

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ У МЕДИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ НА ПІДБІР І РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ: АНАЛІЗ І ПЕРСПЕКТИВИ

©2024 ДОМЧУК О. М., БОГУСЛАВСЬКА С. І.

УДК 330.15:332.12

JEL: I1; I10; I15; I18; I19; O1; O10; O15

Домчук О. М., Богуславська С. І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи

Сучасне середовище охорони здоров'я піддається швидким трансформаціям через технологічний прогрес, впровадження електронних систем управління, зміни у структурі фінансування тощо. Ці аспекти суттєво впливають на медичний менеджмент і потребують відповідного персоналу для ефективного управління цими змінами. Динамічний характер розвитку медичної галузі ставить необхідними завдання підвищення кваліфікації медичного персоналу на всіх рівнях. Управління у сфері охорони здоров'я вимагає специфічних знань і вмінь. Зростання обсягів роботи та постійні виклики, пов'язані з лікуванням нових захворювань, потребують кваліфікованих менеджерів, які можуть ефективно впоратися з різноманітними завданнями. Впровадження концепцій, таких як пацієнт-орієнтована модель або інші інноваційні підходи, може вимагати перегляду структури та стратегій управління в медичних організаціях. Відповідно, потрібен персонал, який може ефективно адаптуватися до нових реалій. Завдяки появі нових технологій, як-от телемедицина, штучний інтелект у діагностиці, розробка медичних додатків та систем управління, менеджерам необхідно бути орієнтованими на інновації та забезпечити їх упровадження в медичну практику. Технологічні інновації в медичній сфері інформативно тісно пов'язані із глобалізацією та обміном досвідом. Зростання глобальної взаємозалежності медичної галузі вимагає від управлінців розуміння не лише національних, а й міжнародних аспектів управління в галузі охорони здоров'я. Такий підхід дозволяє розкрити актуальні проблеми, запропонувати ефективні стратегії відповідей на виклики та визначити ключові напрямки розвитку управлінського персоналу в медичному менеджменті. Мета статті полягає у визначенні сучасних тенденцій різних форм кадрової політики в медичному менеджменті, їхніх переваг і недоліків, а також у розгляді інновацій у цій галузі, спрямованих на оптимізацію управління персоналом на сучасному медичному підприємстві.

Ключові слова: середовище охорони здоров'я, медичний менеджмент, медична галузь, фінансування медичної галузі, лікування нових захворювань, ефективне управління змінами в медичній галузі, Національна система охорони здоров'я, охорона здоров'я, кваліфіковані медичні менеджери.

Табл.: 2. Бібл.: 22.

Домчук Оксана Миколаївна – магістрантка, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (бульв. Шевченка, 81, Черкаси, 18031, Україна)

Богуславська Світлана Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (бульв. Шевченка, 81, Черкаси, 18031, Україна)

E-mail: boguslavskaya1980@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/Q-2632-2017>

UDC 330.15:332.12

JEL: I1; I10; I15; I18; I19; O1; O10; O15

Domchuk O. M., Bohuslavska S. I. The Impact of Modern Trends in Medical Management on the Selection and Development of Management Personnel: Analysis and Perspectives

The modern healthcare environment is subject to rapid transformations due to technological progress, the introduction of electronic management systems, changes in the funding structure, etc. These aspects significantly affect medical management and require appropriate personnel to effectively manage these changes. The dynamic nature of the development of the medical field makes it necessary to improve the qualifications of medical personnel at all levels. Management in the field of healthcare requires specific knowledge and skills. The growing volume of work and the constant challenges associated with the treatment of new diseases require qualified managers who can effectively cope with various tasks. The introduction of conceptions such as the patient-centered model or other innovative approaches may require a review of the structure and management strategies of healthcare organizations. As a result, staff are needed who can effectively adapt to the new realities. With the emergence of new technologies such as telemedicine, artificial intelligence in diagnostics, and the development of medical applications and management systems, managers need to be innovation-oriented and ensure that innovations are implemented in medical practice. Technological innovations in the healthcare sector are closely linked to globalization and the exchange of experience. The growing global interdependence of the healthcare industry requires managers to understand not only national but also international aspects of healthcare management. This approach allows to reveal current problems, propose effective strategies for responding to challenges and identify key areas for the development of management personnel in healthcare management. The purpose of the article is to identify current trends in various forms of personnel policy in medical management, their advantages and disadvantages, and to consider innovations in this area aimed at optimizing personnel management in a modern medical enterprise.

Keywords: healthcare environment, medical management, medical industry, financing of the medical industry, treatment of new diseases, effective management of changes in the medical industry, National Healthcare System, healthcare, qualified medical managers.

Tabl.: 2. Bibl.: 22.

Domchuk Oksana M. – Master's Student, Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University (81 Shevchenko Blvd, Cherkasy, 18031, Ukraine)

Bohuslavskaya Svitlana I. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Service, Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University (81 Shevchenko Blvd, Cherkasy, 18031, Ukraine)

E-mail: boguslavskaya1980@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/Q-2632-2017>

Сучасне середовище охорони здоров'я піддається швидким трансформаціям через технологічний прогрес, упровадження електронних систем управління, зміни у структурі фінансування тощо. Ці аспекти суттєво впливають на медичний менеджмент і потребують відповідного персоналу для ефективного управління цими змінами. Динамічний характер розвитку медичної галузі ставить необхідними завдання підвищення кваліфікації медичного персоналу на всіх рівнях. Управління у сфері охорони здоров'я вимагає специфічних знань і вмінь. Зростання обсягів роботи та постійні виклики, пов'язані з лікуванням нових захворювань, потребують кваліфікованих менеджерів, які можуть ефективно впоратися з різноманітними завданнями.

