

УДК 001.89:35.088.6:614.2]-027.21/.22

*Н. О. Васюк,  
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: 0000-0002-8493-6644

*О. О. Котов,*

*головний консультант управління охорони здоров'я та санаторно-курортних закладів,  
Державне управління справами*

ORCID ID: 0000-0002-6822-9552

*Т. В. Савіна,*

*доктор філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування",  
головний спеціаліст відділу управління керівними кадрами Управління*

*по роботі з персоналом, Міністерство охорони здоров'я України*

ORCID ID: 0000-0001-9647-9105

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.139

## ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДОВОЇ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ

N. Vasuyk,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Vadym Hetman Kyiv National Economic University

O. Kotov,

Chief consultant of the Department of Health and Sanatoriums of the State Administration of Affairs

T. Savina,

Doctor of Philosophy in specialty 281 "Public Administration and Management", a chief desk officer of the Supervisory Personnel Management Department of the Personnel Management

Department of the Ministry of Health of Ukraine

### FORMATION OF RESERVE OF MANAGEMENT STAFF IN THE FIELD OF HEALTHCARE IN UKRAINE AS A COMPONENT OF CAREER DEVELOPMENT

**Встановлено, що кар'єра та кар'єрний розвиток управлінського персоналу, зокрема у сфері охорони здоров'я, має включати стимулювання особистісної мотивації до саморозвитку, до професійного розвитку, удосконалення знань, вмінь, навичок, підвищення рівня професійної компетентності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації особистості та ін.**

**Визначено, що одним із основних факторів, що визначають ефективність та результативність управління персоналом є стан роботи з професійного розвитку управлінського персоналу підприємства, установ та організацій.**

**Обґрунтовано роль формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я як складової кар'єрного розвитку. Доведено необхідність формування такого резерву, для функціонування якого потрібно здійснити такі заходи: розробити та затвердити відповідні нормативно-правові акти; встановити процедуру відбору претендентів на участь у резерві управлінського персоналу; передбачити необхідне ресурсне забезпечення, а також розробити систему моніторингу навчання учасників резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я.**

**Встановлено, що формування і використання кадрового резерву на посади управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я є основною із цілей ефективної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Визначено, що проблема підготовки кадрів та перспективи розвитку сфери охорони здоров'я в Україні значною мірою залежать від стану професійного рівня і якості підготовки медичних (фармацевтичних) кадрів і фахівців з реабілітації, їх безперервного удосконалення протягом трудової діяльності.**

**З метою формування дієвого кадрового резерву на управлінські посади та для розвитку системи підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я як складових кар'єрного розвитку, запропоновано впровадити три альтернативи змін: підготовка резерву управлінського персоналу у**

сфері охорони здоров'я, який передбачає розроблення Програми підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я та індивідуальної програми підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я; удосконалення механізмів кар'єрного розвитку управлінського персоналу сфери охорони здоров'я, який визначає необхідність розробки Програми підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я з метою планування кар'єри та удосконалення мотиваційного механізму розвитку управлінського персоналу, а також Положення про мотивацію персоналу та розвиток кар'єри у закладах охорони здоров'я; удосконалення організаційних та правових механізмів підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу, що передбачає на законодавчому рівні визначити та закріпити основні компетенції, які повинні мати управлінці сфери охорони здоров'я.

*It has been established that the career itself and the career development of managerial staff in the field of health care, in particular, should include stimulating personal motivation for self-development, professional development, skills and knowledge improvement, increase of professional competence, training, retraining and advanced education, etc.*

*It has been determined that one of the main factors determining the efficiency and effectiveness of personnel management is the state of work on professional development of managerial personnel of enterprises, institutions and organizations.*

*The role of forming a reserve of managerial staff in the field of health care as a component of career development has been substantiated. The necessity of forming such a reserve for the functioning of which the following measures are necessary has been proved: to develop and approve the relevant normative legal acts; to establish a procedure for selecting applicants for participation in the reserve of managerial staff's formation; to provide the necessary resources, as well as to develop a system for monitoring the training of the reserve of managerial staff's participants in the field of health care.*

