

УДК 614.2:005.95/.96
DOI: 10.60022/3(6)-3S

Маргасова Вікторія Геннадіївна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів
Київський національний університет технологій та дизайну

Margasova Viktoriia,

Doctor of Economics, Professor, Department of Finance
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0001-8582-2158

Гусаревич Наталія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

фахівець Офісу міжнародної та проєктної діяльності

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Husarevych Nataliia

Candidate of Economics, Associate Professor,
Specialist of the Office of International and Project Activities

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8266-8498

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Анотація. Система охорони здоров'я України функціонує в умовах воєнного стану, соціально-економічної нестабільності та демографічних трансформацій. За таких умов особливої актуальності набуває питання формування та ефективного використання кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я. Скорочення чисельності медичних працівників, посилення кадрового дефіциту, міграційні процеси та зростання навантаження на персонал обумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління людськими ресурсами в медичній сфері. Це визначає потребу у розробці механізму управління кадровим потенціалом, здатного забезпечити сталий розвиток закладів охорони здоров'я та підвищення якості медичних послуг.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я, оцінка сучасних тенденцій його розвитку та обґрунтування напрямів посилення системи кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах соціально-економічної волатильності та воєнно-політичних викликів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти України та міжнародні документи, статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України, Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України та Центру громадського здоров'я МОЗ України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління кадровим потенціалом та розвитку людського капіталу в системі охорони здоров'я.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; системного аналізу; статистичного аналізу; системно-структурного підходу; логічного узагальнення результатів.

Результати. У статті досліджено сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. Встановлено наявність стійкої тенденції до скорочення чисельності лікарів, що свідчить про посилення кадрового дефіциту в галузі. Обґрунтовано, що ефективність кадрового забезпечення залежить від рівня професійних компетентностей персоналу, системи мотивації, цифрової грамотності та здатності працівників адаптуватися до сучасних викликів. Розроблено механізм управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я, який базується на взаємодії організаційного, мотиваційного, розвитку та інноваційно-цифрового напрямів управління. Запропонований механізм враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів функціонування медичних установ та спрямований на розвиток, збереження й ефективне використання кадрового потенціалу.

Практична цінність розробленого механізму полягає у створенні комплексної системи управління кадровими ресурсами, яка сприяє підвищенню якості медичних послуг, ефективності використання людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку закладів охорони здоров'я.

Перспективами подальших наукових досліджень є розроблення методичних підходів до



оцінювання ефективності кадрових інвестицій, визначення показників результативності управління кадровим потенціалом та формування інструментарію моніторингу кадрової безпеки закладів охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління персоналом, заклади охорони здоров'я, кадрове забезпечення, медичні працівники, людський капітал, система охорони здоров'я, кадровий менеджмент.

MECHANISM FOR MANAGING HUMAN RESOURCES IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

Abstract. *The healthcare system of Ukraine operates in conditions of martial law, socio-economic instability and demographic transformations. Under such conditions, the issue of forming and effective use of the human resources potential of healthcare institutions becomes particularly relevant. The reduction in the number of medical workers, the increasing staff shortage, migration processes and the increasing workload on personnel necessitate the improvement of approaches to human resources management in the medical sector. This determines the need to develop a mechanism for managing human resources potential that can ensure the sustainable development of healthcare institutions and improve the quality of medical services.*

The purpose of the study is to study the theoretical principles of managing the human resources potential of healthcare institutions, assess current trends in its development and substantiate the directions for strengthening the system of human resources provision of healthcare institutions in conditions of socio-economic volatility and military-political challenges.

Materials and methods. *The materials of the study are regulatory legal acts of Ukraine and international documents, statistical and analytical data of the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Health of Ukraine, the National Health Service of Ukraine and the Center for Public Health of the Ministry of Health of Ukraine, scientific works of domestic and foreign researchers on the management of human resources and the development of human capital in the healthcare system.*

The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization and grouping; system analysis; statistical analysis; system-structural approach; logical generalization of results.

Results. *The article examines modern trends in the development of human resources in healthcare institutions in Ukraine. It has been established that there is a steady trend towards a reduction in the number of doctors, which indicates an increase in the personnel shortage in the industry. It is substantiated that the effectiveness of staffing depends on the level of professional competencies of personnel, the motivation system, digital literacy and the ability of employees to adapt to modern challenges. A mechanism for managing the human resources of healthcare institutions has been developed, which is based on the interaction of organizational, motivational, developmental and innovative-digital management areas. The proposed mechanism takes into account the influence of external and internal factors on the functioning of medical institutions and is aimed at the development, preservation and effective use of human resources.*

The practical value of the developed mechanism lies in the creation of a comprehensive human resources management system that contributes to improving the quality of medical services, the efficiency of human capital use and ensuring the sustainable development of healthcare institutions.