Упровадження концепцій, таких як пацієнт-орієнтована модель або інші інноваційні підходи, може вимагати перегляду структури та стратегій управління в медичних організаціях. Відповідно, потрібен персонал, який може ефективно адаптуватися до нових реалій. Завдяки появі нових технологій, як-от телемедицина, штучний інтелект у діагностиці, розробка медичних застосунків і систем управління, менеджерам необхідно бути орієнтованими на інновації та забезпечити їх впровадження в медичну практику. Технологічні інновації в медичній сфері інформаційно тісно пов'язані із глобалізацією й обміном досвідом. Зростання глобальної взаємозалежності медичної галузі вимагає від управлінців розуміння не лише національних, а й міжнародних аспектів управління в галузі охорони здоров'я [1]. Такий підхід дозволяє розкрити актуальні проблеми, запропонувати ефективні стратегії відповідей на виклики та визначити ключові напрямки розвитку управлінського персоналу в медичному менеджменті.

Мета статті полягає у визначенні сучасних тенденцій різних форм кадрової політики в медичному менеджменті, їхніх переваг і недоліків, а також у розгляді інновацій у цій галузі, спрямованих на оптимізацію управління персоналом на сучасному медичному підприємстві.

Актуальність обраної теми виражається в декількох ключових аспектах. Стрімка трансформація сфери охорони здоров'я, коли медична галузь стикається зі швидкими змінами у структурі, фінансуванні, технологічних можливостях і пацієнтських вимогах, потребує швидкого реагування на сучасні виклики. Медичні установи потребують адаптивного управлінського підходу для ефективного функціонування в нових умовах. Потреба у спеціалізованому управлінському персоналі зростає. Нагальна необхідність кадрового складу, який може ефективно впоратися з викликами сучасної медицини, вимагає специфічних знань і навичок, які виходять за межі загальних управлінських компетенцій [2]. Упровадження нових технологій та інновацій в медичну практику стає необхідністю. Медичні установи повинні впроваджувати інновації для поліпшення ефективності та якості надання медичних послуг задля здорової конкуренції державних і приватних медичних установ.

Зміни в уявленні про взаємодію медичних установ із суспільством і пацієнтами ставлять нові завдання перед управлінським персоналом. Потреба в розвитку навичок управління в контексті пацієнт-орієнтованих моделей є нагальною. Наголос на пацієнт-орієнтованому підході потребує надання високоякісних медичних послуг як із використанням новітнього обладнання, так і з залученням висококваліфікованих кадрів. Отже, обрана тема впливу сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір та розвиток управлінського персоналу є вкрай актуальною в контексті швидких і складних змін у медичній галузі. Вивчення цієї теми дозволить розкрити ключові аспекти, впливати на практику управління в медичній сфері та сприяти підвищенню ефективності медичного менеджменту [3].

Менеджери в медичній галузі стикаються з різноманітними завданнями та викликами, оскільки їхня робота вимагає високого рівня відповідальності та гнучкості. Деякі з основних завдань, з якими стикаються менеджери медичної сфери, містять такі аспекти.

Менеджери в медичній галузі стикаються з різноманітними завданнями та викликами, оскільки їхня робота вимагає високого рівня відповідальності та гнучкості. Деякі з основних завдань, з якими стикаються менеджери медичної сфери, містять такі аспекти.

1. *Управління фінансами.* Ефективне розподілення бюджету, контроль над витратами й оптимізація фінансових процесів є ключовим завданням для забезпечення фінансової стійкості медичних установ.
2. *Організація медичних послуг.* Менеджери повинні розробляти та впроваджувати

стратегії надання якісних медичних послуг, враховуючи потреби пацієнтів і вимоги законодавства.

3. *Кадрове управління.* Підбір і розвиток кваліфікованого персоналу, створення сприятливого робочого середовища та управління міжпрофесійними відносинами є важливими завданнями сьогодення.
4. *Впровадження технологій.* Удосконалення та впровадження новітніх медичних технологій, включно з електронними медичними записами, телемедициною та іншими інноваціями, задля поліпшення якості та доступності медичних послуг.
5. *Управління якістю та безпекою пацієнтів.* Забезпечення високого стандарту якості медичних послуг та впровадження заходів для забезпечення безпеки пацієнтів.
6. *Взаємодія зі стейкхолдерами.* Управління відносинами з медичним персоналом, адміністративними командами, пацієнтами, урядовими органами й іншими зацікавленими сторонами.
7. *Вирішення етичних питань.* Збереження високих стандартів етики та дотримання медичних і юридичних норм.
8. *Адаптація до змін у законодавстві.* Слідкування та врахування змін у законодавстві, які можуть впливати на функціонування медичних установ і надання медичних послуг.

Ці завдання вимагають від менеджерів медичної галузі широкого спектра компетенцій, включно зі стратегічним мисленням, лідерськими навичками, технічними знаннями та здатністю працювати в динамічному середовищі [4].

За допомогою розширеного огляду можна визначити деякі додаткові завдання, які стоять перед менеджерами в медичній галузі. Це стосується передусім реформи системи оплати. Управлінці повинні розробляти стратегії ефективного використання ресурсів та оптимізації систем оплати медичних послуг, щоб забезпечити фінансову стійкість установ [5]. Створення маркетингових стратегій для привертання пацієнтів, підвищення репутації медичних установ і конкурентоспроможності на ринку можуть бути досягнуті через розвиток стратегій маркетингу та просування. Управління кризами та непередбачуваними ситуаціями, здатність ефективно реагувати на надзвичайні події, такі як природні катастрофи чи пандемії, а також забезпечення надійного планування та управління ризиками убезпечить медичну установу від наслідків форс-мажорних випадків. Створення ін-

новаційних моделей організації медичної допомоги через упровадження нових методів і підходів у наданні медичних послуг може включати розвиток нових лікувальних програм, підвищення доступності допомоги тощо. Забезпечення високого рівня ефективності систем і процедур для оптимізації роботи медичних установ завдяки вдосконаленню операційних процесів сприяє розвитку ефективного стратегічного планування. Проектування та впровадження довгострокових стратегій розвитку медичних установ, адаптація до змін у галузі охорони здоров'я є викликами ефективного сьогодення. Усі ці завдання відображають складність і різноманітність функцій менеджменту в медичній галузі, де динаміка змін вимагає від управлінців поєднання стратегічного підходу, технічних знань і лідерських навичок.