*It has been established that the formation and use of the personnel reserve for the managerial staff's positions in the field of health care is the main goal of an effective personnel policy in the field of health care. It is determined that the problem of training and prospects for the development of health care in Ukraine largely depend on the professional level and quality of medical (pharmaceutical) personnel and rehabilitation specialists' training, their continuous improvement within employment. In order to form an effective personnel reserve for managerial positions and to develop a system of training management personnel in the field of health care as components of career development, it is offered to introduce three alternative amendments: training of a reserve of managerial staff in health care, training of the reserve of managerial staff in the field of health care and individual program of training of the reserve of managerial staff in the field of health care; Improvement of the mechanisms of career development of health care managerial staff, which determines the need to develop a program of training of health care managerial staff in order to plan careers and improve the motivational mechanism of the managerial staff development, as well as Regulations on staff motivation and development careers in health care facilities; Improvement of the organizational and legal mechanisms for the training of the health care managers on the basis of a competency-based approach, which provides the legislative level to identify and consolidate the basic competencies that health care managers should have.*

*Ключові слова: сфера охорони здоров'я, управлінський персонал, медичний персонал, кар'єра, кар'єрний розвиток, резерв управлінського персоналу, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації управлінського персоналу.*

*Key words: healthcare, managerial staff, medical staff, career, career development, management staff reserve, training, retraining and advanced education of management staff.*

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

Сфера охорони здоров'я на сьогодні знаходиться у процесі трансформації, кінцевим результатом якої має

стати підвищення доступності та якості медичної допомоги для населення. Реформуються механізми фінансування сфери охорони здоров'я, а також визначено порядок медичного обслуговування населення за Програмою медичних гарантій та впроваджено електронну систему охорони здоров'я, що вимагає від керівників

та медичних працівників закладів охорони здоров'я розвивати свої знання, навички та вміння у питаннях політики та управління закладами охорони здоров'я, економіки та фінансування, медичного та фармацевтично-го права та ін.

Це і є підґрунтям для прийняття рішень керівниками та медичними і немедичними працівниками сфери охорони здоров'я щодо планування власного кар'єрного розвитку, професійного зростання, формування резерву управлінського персоналу, а також удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку та реформування сфери охорони здоров'я, її законодавчого забезпечення та кадрового забезпечення вже стало предметом розгляду багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, як-от: М. Білинська, Л. Жаліло, В. Жаховський, В. Князевич, Н. Кризина, Т. Курило, В. Москаленко, В. Пашков, Я. Радиш, І. Рожкова, Г. Слабкий, І. Солоненко та інших науковців.

Особливості кадрової політики та системи професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я, а також питання кар'єрного розвитку управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я досліджували Є. Булах, О. Волосовець, Ю. Вороненко, Д. Кармишев, Л. Мельник, О. Мінцер, З. Надюк, В. Передерій, Ю. Поляченко, М. Шутов та інші науковці.

## ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Водночас залишаються невирішеними питаннями щодо теоретичних та практичних аспектів механізмів кар'єрного розвитку управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я України, зокрема щодо формування кадрового резерву.

## МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення шляхів удосконалення формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні як складової кар'єрного розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Встановлено, що кар'єра та кар'єрний розвиток управлінського персоналу, зокрема у сфері охорони здоров'я, має включати стимулювання особистісної мотивації до саморозвитку, до професійного розвитку, удосконалення знань, вмінь, навичок, підвищення рівня професійної компетентності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації особистості та ін.

Одним із основних факторів, що визначають ефективність та результативність управління персоналом є стан роботи з професійного розвитку управлінського персоналу підприємства, установ та організацій. Погоджуємося, що "розвиток персоналу — це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву. Кадровий резерв — це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської

діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку" [1].