Discussion. *Prospects for further scientific research include the development of methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel investments, determining indicators of the effectiveness of human resources management and the formation of tools for monitoring the personnel security of healthcare institutions in the context of digital transformation and post-war recovery.*

Keywords: *human resources, personnel management, healthcare institutions, staffing, medical workers, human capital, healthcare system, personnel management.*

Постановка проблеми. Станом на тепер, національна система охорони здоров'я функціонує в умовах соціально-економічних трансформацій, реформування медичної галузі та зростання вимог до якості медичних послуг. Відповідні фактори визначають потребу у формуванні якісного кадрового складу закладів охорони здоров'я, що забезпечуватиме дієвість реалізації медичних послуг та задоволення потреб населення у медичній сфері.

Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я є особливо актуальним в умовах воєнного стану та зростаючої макроекономічної волатильності. Суттєвий вплив на стан кадрового потенціалу відповідної сфери здійснюють демографічні трансформації, міграційні процеси, дефіцит медичних працівників окремих спеціальностей та нерівномірності їх територіального розподілу. На архітектоніку кадрового

складу також суттєво впливає зростаюче навантаження на медичних працівників та необхідність адаптації до впровадження сучасних цифрових технологій у сфері охорони здоров'я.

У сукупності зазначені чинники знижують ефективність використання кадрового потенціалу та визначають потребу в удосконаленні підходів до управління людськими ресурсами в медичних установах. У зв'язку з цим, доцільним є формування дієвого механізму управління кадровим потенціалом. Відповідний механізм повинен враховувати ефективне кадрове планування, розвиток професійних компетентностей, мотивацію персоналу та підвищення якості медичних послуг. Це обумовлює актуальність дослідження системи формування механізму управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрямок дослідження механізму управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я є досить поширеним серед наукової спільноти. Зокрема, Августин Р. та Демків І. [1] обґрунтовують, що управління розвитком кадрів у галузі охорони здоров'я є важливим завданням, яке має велике значення для успішної діяльності. В продовження, Жупан Д.Б. і Дмитренко Г.А. [4] стверджують, що інституційне забезпечення розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я України формується на перетині нормативно-правових, організаційних, управлінських та фінансово-економічних компонентів.

Криничко Л. Р. [5] у своїх наукових працях визначає, що медичні кадри, будучи найбільш важливим ресурсом галузі, мають вирішальний вплив на збереження і поліпшення громадського здоров'я. Дослідники Ровенська В. В. та Саржевська Є. О. [8] акцентують, що від дієвого управління медичними кадрами залежить виконання завдань системи охорони здоров'я. Науковці Грацієтова Г.О. і Ясіновська М.О. [2] визначають, що вагомим моделлю кадрової політики в системі охорони здоров'я будь-якого організаційного рівня можна вважати активну, відкриту, практичну, послідовну, конструктивну, усвідомлену і цілеспрямовану, комплексну, гнучку, демократичну та засновану на сучасній кадровій концепції політику управління людськими ресурсами.

Таким чином, аналіз наукових праць визначає значну увагу дослідників до проблематики управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. У науковій літературі обґрунтовано необхідність кадрового забезпечення як вагومого чинника ефективного функціонування медичної системи, визначено основні інституційні засади розвитку кадрового потенціалу та сучасні підходи до реалізації кадрової політики. Водночас питання формування комплексного механізму управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформаційних змін потребує подальшого наукового опрацювання, що зумовлює актуальність проведеного дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я, оцінка сучасних тенденцій його розвитку та обґрунтування напрямів посилення системи кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах соціально-економічної волатильності та воєнно-політичних викликів.

Матеріалами дослідження є: 1. Нормативно-правове забезпечення України та міжнародні інституційні акти у сфері охорони здоров'я, публічного адміністрування та регулювання праці медичних працівників. 2. Офіційні статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України, Міністерства охорони здоров'я України, ДЗ «Центр громадського здоров'я МОЗ України», Національної служби здоров'я України (НСЗУ) щодо кадрового забезпечення та фінансування системи охорони здоров'я. 3. Наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців щодо управління кадровим потенціалом, розвитку кадрового капіталу в медицині, закономірностей трансформації систем охорони здоров'я в умовах макроекономічної волатильності.

Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування – для формування понятійно-категоріального апарату, дослідження сутності кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я та типізації його структурних складових; системного аналізу – для комплексної оцінки сучасного стану кадрового забезпечення медичної галузі; статистичного аналізу – задля дослідження динаміки чисельності лікарів (фізичних осіб та штатних посад) в Україні; системно-структурного підходу – для визначення причинно-наслідкових взаємозв'язків між внутрішніми елементами кадрового капіталу та факторами зовнішнього макросередовища в умовах безпекових викликів; узагальнення результатів – задля систематизації дослідницьких висновків та формування стратегічних напрямів удосконалення системи кадрового менеджменту в медичній сфері.

Виклад основного матеріалу. В умовах макроекономічної волатильності та дії воєнного стану суттєво зростає потреба у формуванні якісного кадрового складу закладів охорони здоров'я. Формування та реалізація механізму управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я спрямоване на забезпечення раціонального відтворення, розвитку та використання людських ресурсів медичної галузі. Результативним показником відповідної реалізації є надання повної, своєчасної та

високоякісної медичної допомоги населенню. Дієвість такого механізму обґрунтовано ефективністю розподілу фінансових і матеріальних ресурсів, спрямованих на кадрове забезпечення установ медичної сфери.

Кадровий потенціал закладів охорони здоров'я являє собою сукупність трудових ресурсів, професійних компетентностей, знань, навичок, досвіду, мотивації, інтелектуальних та особистісних якостей медичних працівників [10]. Взаємозв'язок відповідних критеріїв формує спроможність закладу забезпечувати належний рівень медичного обслуговування населення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Управлінський процес та ефективність функціонування закладів охорони здоров'я залежать від синергетичної взаємодії кадрового складу та процесів життєдіяльності медичної установи. За таких умов кадровий потенціал є інструментом забезпечення сталості медичного обслуговування, впровадження інноваційних підходів до лікування та підвищення конкурентоспроможності закладу в сучасному середовищі охорони здоров'я.

Механізм управління кадровим потенціалом має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку відповідно до життєвого циклу функціонування закладу охорони здоров'я. Основними напрямками дієвого управління кадровим забезпеченням відповідної сфери є постійна робота із кадровим складом, зокрема, залучення до заходів професійного розвитку та розроблення мотиваційних стимулів співробітників згідно до їхнього внеску у реалізацію завдань медичної установи [1].

Суб'єктами управління кадровим забезпеченням закладів охорони здоров'я є Міністерство охорони здоров'я, НСЗУ, територіальні громади, медичні директори та менеджмент медичних закладів. Цільовою спрямованістю суб'єктів управління є формування стратегії розвитку, нормативне регулювання, сталий моніторинг діяльності, проведення адаптивних заходів в умовах воєнного стану. В свою чергу, об'єктами управління є професійні компетентності, мотиваційні інструменти, трудовий потенціал та психофізіологічний стан медичного персоналу. Управління об'єктною стороною спрямоване на оптимізацію використання кадрового ресурсу, зниження депреціації людського капіталу.

В системі механізму управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я важливим є визначення основних компонентів витрат на кадровий капітал. Архітектоніка відповідного механізму має враховувати рівень фінансових витрат задля об'єктивного визначення стану фінансового забезпечення згідно програмно-цільового методу бюджетування та власних ресурсів закладу охорони здоров'я. Відповідно, метою розроблення механізму є формування деталізованого інформаційного середовища для прийняття ефективних управлінських рішень у системі публічно-приватного менеджменту охорони здоров'я.

Архітектоніка кадрового складу системи охорони здоров'я включає чисельність та кваліфікаційну структуру персоналу. Кадровий потенціал є ширшим за своїм охопленням поняттям та враховує психофізіологічний стан, мотиваційну структуру, корпоративну культуру та цифрову грамотність працівників. Важливим є врахування у структуру кадрового потенціалу кількісних характеристик персоналу, якісних професійних компетентностей та інтегрованого показника витрат підприємства на збереження та капіталізацію розвитку кадрового капіталу [8].