Аналіз роботи медичної галузі з огляду роботи медичного персоналу включає ряд ключових аспектів, які визначають ефективність та якість надання медичних послуг. Розглянемо деякі з них (табл. 1).

Загальною метою аналізу є поліпшення умов роботи медичного персоналу та забезпечення високого рівня медичних послуг для пацієнтів. Спільні зусилля управлінців, спеціалістів та організацій забезпечать поліпшення ефективності та якості медичної галузі [6].

Додатково можна вказати деякі загальні напрямки, які могли б вплинути на медичний персонал протягом певного періоду. Наприклад, вплив пандемії COVID-19 на медичний персонал, що змушують його працювати в умовах великого навантаження та стресу, а також викликають необхідність швидкої адаптації до нових протоколів і технологій. Також значну роль відіграє застосування технологічних інновацій. За останній період у медичній галузі почали впроваджуватися нові розробки в галузі технологій, такі як розширення використання телемедицини, розвиток медичних застосунків і впровадження штучного інтелекту для поліпшення діагностики та лікування. Зміни в системі фінансування медичних установ можуть вплинути на умови праці медичного персоналу та надання медичних послуг. Приділення уваги до питань психічного здоров'я медичного персоналу може стати актуальним питанням, зокрема в контексті стресу та труднощів, пов'язаних з роботою під час пандемії [7]. Також одним із аспектів прогресу в медичних дослідженнях і розробці нових лікарських засобів можуть бути новітні підходи до діагностики та лікування, що потребуватиме актуалізації навичок і знань медичного персоналу. Ці фактори слід розглядати як загальні тенденції,

Ключові аспекти ефективності та якості надання медичних послуг

Навантаження та стрес	Медичний персонал, особливо лікарі та медсестри, часто стикається з великим фізичним та емоційним навантаженням. Перевищення нормативів робочого часу та непередбачені обставини (наприклад, епідемії чи надзвичайні ситуації) можуть викликати стрес і високий рівень втоми
Недостатність медичного персоналу	Проблема недостатнього медичного персоналу може призводити до перевантаження роботою кадрового складу та впливати на якість надання послуг
Підвищення кваліфікації та постійне навчання	Швидкі технологічні та медичні зміни вимагають постійного оновлення знань і навичок медичного персоналу. Недостатня доступність можливостей для навчання може впливати на якість медичних послуг
Пацієнт-орієнтований підхід	Медичний персонал взаємодіє з пацієнтами та впливає на їхнє задоволення та відчуття захищеності. Забезпечення високого рівня обслуговування та пацієнтського комфорту стає важливим аспектом
Ефективність управління та комунікація	Якісне управління та ефективна комунікація в медичних установах важливі для координації роботи медичного персоналу. Відсутність чітких комунікаційних ланцюгів може впливати на прийняття неправильних рішень та надання неякісних медичних послуг
Безпека та відповідальність	Медичний персонал повинен дотримуватися високих стандартів безпеки та відповідальності у роботі. Забезпечення безпеки як медичного персоналу, так і пацієнтів, є важливим завданням
Доступність медичних послуг	Ефективність і доступність медичних послуг для різних груп населення є ключовими аспектами роботи медичної галузі. Важливо забезпечити рівноправний доступ до якісних медичних послуг для всіх громадян
Етичні аспекти	Медичний персонал повинен дотримуватися високих стандартів етики та професійної поведінки. Вирішення етичних питань може включати складні рішення та взаємодію з пацієнтами та їхніми сім'ями

Джерело: авторська розробка.

і для отримання конкретної та актуальної інформації варто звертатися до новин і публікацій останніх років у медичній галузі [8].

Національна система охорони здоров'я в Україні впливає на успішність роботи медичних кадрів у багатьох аспектах. Деякі ключові чинники включають такі аспекти.

Фінансування та ресурси. Рівень фінансування охорони здоров'я безпосередньо впливає на наявність необхідного обладнання, медичних препаратів, інфраструктури та зарплат медичного персоналу. Недостатнє фінансування може призводити до обмежень у доступі до необхідних ресурсів та невдоволення медичного персоналу [9].

Кадровий дефіцит. Проблема нестачі кваліфікованого медичного персоналу може виникати через обмежені можливості підготовки нових лікарів і медсестер, а також через еміграцію фахівців. Низька оплата та невдоволення робочими умовами можуть стимулювати виїзд фахівців за кордон [10].

Організація роботи. Система управління та організація роботи медичних установ мають великий вплив на робочий процес. Наприклад, чітка ко-

мунікація між лікарнями та амбулаторіями, належне використання медичної інформаційної системи та ефективне розподілення завдань можуть покращити робочі умови медичного персоналу [11].

Система навчання та підвищення кваліфікації. Доступ до системи навчання та підвищення кваліфікації може визначати рівень кваліфікації та актуальність знань медичного персоналу. Недостатня можливість отримання нових знань може впливати на якість надання медичних послуг.

Ефективність лікарських інтервенцій і програм. Спосіб фінансування та організація лікарських програм та інтервенцій може визначати, наскільки ефективно медичний персонал може надавати послуги пацієнтам [12].