Отже, формування кадрового резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я розглядають з позиції кар'єрного розвитку та доступу до управлінських посад. Так, "резерв від двох до трьох лікуючих лікарів в закладах охорони здоров'я формується у вигляді групи підготовлених працівників, які б могли обіймати керівні посади; рішення щодо включення до такого резерву виноситься на основі консенсусу головного лікаря, начальника відділу кадрів та представника профспілок на основі оцінки потенціалу кожного окремо взятого працівника, віку та категорії; чітких посилань на стаж чи організаційні обов'язки працівника не надається. Перелік осіб, включених до резерву, потім узгоджується відповідним органом управління. Після свого включення до резерву працівники мають пройти відповідне навчання (за магістерської програмою та/або за спеціалізацією з організації та управління), хоча на практиці це практично нічого значить, так як особи призначені на керівні посади не обов'язково вибираються з кадрового резерву" [2].

При формуванні кадрового резерву на управлінські посади необхідно враховувати як і загальні вимоги, так і професійні вимоги до посади керівника того чи іншого структурного підрозділу, а також визначити особливості вимог до особистісних якостей кандидата. Отже, джерелами кадрового резерву на керівні посади є [1]:

- керівний склад апарату управління;
- головні, провідні і старші спеціалісти;
- фахівці, що мають відповідну освіту і відповідний досвід у професійній діяльності;
- молоді спеціалісти, які стажувалися на відповідній посаді.

Це вимагає визначення мінімальних вимог до кандидата на управлінську посаду та включення до цих вимог оцінювання результатів службової діяльності на попередньому місці роботи [2]. В зв'язку з цим необхідно:

1. Створити кадровий резерв на управлінські посади сфери охорони здоров'я через упровадження організаційних, нормативних та фінансових механізмів з метою покращення доступу учасників резерву до системи підготовки керівників.

2. Розробити та затвердити методичні рекомендації з метою формування кадрового резерву відповідно до оцінки результатів діяльності учасника такого резерву, а в подальшому і призначення на управлінські посади закладів охорони здоров'я.

3. Розробити подібну процедуру та здійснити організаційні заходи щодо формування кадрового резерву на немедичні посади закладів охорони здоров'я.

Погоджуємося, що "система організації роботи з кадровим резервом складається із добору кандидатів для зарахування до кадрового резерву; підсистеми оцінки рівня професійної підготовки, вивчення психологічних якостей кандидатів для зарахування до кадрового резерву; підсистеми організації роботи з працівниками, зарахованими до кадрового резерву; призначення осіб, зарахованих до кадрового резерву. Такий підхід покликаний забезпечити добір працівників, які мають про-

фесійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях, аналітичних здібностях, необхідних для виконання покладених завдань та прийняття й реалізації управлінських рішень; підготовку цих працівників для обіймання керівної посади відповідного рівня; розстановку управлінських кадрів" [3].

Наявність у закладах охорони здоров'я підготовленого кадрового резерву управлінського персоналу є найважливішою умовою провонаступності керівних кадрів та покращення ефективності управління системою охорони здоров'я. Отже існує потреба у створенні в Україні кадрового резерву управлінських кадрів закладів охорони здоров'я в контексті трансформації системи охорони здоров'я та її децентралізації.

Створений кадровий резерв управлінського персоналу дозволяє [3]:

- 1) чітко окреслити учасників резерву, зараховуючи до його складу перспективних осіб;
- 2) здійснити моніторинг системи підготовки керівних кадрів відповідно до вимог;
- 3) уникнути можливих помилок при здійсненні кар'єрного розвитку управлінського персоналу.

Сформований кадровий резерв управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я дозволяє періодично, у плановому порядку здійснювати підготовку учасників резерву; здійснювати заходи щодо організації стажування кандидатів для раціонального їх використання у різноманітних напрямках функціонування закладів охорони здоров'я.

Таким чином, формування кадрового резерву управлінського персоналу, зокрема і у сфері охорони здоров'я, а також функціонування такого резерву дає можливість фахового і широко підійти до відбору, підготовки, перепідготовки, висунення кадрів підприємств, установ та організацій. Така робота взаємопов'язана із оцінюванням професійної діяльності як управлінського персоналу, так і працівників, що надає можливість здійснити заходи з планування їх майбутнього кар'єрного розвитку [3].