Основними функціями механізму управління кадровим потенціалом є планувальна, контрольна, інформаційна, регулююча та правова. В умовах дії воєнного стану, важливим є врахування та застосування адаптивної функції. Вказана функція відповідатиме за забезпечення менеджменту закладу охорони здоров'я своєчасною інформацією про готовність персоналу до роботи в умовах загроз з метою швидкого реагування та прийняття обґрунтованих рішень.

Кадровий потенціал закладів охорони здоров'я визначає можливості медичних установ щодо забезпечення населення якісними медичними послугами та реалізації завдань розвитку галузі. Вагомим показником є чисельність лікарів, яка відображає рівень кадрового забезпечення системи охорони здоров'я. З метою оцінки сучасних тенденцій формування кадрового потенціалу проведено аналіз динаміки чисельності лікарів усіх спеціальностей (без зубних лікарів) в Україні у 2018–2025 роках (рис. 1.).

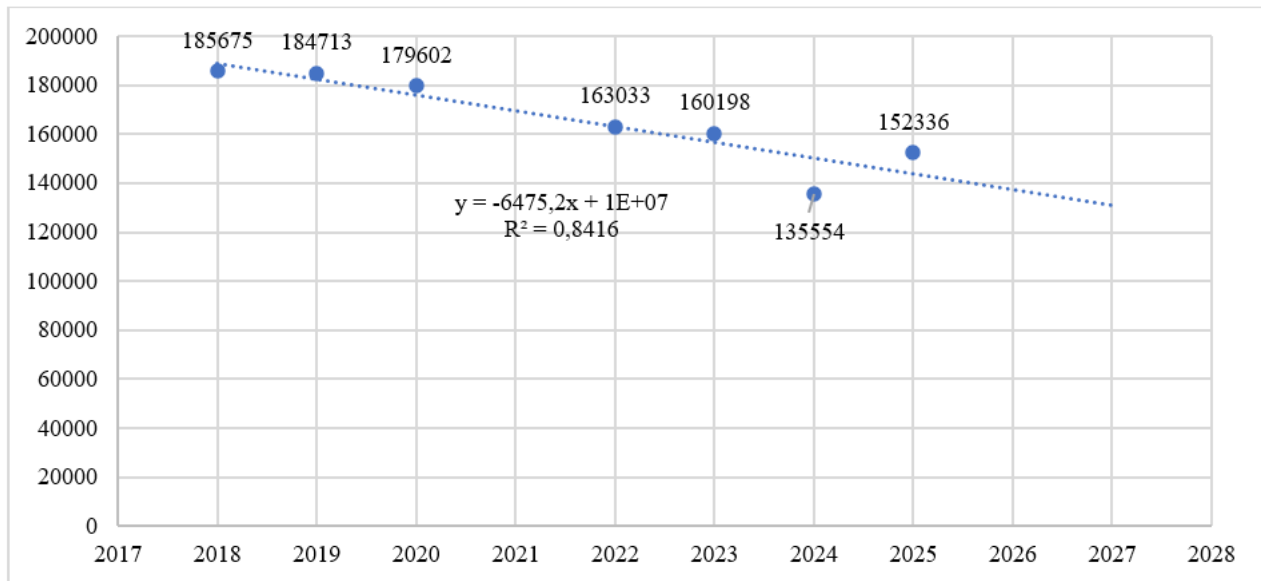


Рис. 1. Динаміка чисельності лікарів усіх спеціальностей (без зубних лікарів) в Україні у 2018–2025 рр., осіб

Прип'ітка: статистичні дані 2021 року відсутні

Джерело: сформовано авторами на основі [3, 6, 7, 9]

Аналіз динаміки чисельності лікарів усіх спеціальностей (без зубних лікарів) у 2018–2025 рр. свідчить про загальну тенденцію до скорочення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України. Відтак, у 2018 році чисельність лікарів становила 185,7 тис. осіб, проте у 2025 році – 152,3 тис. осіб. Загалом за досліджуваний період кількість лікарів зменшилася на 33,3 тис. осіб, або на 17,9 % [3, 6, 7, 9].

Найбільш суттєве скорочення спостерігалось у 2022 році, коли чисельність лікарського персоналу знизилася до 163,0 тис. осіб. Причинно-наслідковими зв'язками такого скорочення є початок повномасштабного вторгнення, міграційні процеси та зростання кадрового дефіциту в галузі охорони здоров'я. У 2024 році показник досяг мінімального значення за аналізований період – 135,6 тис. осіб. Варто відзначити, що у 2025 році наявне певне відновлення кадрового потенціалу. Загальна чисельність лікарів зросла до 152,3 тис. осіб [3, 6, 7, 9]. Така динаміка свідчить про сталу адаптацію системи охорони здоров'я до нових умов функціонування та реалізацію заходів щодо стабілізації кадрового забезпечення галузі.