Система мотивації. Система стимулювання, така як оплата, бонуси та можливості для кар'єрного зростання, впливає на мотивацію медичного персоналу. Задоволений і мотивований персонал більше схильний до високоякісного виконання своїх обов'язків [13].

Стандартизація та регулювання. Якість медичної допомоги визначається великою мірою наявністю та дотриманням стандартів. Наявність чіт-

кої системи стандартизації та внутрішнього контролю може забезпечити високий стандарт надання медичних послуг і довести їх до пацієнтів.

Управління попитом на медичні послуги. Система охорони здоров'я може впливати на робоче навантаження медичного персоналу шляхом ефективного розподілу попиту на медичні послуги. Спрямованість на первинну медичну допомогу та профілактику може зменшити тиск на лікарні та поліпшити умови роботи персоналу.

Медична інфраструктура. Розвиток медичної інфраструктури, такої як будівництво нових лікарень та поліклінік, модернізація обладнання, може поліпшити умови праці медичного персоналу та забезпечити належні умови для надання медичних послуг.

Залучення громадськості. Активна участь громадськості та пацієнтів у вирішенні питань охорони здоров'я може поліпшити якість послуг і впливати на робочі умови медичного персоналу через створення більш підтримуючого середовища.

Регулювання екосистеми здоров'я. Урядові програми, що регулюють ринок праці у сфері охорони здоров'я, можуть впливати на конкуренцію, заробітні плати й інші фактори, що визначають робочі умови медичного персоналу.

Інновації в управлінні. Застосування сучасних методів управління, таких як цифрові технології для управління ресурсами та оптимізації процесів, може забезпечити ефективне використання потенціалу медичного персоналу та поліпшити результати надання послуг.

Система страхування та фінансування. Модель фінансування охорони здоров'я, зокрема система страхування, може впливати на доступність медичних послуг для населення. Якщо система страхування добре організована та забезпечує достатні ресурси, це може позитивно відобразитися на робочих умовах і мотивації медичного персоналу.

Співпраця між секторами. Ефективна взаємодія між різними секторами, такими як публічний і приватний, може стимулювати розвиток інновацій, поліпшення якості послуг і сприяти конкуренції, що може позитивно вплинути на умови праці медичного персоналу [14].

Реформи в охороні здоров'я. Зміни в системі охорони здоров'я, такі як структурні або фінансові реформи, можуть мати значущий вплив на робочі умови та роль медичного персоналу [15]. Важливо враховувати думку та досвід фахівців при впровадженні таких змін.

Програми підтримки та соціальні гарантії [16]. Наявність програм підтримки, зокрема соціальні гарантії, може позитивно впливати на робочі умови та загальний стан здоров'я медичного пер-

соналу, стимулюючи їх ефективність і збереження в галузі.

Впровадження електронної медицини. Розвиток систем електронної медицини та електронних медичних записів може полегшити роботу медичного персоналу, сприяючи швидшому доступу до інформації та поліпшенню координації надання медичних послуг.

Забезпечення якості медичних послуг. Система контролю якості та надання зворотного зв'язку може стати важливим фактором для підтримки та розвитку професійного зростання медичного персоналу.

Усі ці чинники загалом визначають клімат у медичній галузі та впливають на якість медичних послуг [17]. Для поліпшення успішності роботи медичних кадрів важливо вирішувати ці проблеми на рівні державної системи охорони здоров'я. Загальний вплив системи охорони здоров'я на успішність роботи медичних кадрів обумовлюється комплексністю підходів, які включають фінансові, організаційні, регуляторні та соціальні аспекти. Поліпшення в цих напрямках може допомогти створити більш сприятливі умови для медичного персоналу та підвищити якість медичної допомоги для населення. Загальна динаміка та ефективність управління охороною здоров'я в Україні суттєво впливає на робочі умови та успішність роботи медичних кадрів. Комплексний підхід, який враховує різні аспекти системи охорони здоров'я, дозволяє створити сприятливе середовище для розвитку та виконання завдань медичного персоналу.

Успішні реформи в системі охорони здоров'я можуть позитивно впливати на роботу медичного персоналу в різних аспектах. Це залежить від конкретних заходів, їх спрямованості та узгодженості з потребами та вимогами медичної галузі [18].

Вплив реформ на медичний персонал може бути здійснений через такі заходи:

- ✦ *поліпшення умов праці:* реформи можуть містити в собі заходи з поліпшення умов праці, такі як модернізація медичної інфраструктури, забезпечення сучасного обладнання та інші ініціативи, які підвищують комфорт і безпеку праці медичного персоналу;
- ✦ *фінансові стимули:* реформи можуть складатися із систем фінансових стимулів, які спрямовані на підвищення заробітних плат, надання бонусів за високий рівень професійних досягнень або роботу в умовах високого стресу, що може поліпшити мотивацію медичного персоналу;
- ✦ *система навчання та підвищення кваліфікації:* реформи можуть містити програми

для поліпшення системи навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу. Це може допомогти забезпечити, що фахівці мають актуальні знання та навички для виконання своїх обов'язків;

- ✦ *перегляд системи оплати праці*: реформи можуть стосуватися перегляду системи оплати праці медичного персоналу, наприклад введення систем оплати за результатами та якістю надання медичних послуг;
- ✦ *зміни в системі управління*: реформи можуть передбачати перегляд моделей управління медичними установами та введення більш ефективних і гнучких підходів до координації роботи персоналу;
- ✦ *залучення громадськості та пацієнтів*: реформи, що враховують думку громадськості та пацієнтів, можуть сприяти поліпшенню комунікації та взаєморозуміння між медичним персоналом і пацієнтами;
- ✦ *реформи в галузі управління та ефективності процесів*: зміни в системі управління та ефективності процесів можуть полегшити робочий процес, зменшити адміністративні труднощі та поліпшити якість надання медичних послуг;
- ✦ *зміни в системі страхування та фінансування*: реформи можуть стосуватися систем страхування та фінансування, що може впливати на доступність фінансових ресурсів для медичних установ та на рівень оплати медичного персоналу.