Таким чином, можна погодитись, що "основним напрямом удосконалення кадрового механізму державного управління охороною здоров'я на рівні органів центральної виконавчої влади є формування кадрового резерву, адже в умовах реформування системи охорони здоров'я є потреба в постійному оновленні персоналу з метою переходу на наступний крок реформи". Так, формування кадрового резерву на управлінській посаді повинен бути створений як для структурних підрозділів органів публічної влади, так і управлінські посади закладів охорони здоров'я. Створення та функціонування такого резерву повинно бути змістовним, необхідно постійно здійснювати удосконалення компетенцій учасників резерву. Також необхідно встановити вимоги щодо створення кадрового резерву на управлінській посаді та його функціонування в органах місцевого самоврядування, що є надзвичайно важливим у контексті децентралізації та ефективної реалізації державної політики в сфері охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. Особливого значення набуває створенні і функціонування дієвого кадрового резерву на управлінській посаді закладів охорони здоров'я, зокрема директори, медичні директори, заступники директорів та завідувачі відділеннями [4].

Інформація про конкурс щодо відбору учасників резерву керівників закладів охорони здоров'я повинна бути розміщена на офіційному сайті МОЗ, а також мають бути направлені офіційні листи до територіальних департаментів охорони здоров'я, місцевих медичних закладів, медичних університетів із проханням рекомендувати для конкурсного відбору найбільш достойних кандидатів. Крім того, громадяни можуть самостійно брати участь у конкурсному відборі.

Кадровий резерв на управлінські посади — це механізм, так як він дозволяє проводити своєчасну та ефективну розстановку персоналу згідно з вакантними посадами або при створенні нових. Резерв управлінського персоналу також дозволяє здійснити підбір учасників резерву з метою заміщення вакантних посад. Функціонування кадрового резерву направлено на підготовку учасників і своєчасне висування, укомплектованість кадрового резерву, а також здійснення оцінки та проведення моніторингу щодо кількості вакантних та зайнятих посад в організації, зокрема у закладі охорони здоров'я [5].

Кадровий резерв управлінського персоналу закладів охорони здоров'я повинен формуватися з "до-триманням таких принципів [6].

— плановості, тобто на випередження готуються особи для зайняття керівних посад закладів охорони здоров'я;

— відкритості, тобто можливість взяти участь у формуванні резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я особам, які відповідають формальним критеріям;

— перспективності — встановлення вікового обмеження для зарахування до резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я або перебування у ньому;

— рівності, тобто надання всім учасникам рівних умов для професійного зростання;

— участі керівництва вищої ланки в роботі з учасниками резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я;

— етичності при проведенні оцінки та прийнятті рішення щодо зарахування або не зарахування кандидата до учасників резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я;

— гласності, тобто забезпечення створення умов, при яких можлива громадська перевірка якостей учасника резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я".

Функціонування кадрового резерву управлінського персоналу закладів охорони здоров'я потребує таких напрямів діяльності:

— планування резерву, прогнозування змін у складі управлінських посад;

— визначення вимог до учасників резерву, які перебувають у складі кадрового резерву управлінського персоналу закладів охорони здоров'я;

— визначення осіб, які мають професійні, ділові та особистісні якості для зайняття управлінських посад у закладах охорони здоров'я;

— здійснення цільової підготовки кандидата до роботи на управлінській посаді в закладі охорони здоров'я;

— визначення механізмів забезпечення заміщення вакантної управлінської посади у закладі охорони здоров'я з числа кандидатур кадрового резерву;

— створення дієвої системи оцінювання та моніторингу функціонування резерву управлінського персоналу закладів охорони здоров'я.

