

## УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**АВГУСТИН Руслан**

доктор економічних наук, професор  
Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>  
e-mail: [avgustyn@ukr.net](mailto:avgustyn@ukr.net)

**ДЕМКІВ Ірина**

кандидат економічних наук, доцент  
Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>  
e-mail: [demkiv\\_irina@ukr.net](mailto:demkiv_irina@ukr.net)

*У статті досліджується проблематика сталого й ефективного функціонування та розвитку закладів охорони здоров'я. Вказано на те, що з огляду на спеціалізацію закладів охорони здоров'я у сфері надання споживчих послуг населенню тут критично важливим стає формування якісного кадрового, у тому числі інтелектуального, потенціалу. Відтак, попри якість самих послуг на перший план виходять питання управління підбором та розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. На таких засадах метою статті визначено розвиток методико-прикладних положень управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. Розглянуто цілісний спектр проблематики, що стосується формування штату персоналу, оплати та стимулювання праці персоналу, руху персоналу, структурних характеристик забезпеченості та розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. Зроблено висновки в частині підвищення ефективності на загал вдосконалення процесів управління персоналом суб'єктів цього виду діяльності. Визначено пріоритетні напрями та засоби розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я.*

*Ключові слова: заклади охорони здоров'я, стале функціонування, розвиток, персонал, кадровий потенціал, інтелектуально-кадрові ресурси, менеджмент персоналу.*

## MANAGEMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

**AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna**

West Ukrainian National University

*The article examines the issues of sustainable and effective functioning and development of health care institutions. It is pointed out that in view of the functioning of health care institutions in the field of providing consumer services to the population, the formation of high-quality intellectual and human resources becomes critically important here. Therefore, despite the quality of the services themselves, the issue of managing the selection and development of personnel of health care institutions comes to the fore. Based on these principles, the purpose of the article is to develop the methodological and applied provisions of personnel management of health care institutions. A whole range of issues related to the formation of the staff, payment and stimulation of the work of the staff, movement of the staff, structural characteristics of security and development of the staff of health care institutions were considered. Conclusions have been made in terms of increasing the effectiveness of the overall improvement of personnel management processes of subjects of this type of activity. It has been proven that personnel management in the field of health care in modern conditions is the most important and key tool. It is argued that the policy of health care institutions in this area should be strategic and tactically verified, and in terms of improving the personnel potential of health care institutions, the provision of qualified employees is an important priority, increasing the stability of personnel, optimizing the use of personnel, improving working conditions and social protection, training and development of personnel, promoting innovations in the field of intellectual and personnel support. It is necessary to implement a number of basic measures that will help to improve the intellectual and personnel support of domestic medical institutions. It has been proven that one of the key tasks of personnel management in the field of health care is the improvement and development of the intellectual capabilities and abilities of employees, qualitative and quantitative changes in their structure to achieve better results in creative activities and in all areas of business processes.*

*Keywords: healthcare institutions, sustainable functioning, development, personnel, personnel potential, intellectual and personnel resources, personnel management.*

АВГУСТИН, Р., & ДЕМКІВ, І. (2024). УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я. *Development Service Industry Management*, (2), 284–288. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))

AVHUSTYN, R., & DEMKIV, I. (2024). MANAGEMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF HEALTHCARE INSTITUTIONS. *Development Service Industry Management*, (2), 284–288. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))

---

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

Забезпеченість суб'єктів господарювання кадрами є однією з найбільш відповідальних частин у менеджменті бізнесу, адже від укомплектованості (за обсягами та в структурі) персоналом безпосередньо залежать питання ритмічності діяльності та виконання планових завдань, належного рівня якості господарювання та реалізації безпосередніх функцій тих, чи інших функціонально-структурних підрозділів суб'єкта господарювання, високої продуктивності праці, а, відтак, збільшення обсягів виробництва (створення), а також реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

У видах економічної діяльності, де наявний безпосередній контакт зі споживачем, особливо коли це сфера споживчих послуг, які надаються безпосередньо населенню, то тут значимість персоналу зростає в рази. Від якості його роботи, рівня кваліфікації, професіоналізму, фаховості тощо, безпосереднім чином залежить лояльність споживачів до підприємства та його продуктів, рівень попиту та активність повторних закупівель з боку споживача, загальне суспільне ставлення до корпоративної структури.

