорони здоров'я України зможе забезпечити належний рівень медичних послуг для всього населення.

Окреслено функціонування та мотивації персоналу закладів охорони здоров'я. Аналіз ефективності функціонування закладів охорони здоров'я в Україні виявив важливі тенденції та проблеми, що впливають на роботу медичної системи. За останнє десятиліття спостерігається зменшення кількості медичних установ та працівників, що зумовлено низкою факторів, включаючи недостатню матеріальну мотивацію персоналу, обмежені фінансові ресурси та нерівномірний доступ до сучасного обладнання і технологій. Незважаючи на важливість матеріального стимулювання, нематеріальні фактори, такі як умови праці, можливості кар'єрного зростання та психологічний клімат у колективі, також суттєво впливають на залученість і продуктивність працівників. Збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів може стати ключем до забезпечення стабільності та професійного розвитку персоналу. Для подальшого вдосконалення системи мотивації необхідно розробити комплексні програми, які б враховували як фінансові, так і організаційні аспекти. Це включає підвищення заробітних плат, створення прозорої системи преміювання, забезпечення соціальних гарантій і впровадження програм професійного розвитку. Лише інтеграція цих заходів дозволить підвищити ефективність функціонування медичних закладів і забезпечити якісне обслуговування населення.

Запропоновано можливі шляхи удосконалення управління персоналом в комунальних підприємствах спрямовані на створення збалансованої кадрової політики, яка враховує потреби як працівників, так і підприємств. Розподіл

заходів на публічний та управлінський аспекти дозволяє системно вирішувати ключові проблеми, що впливають на ефективність роботи персоналу та якість наданих послуг. З одного боку, публічний аспект акцентує увагу на підвищенні рівня заробітної плати, забезпеченні прозорості кадрових процесів, залученні молодих фахівців і розробці законодавчої бази. З іншого боку, управлінський аспект зосереджується на модернізації внутрішніх процесів управління, таких як впровадження сучасних HR-технологій, покращення умов праці, стимулювання нематеріальної мотивації та підвищення кваліфікації персоналу. Комплексний підхід до реформування управління персоналом дозволить підвищити мотивацію співробітників, стабілізувати кадровий склад і забезпечити ефективне функціонування комунальних підприємств. Упровадження прозорих процедур відбору, оптимізація управлінських структур, розвиток корпоративної культури та налагодження комунікацій сприятимуть довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності комунальних підприємств. Особлива увага до професійного розвитку персоналу й умов праці стане запорукою забезпечення високого рівня послуг, що відповідають сучасним стандартам та очікуванням суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 7 жовтня – Міжнародний день лікаря. МЕДСТАТ. URL: https://medstat.kiev.ua/mizhnarodnij-den-likarya/?utm_source=chatgpt.com.
2. Базик О. В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 7. С. 129-131.
3. Бідучак А. С., Горачук В. В., Гопко Н. В. Характеристика стилів поведінки медичного персоналу у конфліктних ситуаціях. Клінічна та експериментальна патологія. 2022. Т. 21, № 4. С. 3-8.
4. Власенко Р. В. ЩОДО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf?utm_source=chatgpt.com.
5. Волосовець О. П., Заболотько В. М., Волосовець А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. Українські медичні вісті. 2020. Т. 12, № 1. С. 20-26.
6. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. 2022. С. 25-34.
7. Гречишкіна Н. В., Литвинова Л. О., Донік О. М., Артемчук Л. І. Аналіз забезпеченості медичними кадрами населення України у період реформування медичної галузі. Клінічна та профілактична медицина. № 1. 2021. С. 48-57.
8. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України № 2 від 12 січня 2022 року. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?id=a0aa16b6-ee41-4d89-8d07-6c7958dcc49c&lang=uk-ua&showmenutree=true&title=rozmischenniaroziasnenniastososovno>

zastosuvanniaokremikhpolozhenpostanovikabinetuministrivukrainivid12-01-2022-2-deiakipitanniaoplatipratsimedichnikhpratsivnikivzakladivokhoronizdorovia&utm_source=chatgpt.com.

9. Довідник «Медичні кадри та мережа закладів охорони здоров'я системи МОЗ України за 2020–2022 роки». Державний заклад «Центр медичної статистики МОЗ України». 2023. С. 57.

10. Домчук О. М., Богуславська С. І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 303-313.

11. Жеков І. І., Халецький А. В. Проблеми кадрового забезпечення медичної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні. Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування. Вип. 7. 2021. С. 30-41.

12. Загальна декларація прав людини Організації Об'єднаних Націй від 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015.

13. Загальна кількість медиків в Україні у 2022 році знизилася на 14% - УЦОЗ. interfax. URL: https://interfax.com.ua/news/pharmacy/906965.html?utm_source=chatgpt.com.