Лінія тренду демонструє стійку низхідну тенденцію, що свідчить про високий рівень апроксимації. Отримані результати підтверджують системний характер скорочення чисельності лікарів у досліджуваному періоді. На основі проведеного дослідження обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я, спрямованих на залучення, розвиток та утримання кваліфікованих медичних кадрів.

Скорочення кількості практикуючих лікарів та збільшення кадрового дефіциту впливають на посилення навантаження на медичних працівників. Задля подальшого розвитку медичної сфери важливим є удосконалення існуючих підходів до управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. Функціонування медичних установ визначається наявністю достатньої кількості працівників та рівнем їх професійних компетентностей, мотивації та готовності працювати в умовах підвищених ризиків, зумовлених дією воєнного стану.

Система управління кадровим потенціалом має ґрунтуватися на комплексному підході. Архітектура відповідної системи має поєднувати кадрове планування, професійний розвиток персоналу, систему мотивації, цифрові інструменти управління та механізми адаптації до кризових умов. Результативними показниками відповідної синергії стане забезпечення безперервності надання медичних послуг, посилення ефективності використання людських ресурсів та сталий розвиток закладів охорони здоров'я.

Враховуючи стан розвитку галузі охорони здоров'я та її основні показники щодо кадрового забезпечення, розроблено механізм управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я (рис.

2). Вказаний механізм побудований на взаємодії суб'єктів та об'єктів управління. Основою механізму стало врахування впливу екзогенних та ендогенних факторів функціонування медичної системи. Основною метою розробленого механізму є розвиток, збереження і результативне використання кадрового потенціалу. Науковою новизною запропонованого механізму є інтеграція кадрових, організаційних, фінансових та цифрових інструментів управління, що забезпечує підвищення якості медичних послуг і сталий розвиток закладів охорони здоров'я.



Рис. 2. Механізм управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я
Джерело: сформовано авторами

Розроблений механізм управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я ґрунтується на комплексному аналізі впливу зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських процесів. Основними зовнішніми факторами впливу є державна політика у сфері охорони здоров'я, демографічні процеси, стан ринку праці, рівень цифровізації та воєнні виклики, які визначають умови формування та використання кадрового потенціалу.

Структура механізму включає чотири взаємопов'язані напрями: організаційний, мотиваційний, розвиток персоналу та інноваційно-цифровий. Організаційний напрям спрямований на кадрове планування, добір, адаптацію персоналу та формування кадрового резерву. Мотиваційний напрям визначає підвищення результативності праці через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Напрямок розвитку персоналу забезпечує безперервне вдосконалення професійних та управлінських компетентностей працівників. Інноваційно-цифровий напрям передбачає впровадження сучасних цифрових технологій управління кадровими процесами.

Синергетична взаємодія визначених складових формує комплексну систему кадрового потенціалу задля посилення ефективності функціонування закладу охорони здоров'я та створення передумов для сталого розвитку системи охорони здоров'я в умовах сучасних викликів.

Висновки. Отже, на основі проведеного дослідження, визначено основні тенденції кадрового забезпечення національної системи охорони здоров'я. Сучасний стан характеризується інтенсивним скороченням чисельності лікарського персоналу та посиленням кадрового дефіциту за основними лікарськими спеціальностями. Визначено, що дієвість кадрового забезпечення закладів охорони

здоров'я детермінується рівнем розвитку інноваційно-компетентнісного потенціалу персоналу, ефективністю архітектури мотиваційних інструментів та здатністю людських ресурсів адаптуватися до умов цифровізації та безпекових викликів макросередовища.

У результаті дослідження обґрунтовано необхідність переходу від традиційних моделей кадрового менеджменту до адаптивних методів публічного управління. На основі відповідного твердження розроблено механізм управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я, що поєднує розвиток персоналу, організаційний, мотиваційний та інноваційно-цифровий напрями управлінського впливу. Практичне значення запропонованого механізму обґрунтоване формуванням комплексного підходу до реалізації управління потенціалом кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я. Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі є розробка практичного інструментарію оцінки ефективності кадрових інвестицій.