Свою особливу роль реалізує персонал у діяльності закладів охорони здоров'я. Управління розвитком кадрів у галузі охорони здоров'я є важливим завданням, яке має велике значення для успішної діяльності. Традиційні методи управління персоналом уже не ефективні і можуть призвести до дезорганізації сучасних управлінських структур. На жаль, багато керівницького персоналу в медичних установах недостатньо підготовлені до використання новітніх стратегій та методів управління для пошуку й освоєння перспективних ринкових сегментів та створення конкурентних переваг. Високоєфективний штат закладів охорони здоров'я має бути не тільки сформованим, але й володіти навиками персонал-менеджменту і маркетингу, що є важливим для успішної діяльності.

Відповідно, перед керівниками закладів охорони здоров'я постають складні цілі та завдання пристосування до ринкових умов шляхом системної перебудови та покращення механізмів управління в сфері інтелектуально-кадрового забезпечення. Головне завдання полягає в реалізації концепції інтегрованого розвитку і керування кадрами, які відповідають за виконання медичної системи.

Відтак, подальший розвиток теоретико-методичних засад та обґрунтування якісних прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я має високий рівень актуальності та своєчасності на постійних засадах.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Управління персоналом, зокрема кадровим потенціалом, слугує одним з провідних і найбільш важливих аспектів у царині менеджменту підприємств і організацій. Відповідно, на сьогодні напрацьовано багато результатів досліджень в цій сфері. Такі аспекти послугували об'єктом та предметом досліджень багатьох науковців, зокрема таких, як О. Біловодська [1, с. 177-182], Т. Васильців [2, с. 4-8; 14, с. 149-170], Р. Лупак [2, с. 4-8; 6], О. Рудковський [2, с. 4-8], О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич, Н. Семенченко [3], А. Горбачов, А. Слободянюк [4], Н. Краснова [5, с. 108-111], Р. Лупак, І. Нагайцева [7, с. 286-293], Н. Назаров, С. Гончарова, В. Міненко, К. Котляревська [8, с. 349-360], І. Рядинська [9, с. 120-131], І. Серняк [10, с. 75-83], К. Смірнова, А. Чабанюк [11], О. Хитра, Л. Поліщук [12, с. 135-143], І. Сичова, О. Воронкова, І. Ковальова, А. Кузіна, С. Банніков, С. Титова [13, с. 570-582], М. Куницька-Іляш, О. Левицька, О. Мульська [14, с. 149-170].

**ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ,  
КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Разом із тим, нові реалії і функціонування суб'єктів господарювання в ситуації повномасштабної війни і її критично негативних соціально-економічних наслідків, і управління бізнесом та персоналом в таких умовах, і обсягів та структури збереженого в країні та її регіонах людського та кадрового ресурсу, і системи підготовки та підвищення рівня кваліфікації кадрів, і вимоги та побажання населення щодо рівня оплати праці, системи соціального забезпечення персоналу тощо, об'єктивно потребують спершу апробації, а надалі – впровадження якісних прогресивних методів та практик управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є розвиток методико-прикладних положень управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Важливим аспектом забезпечення кадрової сфери в українських закладах охорони здоров'я в умовах існуючого стану функціонування та розвитку вітчизняної економіки та її соціальної сфери є підвищення якості підготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників. Для досягнення успіху необхідно вдосконалювати навички, використовувати сучасні технології, покращувати ресурсне забезпечення для досліджень та інновацій та збільшувати витрати на інтелектуалізацію.

Політика покращення кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я передбачає вдосконалення набору заходів у напрямках: забезпечення закладів охорони здоров'я висококваліфікованим персоналом та інтелектуальним потенціалом, зміцнення стабільності персоналу та підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу, забезпечення ефективного та продуктивного працевлаштування, соціального захисту, навчання та професійного росту персоналу, його інноваційної активності (рис. 1).



Рис. 1. Пріоритетні напрями та засоби розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я  
Джерело: авторська розробка.