14. Зазимко О. В. Мотиваційна складова життєвої компетентності волонтерів медичної галузі в кризових умовах. Вісник Національного університету оборони України. 2023. Вип. 5. С. 29-36.

15. Заклади охорони здоров'я. protocol.ua. URL: https://protocol.ua/ua/osnovi_zakonodavstva_ukraini_pro_ohoronu_zdorov_ya_statty_a_16/?utm_source=chatgpt.com.

16. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. 133с.

17. Карпушина М. Г., Вереша Р. В. Види відповідальності медичного персоналу у професійній діяльності. Вчені записки Таврійського національного

університету імені В. І. Вернадського. Серія : Юридичні науки. Т. 34(73), № 1. 2023. С. 62-70.

18. Качмарська М. О., Любінець Л. А., Ціпора Е., Шведа Г. П. Характеристика рівня тривожності середнього медичного персоналу залежно від специфіки умов праці. *Acta medica Leopoliensia*. Т. 29, № 3-4. 2023. С. 146-156.

19. Керівництво із застосування схем стимулювання медичних працівників у сфері надання ВІЛ-послуг. Проект USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії». Київ, 2018. 92 с.

20. Кількість лікарів. Скільки-Скільки? URL: https://skilky-skilky.info/datasets/kilkist-likariv/?utm_source=chatgpt.com.

21. Кодекс законів про працю України. Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

22. Коломоєць А. В., Толстанов О. К., Гбур З. В. Кадрова складова як частина ефективної логістики медичного закладу. *Український журнал медицини, біології та спорту*. Т. 5, № 3. 2020. С. 304-311.

23. Конституція України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

24. Котлик А. В., Гресь Г. О. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів і його інтеграції з системою мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 82-88.

25. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Вдосконалення процесу координації діяльності персоналу у структурних підрозділах медичної установи. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 58. С. 52-57.

26. Леган І. Ринок приватної медицини України: особливості регулювання та напрями розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 192-197.

27. Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 22. 2021. С. 12-18.

28. Мазур І. П., Заболотько В. М., Стешенко І. Є. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: галузева структура медичних працівників у 2019 р. Українські медичні вісті. Т. 13, № 1. 2021. С. 16-22.

29. Мазур І.П., Надутий К.О. Медичні кадри України: аналіз за 2018 рік. Health-ua. URL: https://health-ua.com/article/46295-medichn-kadri-ukrani-analz-za2018rk-prodovzhennya?utm_source=chatgpt.com.

30. Малігон Ю. М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. Економіка, управління та адміністрування. № 4. 2020. С. 160-164.

31. Медичні кадри та мережа закладів охорони здоров'я системи МОЗ України за 2016-2017 роки. 2018. URL: http://www.drshvchuk.com.ua/wp-content/uploads/2018/11/kadry2017.pdf?utm_source=chatgpt.com.

32. Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 1. С. 280-289.

33. Михайленко П. М., Скалецький Ю. М., Протас С. В. Інформаційні та інституційні ресурси формування державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2021. № 2 (88). С. 62-68.

34. МОЗ: Лікарні стануть некомерційними підприємствами, матимуть свій рахунок та встановлюватимуть зарплату без прив'язки до тарифної сітки. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/249939558?utm_source=chatgpt.com.

35. Ніколюк, О., Бондар, В., Цветкова, Н. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. Food Industry Economics. 2021. 13(3). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.237>.

36. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. 2022. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11652/15Nosylich.pdf?sequence=1>.

37. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.

38. Паршикова А. Міжнародний досвід реформування системи охорони здоров'я (досвід країн Європейського Союзу). Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. 2023. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29185.pdf>.

39. Положення про Міністерство охорони здоров'я України від 25 березня 2015р. №267. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF?find=1&text=%F4%F3%ED%EA%F6 #w11>.

40. Попова О. Ю., Кравченко С. І., Подлужна Н. О. Мотивація розвитку приватного медичного сектору в системі державно-приватного партнерства на засадах сталості. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економічна. 2019. № 2. С. 27-29.

41. Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських, провізорських посад, посад молодших спеціалістів з фармацевтичною освітою, посад професіоналів у галузі охорони здоров'я та посад фахівців у галузі охорони здоров'я у закладах охорони здоров'я: Наказ МОЗ від № 385 від 28 жовтня 2002 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.

42. Про затвердження Порядку реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу: Постанова Кабінету Міністрів України № 792 від 21 серпня 2019 року. URL: <https://pravo.uteka.ua/doc/pro-zatverdzhennya-poryadku-reyestracii-perereyestracii-bezrobitnix-ta-vedennya-obliku-osib-yaki-shukayut-robotu-1>.

43. Про колективні договори і угоди: Закон України 23 лютого 2023 року № 2937-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>.