Зокрема методика створення кадрового резерву повинна враховувати психологічні та соціологічні, а також прогностичні технології. Невизначеність у кадрових потребах та прогнозуванні кадрового потенціалу системи охорони здоров'я вимагає прийняття комплексу інноваційних інструментів, методів і процедур у таких напрямках: оцінка прогностичної потреби в управлінських кадрах на всіх рівнях системи охорони здоров'я; формування вимог до учасників кадрового резерву за відповідними групами посад; розроблення заходів з оцінки відповідності учасника резерву вимогам, які пред'являються до відповідних посад. Отже, враховуючи вищенаведене, необхідно формувати кадрові резерви управлінського потенціалу за такими напрямками [4]:

- 1) кадровий резерв управлінського персоналу системи охорони здоров'я на рівні органів публічної влади;
- 2) кадровий резерв управлінського персоналу закладів охорони здоров'я усіх форм власності;
- 3) кадровий резерв медичних працівників на регіональному та місцевому рівнях;
- 4) кадровий резерв медичних працівників у разі виникнення кризових, екстрених або надзвичайних ситуацій.

Отже, формування і функціонування кадрового резерву на посади управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я є основною із цілей ефективної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Трансформація та розвиток системи охорони здоров'я в Україні потребує формування ефективної системи підготовки висококваліфікованого управлінського персоналу, зокрема їх резерву.

Таким чином, з метою розвитку системи підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я та удосконалення шляхів формування кадрового резерву на ці посади пропонуємо такі альтернативні варіанти змін.

**Варіант 1.** Підготовка резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я.

Розробити Програму підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я, яка включає в себе навчальні курси з найбільш актуальних проблем сфери охорони здоров'я, зокрема: публічне управління та політика у сфері охорони здоров'я; трансформація та розвиток системи охорони здоров'я, стратегічне управління та планування, економіка та фінансування сфери охорони здоров'я, управління закладами охорони здоров'я, управління змінами та якістю у сфері охорони здоров'я, цифровізація сфери охорони здоров'я та ін.

Розробити індивідуальну програму підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я, враховуючи стаж та досвід роботи у сфері охорони здоров'я, базову освіту, знання української та іноземної мов, проходження курсів підвищення кваліфікації, безперервного професійного розвитку та ін.

**Варіант 2.** Удосконалення механізмів кар'єрного розвитку управлінського персоналу сфери охорони здоров'я.

Необхідно розробити Програму підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я з метою планування кар'єри та удосконалення мотиваційного механізму розвитку управлінського персоналу.

У закладах охорони здоров'я розробити Положення про мотивацію персоналу та розвиток кар'єри у закладі.

Перевагою цього варіанту є формування мотивації управлінського персоналу на проходженні навчання за професійними програмами з питань публічного управління та адміністрування на ранньому етапі кар'єрного розвитку.

До недоліків належить те, що реалізація цього варіанту потребуватиме витрат у часі та збільшенні фінансових та кадрових ресурсів на навчання та підготовку і перепідготовку управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я.

**Варіант 3.** Удосконалення організаційних та правових механізмів підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу.

На нормативному рівні необхідно визначити ключові компетенції, якими повинні володіти управлінський персонал системи охорони здоров'я, зокрема: "функціональні компетенції (знання, уміння і навички, що дозволяють керівнику виконувати свої функціональні обов'язки відповідно до займаної посади, вирішувати професійні завдання); когнітивні компетенції (застосовування умінь і навичок при вирішенні проблем в умовах невизначеності); креативність (здатність генерувати інноваційні підходи у професійній діяльності); особисті якості (проведення керівником самооцінки, підвищення рівня відповідальності та мотивації).

## ВИСНОВКИ

Обґрунтовано роль формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я як складової кар'єрного розвитку. Доведено необхідність формування такого резерву для функціонування якого потрібно здійснити наступні заходи: розробити та затвердити відповідні нормативно-правові акти; встановити процедуру відбору претендентів на участь у резерві управлінського персоналу; передбачити необхідне ресурсне забезпечення, а також розробити систему моніторингу навчання учасників резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я.