При тому головними орієнтирами покращення управління персоналом в медичних закладах, у т. ч. в руслі формування та реалізації загальної політики підвищення ефективності господарювання слід вважати:

(1) розробку вимог до персоналу і підбір працівників, організацію навчання та підвищення кваліфікації, співпрацю з освітніми та науковими установами, мотиваційні програми для стимулювання креативності та інновацій в колективі, впровадження корпоративної культури у сфері охорони здоров'я;

(2) накопичення та ефективне використання внутрішніх та зовнішніх інновацій та науково-дослідних проєктів, стратегічне та тактичне планування заходів у всіх сферах інновацій, впровадження практики моніторингу та діагностики ефективності використання інтелектуально-кадрового капіталу, реалізацію заходів щодо впровадження інновацій і результатів інтелектуальної творчої діяльності на усіх рівнях

---

управління та етапах бізнес-процесів, дослідження у всіх галузях знань для впровадження інноваційних управлінських рішень;

(3) покращення інтелектуалізації медичних установ, їхнього внутрішнього та зовнішнього оточення.

Поняття інтелектуалізації в галузі охорони здоров'я означає проведення якісних і кількісних змін для розвитку та використання інтелектуального потенціалу її закладів, збільшення чисельності інтелектуально обдарованого персоналу та результативності інтелектуальної діяльності у всіх сферах та компонентах внутрішніх бізнес-процесів. Цей процес вимагає постійного вивчення ринку інтелектуальної власності, обґрунтування перспективних напрямів досліджень та розробок в цій галузі, визначення кадрового та фінансового забезпечення, розробки та реалізації стратегій і програм для закладів охорони здоров'я у сфері інтелектуалізації, а також узгодження їх заходів зі стратегічними та тактичними планами розвитку, у тому числі можливі шляхи вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Для об'єктивного оцінювання кадрового потенціалу медичних установ слід враховувати основні показники їх функціональної та структурної складових, визначити оптимальні значення цих показників і дотримуватися певної логіки та послідовності під час аналізу: 1) аналіз даних звітності, фінансів та управління персоналом в галузі праці; 2) обґрунтування критеріїв і показників для оцінки інтелектуального та кадрового потенціалу та їх оптимальне визначення; 3) розрахунок та аналіз фактичних показників; 4) тестування персоналу й інтелектуального капіталу для досягнення цілей у галузі охорони здоров'я; 5) формування бази даних про відхилення фактичного стану інтелектуального та кадрового потенціалу від оптимального; 6) розробка заходів для підвищення інтелектуального і кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Управління персоналом у сфері охорони здоров'я у сучасних умовах є найважливішим і ключовим інструментом. Поліпшення процесу управління персоналом у суб'єктах господарювання цієї сфери дозволить ефективно керувати людськими ресурсами, приносячи як економічні, так і соціальні результати для окремих осіб, колективу та організації в цілому.

Політика закладів охорони здоров'я в цій сфері має бути стратегічною і тактично вивіреною. У покращенні кадрового потенціалу українських медичних установ важливими пріоритетами є забезпечення кваліфікованими працівниками, підвищення сталості персоналу, оптимізація використання персоналу, покращення умов праці та соціального захисту, навчання та розвиток персоналу, сприяння інноваціям у сфері інтелектуально-кадрового забезпечення. Слід реалізувати ряд основних заходів, які допоможуть покращити інтелектуальне та кадрове забезпечення вітчизняних медичних закладів.

Одним з ключових завдань управління персоналом у сфері охорони здоров'я є удосконалення і розвиток інтелектуальних можливостей та здібностей працівників, якісна та кількісна зміна їх структури для досягнення кращих результатів у творчій діяльності та у всіх сферах бізнес-процесів. Це стосується удосконалення, збереження та ефективного використання інтелектуальних можливостей у сфері охорони здоров'я та внутрішнього та зовнішнього середовища цих закладів.

Подальші дослідження у даному напрямі варто сконцентрувати на розробленні механізмів та інструментарію, застосування яких одночасно враховує динаміку соціальних та трудових цінностей і направлене на попередження та вирішення викликів і проблем формування якісного штату персоналу вітчизняних закладів охорони здоров'я.