Враховуючи ці аспекти при проведенні реформ, можна створити більш підтримувальне й ефективне середовище для медичного персоналу, що, своєю чергою, сприятиме поліпшенню якості медичних послуг. Упровадження змін у системі охорони здоров'я може вплинути на роботу медичного персоналу в різних напрямках. Успішність цих змін залежить від конкретних заходів, їх відповідності потребам і вимогам медичної галузі (табл. 2).

Обрана система Національної служби здоров'я України (НСЗУ) при роботі з кадрами має багато потенційних переваг.

- ✦ *прозорість та ефективність фінансування*. НСЗУ може сприяти прозорому та ефективному розподілу фінансових ресурсів у системі охорони здоров'я. Це може створити стабільну фінансову базу для оплати медичного персоналу, що впливає на їхню мотивацію та стабільність;
- ✦ *збільшення доступності послуг*. Швидка й ефективна робота НСЗУ може привести до

збільшення доступності медичних послуг для населення. Це може впливати на обсяг роботи медичного персоналу та їхню взаємодію з пацієнтами;

- ✦ *створення конкурентного середовища*. Впровадження конкуренції в медичній галузі може сприяти привабливості роботи та розвитку кадрів. Змагання між медичними установами може спонукати до поліпшення умов праці та пропозицій для медичного персоналу;
- ✦ *розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації*. Зростання фінансування та конкуренція можуть стати стимулом для розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу. Це може позитивно вплинути на якість медичних послуг і професійний рівень персоналу;
- ✦ *забезпечення прозорих критеріїв відбору*. НСЗУ може встановити чіткі критерії та стандарти для відбору та оцінки медичних працівників. Це сприяє об'єктивності та справедливості в процесах прийняття на роботу й оцінки роботи персоналу;
- ✦ *забезпечення соціальних гарантій*. НСЗУ може впливати на стандарти соціальних гарантій для медичного персоналу, що може стати важливим фактором привабливості професії та стабільності персоналу;
- ✦ *стимулювання інновацій*. НСЗУ може створити стимули для впровадження інновацій і сучасних технологій у сфері медичного обслуговування. Це може привести до розвитку нових методів діагностики, лікування та управління медичними установами, що, своєю чергою, зробить роботу медичного персоналу більш цікавою та високотехнологічною;
- ✦ *підтримка кар'єрного зростання*. НСЗУ може розробляти програми та ініціативи, спрямовані на кар'єрне зростання медичних працівників. Це може включати надання можливостей для підвищення кваліфікації, участь у проектах досліджень та інші можливості для розвитку професійної кар'єри;
- ✦ *збалансований підхід до робочого часу*. НСЗУ може впливати на стандарти робочого часу та визначення навантаження медичного персоналу, забезпечуючи збалансований підхід, який враховує потреби працівників і гарантує якість медичних послуг;
- ✦ *фокус на професійній етиці та якості обслуговування*. НСЗУ може встановлювати стандарти щодо професійної етики та якості медичного обслуговування. Це допомагає зберігати високі стандарти практики та за-

Способи впливу реформ на медичний персонал

Поліпшення умов роботи	Реформи можуть містити заходи щодо поліпшення умов праці, такі як реконструкція медичної інфраструктури, забезпечення нового обладнання та інші ініціативи, які збільшують зручність і безпеку праці медичного персоналу
Фінансові заохочення	Реформи можуть містити системи фінансових стимулів, спрямованих на підвищення заробітних плат, видачу бонусів за високі досягнення чи працю в умовах стресу, що може позитивно позначитися на мотивації медичного персоналу
Система освіти та підвищення кваліфікації	Реформи можуть містити програми для вдосконалення системи освіти та підвищення кваліфікації медичного персоналу, щоб забезпечити фахівцям актуальні знання та навички для виконання своїх обов'язків
Перегляд системи оплати праці	Реформи можуть впливати на систему оплати праці медичного персоналу, наприклад уведення систем оплати за результатами та якістю медичних послуг
Зміни в системі управління	Реформи можуть містити перегляд моделей управління медичними установами та впровадження більш ефективних і гнучких підходів до координації роботи персоналу
Залучення громадськості та пацієнтів	Реформи, які враховують думку громадськості та пацієнтів, можуть поліпшити комунікацію та взаєморозуміння між медичним персоналом і пацієнтами
Реформи у сфері управління та ефективності процесів	Зміни в системі управління та підвищення ефективності процесів можуть зменшити адміністративні труднощі та поліпшити якість надання медичних послуг
Система медичного страхування	Реформи можуть впливати на систему страхування та фінансування, що може визначати доступність фінансових ресурсів для медичних установ та впливати на рівень оплати медичного персоналу

Джерело: авторська розробка.

- безпечує довіру як пацієнтів, так і медичного персоналу до системи охорони здоров'я;
- ✦ *забезпечення соціального захисту.* Система НСЗУ може відігравати важливу роль у забезпеченні соціального захисту для медичного персоналу, враховуючи медичне страхування, відпустки, пенсійні виплати й інші соціальні гарантії;
 - ✦ *залучення громадськості до питань охорони здоров'я.* НСЗУ може відігравати роль у залученні громадськості до прийняття рішень у сфері охорони здоров'я, що може позитивно впливати на сприйняття медичним персоналом своєї професії в суспільстві.