44. Про оплату праці: Закон України 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
45. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.
46. Россильна О. В. Правові проблеми впровадження засад персоналізованої медицини в Україні: огляд. Науковий вісник публічного та приватного права. Вип. 2. 2020. С. 190-195.
47. Слабкий Г. О. Медико-демографічна ситуація як глобальна проблема громадського здоров'я України. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2019. № 3 (81). С. 62-72.
48. Слабкий Г. О. Методологія впровадження системи громадського здоров'я на рівні об'єднаних територіальних громад. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2020. № 3 (85). С. 62-66.
49. Соболева Н. Самооцінка стану здоров'я населенням України. Соціальні виміри суспільства: зб. наук. праць. 2017. Вип. 9 (20). С. 382-399.
50. Сумець О. М., В. Г. Алькема Стан мотивації управлінського персоналу комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2021. Вип. 3. С. 131-139.
51. Тенденції у сфері управління персоналом – 2019. Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2019/human-capital-trends-2019.html?utm_source=chatgpt.com.
52. Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. Вип. 43. 2021. С. 51-56.
53. Турова Л. О., Вежновець Т. А. Аналіз кадрового забезпечення медико-генетичної служби в Україні. Клінічна та профілактична медицина, № 6(36). 2024. С. 117-125.

54. Чорна В. В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя. *Environment & health*. 2020. № 4. С. 53-62.

55. Чорний О. В. Реалізація державної політики охорони здоров'я щодо роботи медичного персоналу в період пандемії COVID-19: соціально-економічні аспекти зарубіжного досвіду. *Право та державне управління*. № 4. 2020. С. 301-306.

56. Шалімова І. М., Шалімова А. С. Управління якістю професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я (на прикладі Харківського національного медичного університету). *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. № 77. 2022. С. 25-31.

57. Шубала І. В., Гордійчук А. І. Удосконалення системи кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я на основі врахування зарубіжного досвіду. *Економічний форум*. № 1. 2021. С. 200-207.

58. Шумкова О. В., Плахтиря А. А. Особливості організації системи управління розвитком персоналу медичного закладу. *Інфраструктура ринку*. Вип. 46. 2020. С. 77-82.

59. Шумкова О.В., Плахтиря А.А. Особливості організації системи управління розвитком персоналу медичного закладу. *Інфраструктура ринку*. Випуск 46, 2020. С. 78-82.

60. Шулла Р. С., Попик М. М. Контроль і оцінка діяльності персоналу як елементи системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 465-471.

61. Щодо кадрової політики у реформуванні вітчизняної сфери охорони здоров'я. Аналітична записка. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/schodo-kadrovoi-politiki-u-reformuvanni-vitchiznyanoi-sferi?utm_source=chatgpt.com.

62. Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я *Інфраструктура ринку*. Вип. 53. 2021. С. 115-119.

63. Eliocad2 – сучасні системи виклику медичного персоналу в закладах охорони здоров'я України. Український медичний часопис. 2022. № 3. С. 19.
64. Dunlop J. Managing for Results: The Australian Approach. Australian Public Administration Review. 2016. 146 с.
65. Euro Health Consumer Index. 2024. URL: <http://www.healthpowerhouse.com/en/news/euro-health-consumer-index-2024/>.
66. GHS Index Map. 2024. URL: <https://www.ghsindex.org/#l-section-map>.
67. Primary Health Care on the Road to Universal Health Coverage 2019: Monitoring report of World Health Organization. 2024. URL: https://www.who.int/healthinfo/universal_health_coverage/report/uhc_report_2023.pdf?ua=1.
68. Sidor-Rządkowska M. Zarządzanie zasobami ludzkimi w szpitalach publicznych – problemy i wyzwania. Kolegium Zarządzania i Finansów, 167. 2019. С. 127-141.
69. Strengthening national health research systems (NHRS) in the WHO European Region: implementation of the European Action Plan to strengthen the use of evidence, information and research for policy-making in Ukraine. Summary of the national meeting on research for health, 17-19 October 2018, Kiev, Ukraine. Copenhagen. 2018. URL: https://www.euro.who.int/data/assets/pdf_%le/0004/388912/nhrs-ukr-eng.pdf.
70. The legatum prosperity index 2024. URL: <https://www.prosperity.com/rankings>.
71. The World Bank. Tracking the Health Resources in Ukraine. Washington DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. 2018. 58 p.
72. Towards a culture of evidence-informed policy. Report of the 6th EVIPNet Europe multicountry meeting. Report of the sixth EVIPnet-Europe multicountry meeting. 3-5 September 2019, Istanbul, Turkey. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. 2020. URL: https://www.euro.who.int/data/assets/pdf_%le/0004/426784/MeetingReport_EN_WHO_7proof.pdf.