### **Література**

1. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177-182.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 4-8.
3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Горбачов А. С., Слободянюк А. В. Причини конфліктів у колективі. Вісник Вінницького національного технічного університету. 2019. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678>.
5. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. Науковий вісник Ужгородського університету. 2013. Вип. 26. С. 108-111.
6. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 230 с.
7. Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2015. № 1. С. 286-293.
8. Назаров Н., Гончарова С., Міненко В., Котляревська К. Регулювання соціально-трудових конфліктів в умовах соціальної напруженості суспільства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 5(46). С. 349-360.

---

9. Рядинська І. А. Корпоративні соціальні програми як мотивація працівників підприємств та спосіб утримання персоналу. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка». 2021. Вип. 19. С. 120-131.

10. Серняк І. Роль соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації. Галицький економічний вісник. 2019. Том 59. № 4. С. 75-83.

11. Смірнова К., Чабанюк А. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/771>

12. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Особливості трудової поведінки працівників в умовах конфлікту. Регіональна економіка та управління. 2017. Вип. 5 (18). С. 135-143.

13. Sycheva I. N., Voronkova O. Y., Kovaleva I. V., Kuzina A. F., Bannikov S. A., Titova, S. V. Motivation in personnel management of a trading enterprise. International Journal of Economics & Business Administration. 2019. № 7(1). P. 570-582.

14. Vasylytsiv T., Lupak R., Kuniyska-Iliash M., Levytska O., Mulska O. Instruments of regional policy for human resources conservation by means of regulation of external youth migration of rural territories of the Carpathian region. Agricultural and Resource Economics. 2020. Vol. 6. № 3. P. 149-170.

### References

1. Bilovodska, O. A. (2017). Conflict management in the human potential management system of enterprises. *Economy and society*. no. 10. P. 177-182.

2. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovskiy, O. V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Economy and the state*. no. 5. P. 4-8.

3. Havrysh, O. A., Dovgan, L. E., Kreydich, I. M., Semenchenko, N. V. (2017). *Personnel management technologies : monograph*. Kyiv : NTUU «KPI named after Igor Sikorsky». 528 p.

4. Gorbachev, A. S., Slobodyaniuk, A. V. (2019). Causes of conflicts in the team. *Bulletin of the Vinnytsia National Technical University*. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678>.

5. Krasnova, N. P. (2013). Types of conflicts in business communication. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*. Issue 26. P. 108-111.

6. Lupak, R. L. (2008). *Competitiveness of a trade enterprise and the mechanism of its provision: diss. ... candidate economy Sciences : spec. 08.00.04*. Lviv : Publishing House of the Lviv Commercial Academy. 230 p.

7. Nagaytseva, I. D. (2015). Conflict as a factor in personnel development in the organization. *Theoretical and applied problems of psychology*. no. 1. P. 286-293.

8. Nazarov, N., Goncharova, S., Minenko, V., Kotlyarevska, K. (2022). Regulation of social and labor conflicts in conditions of social tension in society. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. no. 5(46). P. 349-360.

9. Ryadynska, I. A. (2021). Corporate social programs as motivation of employees of enterprises and a method of staff retention. *Collection of scientific works of Kharkiv National Pedagogical University named after H.S. Frying pans «Economy»*. Issue 19. P. 120-131.

10. Sernyak, I. (2019). The role of social tools of personnel management in the development of human resources of the organization. *Galician Economic Herald*. Vol. 59. no. 4. P. 75-83.

11. Smirnova, K., Chabanyuk, A. (2021). Causes, consequences and methods of overcoming the lack of motivation of personnel in modern conditions. *Economy and society*. no. 32. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/771>.

12. Khytra, O. V., Polishchuk, L. M. (2017). Peculiarities of labor behavior of employees in conflict conditions. *Regional economy and management*. Issue 5 (18). P. 135-143.

13. Sycheva, I. N., Voronkova, O. Y., Kovaleva, I. V., Kuzina, A. F., Bannikov, S. A., Titova, S. V. (2019). Motivation in personnel management of a trading enterprise. *International Journal of Economics & Business Administration*, 7(1), 570-582.

14. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Kuniyska-Iliash, M., Levytska, O., Mulska, O. (2020). Instruments of regional policy for human resources conservation by means of regulation of external youth migration of rural territories of the Carpathian region. *Agricultural and Resource Economics*. Vol. 6. № 3. P. 149-170.