Важливо підкреслити, що успішність системи НСЗУ при роботі з кадрами залежатиме від реалізації й ефективного впровадження вищезазначених ініціатив та політик у сфері охорони здоров'я.

При аналізі впливу системи Національної служби здоров'я України (НСЗУ) на управлінський персонал у медичній галузі слід звертати увагу на декілька ключових аспектів.

Система фінансування. Ретельно дослідіть механізми фінансування системи охорони здоров'я через НСЗУ. Важливо визначити, наскільки ефек-

тивно розподіляються фінансові ресурси та чи забезпечує це достатній рівень оплати для управлінського персоналу.

Умови праці й інфраструктура. Вивчіть стан інфраструктури медичних установ, їх модернізацію та забезпечення сучасним обладнанням. Умови праці напряду впливають на привабливість медичної професії та задоволеність управлінського персоналу.

Системи мотивації та стимулювання. Дослідіть наявні системи мотивації та стимулювання для управлінського персоналу в медичній сфері через НСЗУ. Чи існують програми бонусів, надбавок за високі показники роботи чи інші ініціативи?

Професійний розвиток. Визначте, як система НСЗУ підтримує професійний розвиток управлінського персоналу в медичній галузі. Чи надаються можливості для підвищення кваліфікації, участі в тренінгах та інших програмах розвитку?

Управління якістю та результативністю. Проаналізуйте, як система НСЗУ впливає на впровадження управлінських практик щодо контролю якості медичних послуг і вимірювання результативності управлінського персоналу.

Співпраця та комунікація. Досліджуйте, як система НСЗУ сприяє взаємодії та комунікації між

управлінським персоналом та іншими медичними працівниками. Чи існують механізми для залучення управлінців до прийняття стратегічних рішень?

Взаємодія з громадськістю. З'ясуйте, як система НСЗУ впливає на взаємодію з громадськістю та пацієнтами, оскільки це може впливати на робочий клімат і підтримку громадськості.

Адаптація до нових тенденцій. Врахуйте, як система НСЗУ адаптується до сучасних тенденцій у медичному менеджменті, таких як впровадження інформаційних технологій, телемедицина й інші інновації.

Урахування потреб різних рівнів управлінського персоналу. Проаналізуйте, чи система НСЗУ враховує специфічні потреби різних рівнів управлінського персоналу, у тому числі вищих керівників та оперативний персонал. Це може включати адаптацію стратегій мотивації та навчання до конкретних ролей.

Взаємодія з медичними університетами та навчальними закладами. Розгляньте, як система НСЗУ співпрацює з медичними університетами та іншими навчальними закладами. Партнерство з такими установами може сприяти високому рівню професійної підготовки та підтримки для управлінського персоналу.

Ефективність процесів та управління ресурсами. Оцініть, наскільки система НСЗУ підтримує ефективність управління ресурсами, такими як фінансові, людські й інші ресурси. Це може визначити ступінь впровадження оптимальних управлінських практик.

Аналіз впливу реформ і змін. Поглиблено розгляньте, які конкретні реформи були впроваджені системою НСЗУ останніми роками та як ці зміни вплинули на управлінський персонал у медичній галузі. Це дозволить оцінити ефективність вжитих заходів.

Забезпечення рівноправності та недискримінації. Приділіть увагу тому, наскільки система НСЗУ гарантує рівноправність і недискримінацію управлінського персоналу. Важливо визначити наявність політик, спрямованих на рівні умови та можливості для всіх працівників.

Реакція на виклики та кризи. Вивчіть, як система НСЗУ реагує на виклики та кризи, такі як епідемії, інші суспільні кризи чи надзвичайні ситуації. Це може вказати на готовність та адаптивність управлінського персоналу.

Вплив регуляторних аспектів. Врахуйте роль регуляторних аспектів і законодавства на управління медичним персоналом через НСЗУ. Розуміння юридичного контексту дозволяє уникнути можливих конфліктів і забезпечити дотримання вимог законодавства.

Ці аспекти можуть допомогти визначити ефективність системи НСЗУ у взаємодії з управлінським персоналом медичної галузі та їхній вплив на якість та результативність медичних послуг, допоможуть отримати глибше розуміння того, як система НСЗУ взаємодіє з управлінським персоналом у медичній галузі та які можливості та виклики виникають в цьому контексті.

На підставі аналізу впливу системи Національної служби здоров'я України (НСЗУ) на управлінський персонал у медичній галузі можна зробити кілька висновків:

- ✦ *стосовно фінансового аспекту.* Ефективність системи фінансування через НСЗУ є ключовим чинником, що впливає на рівень оплати та мотивацію управлінського персоналу. Забезпечення адекватних фінансових ресурсів може сприяти стабільності та якості медичних послуг;
 - ✦ *стосовно якості умов праці.* Забезпечення сучасної інфраструктури та комфортних умов праці є важливим для задоволення та продуктивності управлінського персоналу [19]. Модернізація та поліпшення робочого середовища можуть позитивно впливати на ефективність управління медичними установами;
 - ✦ *стосовно системи мотивації та розвитку.* Наявність систем мотивації, стимулювання та можливостей для професійного зростання важлива для утримання висококваліфікованих управлінців. Забезпечення бонусів і можливостей для навчання допомагає підтримувати мотивацію персоналу;
 - ✦ *стосовно ефективного управління ресурсами.* Використання ресурсів, таких як фінансові, людські та інші, вимагає ефективного управлінського підходу. Система НСЗУ повинна сприяти впровадженню оптимальних управлінських практик для досягнення максимальної результативності;
 - ✦ *стосовно адаптації до викликів і криз.* Готовність системи НСЗУ та управлінського персоналу реагувати на кризові ситуації та виклики, такі як епідемії чи надзвичайні ситуації, визначає їхню спроможність зберігати високий рівень якості медичних послуг [20];
 - ✦ *стосовно співпраці та комунікації.* Залучення управлінського персоналу до прийняття стратегічних рішень та взаємодія з медичними працівниками важливі для успішної роботи системи охорони здоров'я.
- Загалом ефективність системи НСЗУ в управлінні медичним персоналом визначається її здат-

ністю забезпечити достатні ресурси, сприяти розвитку та мотивації персоналу, а також адаптуватися до нових викликів. Послідовна імплементація цих аспектів може позитивно вплинути на якість і доступність медичних послуг у країні.