Література

1. Августин Р., Демків І. (2024). Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*. Вип. 2, с. 284-288. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))
2. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. (2020). Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. № 6(52). С. 25-34.
3. Державної служби статистики України. *Офіційний сайт*. URL: <https://data.gov.ua/> (дата звернення: 02.06.2026)
4. Жупан Д.Б., Дмитренко Г.А. (2025). Теоретико-методологічні засади розбудови кадрового механізму державного управління у сфері охорони здоров'я. *Public management*. Вип. 2 (43). DOI: [https://doi.org/10.32689/26172224-2025-2\(43\)-7](https://doi.org/10.32689/26172224-2025-2(43)-7)
5. Криничко Л. Р. (2020). Розробка кадрового механізму державного управління системою охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 3. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.40
6. Міністерство охорони здоров'я України. *Офіційний сайт*. URL: <https://moz.gov.ua/uk> (дата звернення: 05.06.2026)
7. Національна служба здоров'я України. *Офіційний сайт*. URL: <https://nszu.gov.ua/> (дата звернення: 03.06.2026)
8. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. (2019). Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(57). DOI: 10.12958/18173772-2019-3(57)-162-168
9. Центр громадського здоров'я МОЗ України. *Офіційний сайт*. URL: <https://phc.org.ua/> (дата звернення: 05.06.2026)
10. Яневська Т. (2026). Підходи до розуміння механізмів формування кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Суспільство та національні інтереси*. Вип.1. DOI:10.52058/3041-1572-2026-5(25)-2202-2217

References

1. Avhustyn, R., Demkiv, I. (2024). Upravlinnia kadrovym potentsialom zakladiv okhorony zdorovia [Management of human resource potential of healthcare institutions]. *Development Service Industry Management*. Vol. 2. Pp. 284–288. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45)) [in Ukrainian].
2. Hratsiotova, H.O., Yasinovska, M.O. (2020). Upravlinnia personalom ta pidvyshchennia kadrovoho potentsialu zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh Yevropeiskoi intehratsii [Personnel management and enhancement of human resource potential of healthcare institutions of Ukraine under European integration]. *Ekonomika: realii chasu*. № 6(52). Pp. 25–34 [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Official website. URL: <https://data.gov.ua/> (accessed 02 June 2026) [in Ukrainian].
4. Zhupan, D.B., Dmytrenko, H.A. (2025). Teoretyko-metodolohichni zasady rozbudovy kadrovoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [Theoretical and methodological principles of developing the personnel mechanism of public administration in the healthcare sector]. *Public Management*. Vol. 2 (43). DOI: [https://doi.org/10.32689/26172224-2025-2\(43\)-7](https://doi.org/10.32689/26172224-2025-2(43)-7) [in Ukrainian].
5. Krynychko, L.R. (2020). Rozrobka kadrovoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia [Development of the personnel mechanism of public administration in the healthcare system]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 3. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.40 [in Ukrainian].

6. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy [Ministry of Health of Ukraine]. Official website. URL: <https://moz.gov.ua/uk> (accessed 05 June 2026) [in Ukrainian].
7. Natsionalna sluzhba zdorovia Ukrainy [National Health Service of Ukraine]. Official website. URL: <https://nszu.gov.ua/> (accessed 03 June 2026) [in Ukrainian].
8. Rovenska, V.V., Sarzhevska, Ye.O. (2019). Upravlinnia personalom zakladiv okhorony zdorovia v novykh umovakh hospodariuvannia ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Personnel management of healthcare institutions in new economic conditions and development prospects in Ukraine]. *Ekonomichni visnyk Donbasu*. № 3(57). DOI: 10.12958/18173772-2019-3(57)-162-168 [in Ukrainian].
9. Tsentр hromadskoho zdorovia MOZ Ukrainy [Public Health Center of the Ministry of Health of Ukraine]. Official website. URL: <https://phc.org.ua/> (accessed 05 June 2026) [in Ukrainian].
10. Yanevska, T. (2026). Pidkhody do rozuminnia mekhanizmiv formuvannia kadrovoho potentsialu sfery okhorony zdorovia [Approaches to understanding the mechanisms of formation of human resource potential in the healthcare sector]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*. Vol. 1. DOI: 10.52058/3041-1572-2026-5(25)-2202-2217 [in Ukrainian].

Отримано: 14.04.2026

Прийнято до публікації: 31.05.2026

Опубліковано: 01.06.2026