Встановлено, що формування і використання кадрового резерву на посади управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я є основною із цілей ефективної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Визначено, що проблема підготовки кадрів та перспективи розвитку сфери охорони здоров'я в Україні в значній мірі залежать від стану професійного рівня і якості підготовки медичних (фармацевтичних) кадрів і фахівців з реабілітації, їх безперервного удосконалення протягом трудової діяльності.

З метою формування дієвого кадрового резерву на управлінські посади та для розвитку системи підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я як складових кар'єрного розвитку, запропоновано впровадити три альтернативи змін: підготовка резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я, який

передбачає розроблення Програми підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я та індивідуальної програми підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я; удосконалення механізмів кар'єрного розвитку управлінського персоналу сфери охорони здоров'я, який визначає необхідність розробки Програми підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я з метою планування кар'єри та удосконалення мотиваційного механізму розвитку управлінського персоналу, а також Положення про мотивацію персоналу та розвиток кар'єри у закладах охорони здоров'я; удосконалення організаційних та правових механізмів підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу, що передбачає на законодавчому рівні визначити та закріпити основні компетенції, які повинні мати управлінці сфери охорони здоров'я.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі стосуються досліджень значущості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу сфери охорони здоров'я в Україні як складової кар'єрного розвитку.

Література:

1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem\\_kamp\\_smpz\\_dup\\_LEK.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_dup_LEK.pdf) (дата звернення 16.12.2021).
2. Рекомендації щодо подальшого розвитку вторинної медичної допомоги в Україні. Представництво Європейської Комісії в Україні. Київ, 2009. URL: [https://eu-shc.com.ua/catalogs/4/54/100/412/Book11\\_role\\_of\\_HR.pdf](https://eu-shc.com.ua/catalogs/4/54/100/412/Book11_role_of_HR.pdf) (дата звернення 16.12.2021).
3. Сergygin S.M., Borodin E.I., Komarova K.V., Lypov'ska N.A., Tarasenko T.M. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
4. Криничко Л.Р. Розробка кадрового механізму державного управління системою охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/42.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/42.pdf) (дата звернення 16.12.2021).
5. Мосумова А.К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 — "Публічне управління та адміністрування" (28 — Управління та адміністрування). Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ, 2021. URL: [https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia\\_Mosumova-A.K..pdf](https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumova-A.K..pdf) (дата звернення 10.11.2021).
6. National health workforce accounts: a handbook. Geneva: World Health Organization; 2017. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/259360/9789241513111-eng.pdf?sequence=1> (дата звернення 16.12.2021).

References:

1. West Ukrainian National University (2021), "Personnel management in the enterprise management system", available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/>

[bitstream/316497/10042/1/faem\\_kamp\\_smpz\\_dup\\_LEK.pdf](http://bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_dup_LEK.pdf) (Accessed 16 Dec 2021).

2. European Commission (2009), "Recommendations for further development of secondary health care in Ukraine", available at: [https://eu-shc.com.ua/catalogs/4/54/100/412/Book11\\_role\\_of\\_HR.pdf](https://eu-shc.com.ua/catalogs/4/54/100/412/Book11_role_of_HR.pdf) (Accessed 16 Dec 2021).

3. Ser'ohin, S.M. Borodin, Ye.I. Komarova, K.V. Lypov'ska, N.A. and Tarasenko, T.M. (2019), Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [Personnel management in public authorities], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine.

4. Krynychko, L. (2020), "Development of personnel mechanism of public management of the healthcare system", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 3, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2011> (Accessed 16 Dec 2021).

5. Mosumova, A.K. (2021), "Staffing of effective functioning of local governments", Ph.D. Thesis, Public Administration, Instytut pidhotovky kadriv derzhavnoi sluzhby zajniatosti Ukrainy, Kyiv, Ukraine, available at: [https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia\\_Mosumova-A.K..pdf](https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumova-A.K..pdf) (Accessed 10 Dec 2021).

6. World Health Organization (2017), "National health workforce accounts: a handbook", available at: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/259360/9789241513111-eng.pdf?sequence=1> (Accessed 16 Dec 2021).

*Стаття надійшла до редакції 05.01.2022 р.*

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** (Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73