ВИСНОВКИ

Отже, можна зазначити, що сучасні тенденції в медичному менеджменті мають суттєвий вплив на підбір і розвиток управлінського персоналу. Аналіз цієї теми вказує на необхідність удосконалення стратегій управління з метою забезпечення ефективності та якості медичних послуг.

Одним із ключових факторів впливу є система організації та фінансування системи охорони здоров'я, а також її здатність адаптуватися до сучасних викликів [21]. Медичний персонал, особливо на управлінських рівнях, повинен бути висококваліфікованим, мотивованим і готовим до ефективного управління в умовах постійних змін у сфері охорони здоров'я. Важливість надання можливостей для навчання, професійного розвитку та мотивації не може бути переоцінена. Сприятливі умови праці, сучасна інфраструктура, ефективна система мотивації та спрощені управлінські процеси є ключовими елементами, які визначають успішність роботи управлінського персоналу в медичній галузі.

Реформи в системі охорони здоров'я мають бути спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку та максимального використання потенціалу управлінського персоналу [22]. Наголос на змінах у системі навчання, управлінських практиках, фінансових стимулах і взаємодії з громадськістю може створити основу для сталого розвитку медичного менеджменту та підвищення якості медичних послуг в Україні. Реалізація цих перспектив може сприяти оптимізації роботи системи охорони здоров'я та впровадженню сучасних стандартів управління в медичній сфері. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2016. № 846. С. 11–15. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuku.pdf>
2. Бабченко В. Л., Андрушко О. Г. Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я у Житомирській області. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3. С. 158–164. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-158-164](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-158-164)
3. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа:*

економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 6. С. 83–88.

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-12>

4. Граматик І. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи. *VIII International Scientific and Practical Conference «Integration of scientific and modern ideas into practice»*, November 15–18, 2022, Stockholm, Sweden. URL: <https://isg-konf.com/integration-of-scientific-and-modern-ideas-into-practice/>
5. Гринева В. Н., Гольдфарб А. Г. Механізм формування трудового потенціала промислового підприємства. *Економіка розвитку*. 2005. № 2. С. 73–76.
6. Теоретичні та практичні аспекти сучасного менеджменту підприємств: монографія / за заг. ред. О. О. Гусарова. Харків: УІПА, 2014. 179 с.
7. Дробнер І. Формування ефективної системи мотивації професійної активності працівників в закладах охорони здоров'я. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція з міжнародною участю* (м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.). Тернопіль, 2020. Ч. 2. С. 157–160. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38830/1/157.pdf>
8. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом у контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15
9. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НАУКМА. Серія «Економічні науки»*. 2015. Т. 133. С. 65–70. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/15ccb6fd-a382-4203-8211-4fe7dd-3bacbf/content>
10. Богуславська С. І. Упровадження інформаційних систем регіонального менеджменту для забезпечення повоєнного відновлення економіки України. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 3. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.079>
11. Богуславська С. І. Використання інструментів державно-приватного партнерства для повоєнного відновлення економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-76-85>
12. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
13. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>
14. Богуславська С. І. Трансформація регіонального менеджменту в умовах глобалізації для забезпечення сталого розвитку регіонів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-90-97>

15. Полтавська обласна організація профспілки працівників охорони здоров'я України. URL: <http://poltava.medprof.org.ua/poltava/zakhist-trudovikh-ta-socialnoekonomichnikh-prav-pracivnikov-galuzi/pravova-dopomoga/pro-atestaciju-likariv/>
 16. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я» від 30.11.2016 р. № 1002-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-p#Text>
 17. Сковронська І. Г., Толокова Т. І. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат у медичному закладі. *Медсестринство*. 2017. № 3. С. 40–43. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/276628755.pdf>
 18. Шарапова Т. Мотивація працівників: тенденції ринку в медичній сфері. *Практика управління медичним закладом*. 2019. № 4. С. 37–46.
 19. Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2. С. 170–176. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/4668/1/5975.pdf>
 20. Кравченко О. О. Аналіз рівня та якості життя населення України в умовах економічної та політичної нестабільності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 572–578. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/119.pdf>
 21. Кравченко О. О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. *Інтернаука*. 2019. № 7. Т. 2. С. 32–36. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/4669/1/15251098068165.pdf>
 22. Кравченко О. О., Руденко М. В. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2022. Т. 26. № 3–4. С. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-3-4-88-94>
- REFERENCES**
- Andriichuk, Yu. A. "Zarubizhnyi dosvid motyvatsii personalu v rozrizi yaponskoi modeli" [Foreign Experience in Staff Motivation by Japanese Model]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». Seriya «Lohistyka»*, no. 846 (2016): 11-15. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuky.pdf>
- Babchenko, V. L., and Andrushko, O. H. "Priorytetni napriamy reformuvannya haluzi okhorony zdorovia u Zhytomyrskii oblasti" [Priority Areas of Health Care Reform in the Zhytomyr Region]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, no. 3 (2019): 158-164. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-158-164](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-158-164)
- Bohuslavska, S. I. "Transformatsiia rehionalnoho menedzhmentu v umovakh hlobalizatsii dlia zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy" [Transformation of Regional Management in the Context of Globalization to Ensure Sustainable Development of Ukrainian Regions]. *Biznes Inform*, no. 4 (2021): 90-97. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-90-97>
- Bohuslavska, S. I. "Uprovadzhennia informatsiinykh system rehionalnoho menedzhmentu dlia zabezpechennia povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy" [Implementation of Information Systems for Regional Management to Ensure Post-War Economic Recovery in Ukraine]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 33, no. 3 (2023): 79-87. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.079>
- Bohuslavska, S. I. "Vykorystannia instrumentiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy" [The Use of Public-Private Partnership Instruments for the Post-War Recovery of Ukraine's Economy]. *Biznes Inform*, no. 10 (2023): 76-85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-76-85>
- Bohuslavska, S. I., Bilous, S. P., and Diak, V. S. "Stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Strategies of Anti-Crisis Management of the Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
- Bohuslavska, S., Bilous, S., and Mykolaienko, V. "Formy suchasnoi kadrovoi polityky pidpriemstva" [Forms of Modern Personnel Policy of the Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>
- Drobner, I. "Formuvannya efektyvnoi systemy motyvatsii profesiinoyi aktyvnosti pratsivnykiv v zakladakh okhorony zdorovia" [Formation of an Effective System of Motivating the Professional Activity of Employees in Health Care Institutions]. *Vseukrainska naukovo-praktychna internet-konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu*. Ternopil. Part 2 (2020): 157-160 <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38830/1/157.pdf>
- Grineva, V. N., and Goldfarb, A. H. "Mekhanizm formirovaniya trudovogo potentsiala promyshlennogo predpriyatiya" [Mechanism for Forming the Labor Potential of an Industrial Enterprise]. *Ekonomika rozvytku*, no. 2 (2005): 73-76.
- Hramatyk, I. "Teoretychni osnovy motyvatsii ta stymulivannya pratsi yak zasobu pidvyshchennia efektyvnosti roboty medychnoi ustanovy" [Theoretical Foundations of Motivation and Stimulation of Work as a Means of Improving the Efficiency of the Work of a Medical Institution]. *Integration of scientific and modern ideas into practice*. November 15–18, 2022, Stockholm, Sweden 2022. <https://isg-konf.com/integration-of-scientific-and-modern-ideas-into-practice/>
- Kravchenko, O. O. "Analiz rivnia ta yakosti zhyttia naselennia Ukrainy v umovakh ekonomichnoi ta politychnoi nestabilnosti" [An Analysis of Level and Quality of Life Population of Ukraine is in the Conditions of Economic and Political Instability].

- Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 17 (2017): 572-578. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/119.pdf>
- Kravchenko, O. O. "Innovatsiini pidkhody do motyvatsii pratsi" [Innovative Approaches to Work Motivation]. *Finansovy prostir*, no. 2 (2018): 170-176. <https://eprints.cdu.edu.ua/4668/1/5975.pdf>
- Kravchenko, O. O. "Svitovyi dosvid orhanizatsii kadrovoi polityky na pidpriemstvakh" [World Experience of Organization of Personnel Policy at Enterprises]. *Internauka*, o. 7, part 2 (2019): 32-36. <https://eprints.cdu.edu.ua/4669/1/15251098068165.pdf>
- Kravchenko, O. O., and Rudenko, M. V. "Systema stratehichnoho upravlinnia personalom yak priorytetnyi napriam formuvannia konkurentospromozhnoho kolektyvu" [System of Strategic Personnel Management as a Priority Area for the Formation of a Competitive Team]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 26, no. 3-4 (2022): 88-94. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-3-4-88-94>
- [Legal Act of Ukraine] (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-p#Text>
- "Poltavska oblasna orhanizatsiia profspilky pratsivnykiv okhorony zdorovia Ukrainy" [Poltava Regional Organization of the Trade Union of Healthcare Workers of Ukraine]. <http://poltava.medprof.org.ua/poltava/zakhist-trudovikh-ta-socialnoekonomichnikh-prav-pracivnikiv-galuzi/pravova-dopomoga/pro-atestaciju-likariv/>
- Sharapova, T. "Motyvatsiia pratsivnykiv: tendentsii rynku v medychnii sferi" [Employee Motivation: Market Trends in the Medical Field]. *Praktyka upravlinnia medychnym zakladom*, no. 4 (2019): 37-46.
- Skovronska, I. H., and Tolokova, T. I. "Korporativna kultura ta sotsialno-psykholohichni klimat u medychnomu zakladi" [Corporate Culture and Socio-Psychological Climate in Medical Institution]. *Medsestrynstvo*, no. 3 (2017): 40-43. <https://core.ac.uk/download/pdf/276628755.pdf>
- Teoretychni ta praktychni aspekty suchasnoho menedzhmentu pidpriemstv* [Theoretical and Practical Aspects of Modern Enterprise Management]. Kharkiv: UIPA, 2014.
- Vynnychuk, R. O., and Rubakha, N. V. "Systema nematerialnoi motyvatsii: teoretychni zasady" [Intangible Motivation System: Theoretical Fundamentals]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 6 (2021): 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-12>
- Zakharchyn, H. M., and Poplavska, Zh. V. "Upravlinnia personalom u konteksti suchasnykh vyklykiv" [Personnel Management in the Context of Modern Challenges]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4 (2017): 125-133. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15
- Zelenko, H. I., and Hanzhurova, L. Yu. "Motyvatsiia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pratsi personalu pidpriemstva" [Motivation as the Increase Factor of Working Efficiency in the Enterprise]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 133 (2015): 65-70. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/15ccbf6d-a382-4203-8211-4fe7dd3bacbf/content>