

УДК 37.07:005.95

Черчик Лариса,  
доктор економічних наук, професор  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра менеджменту  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0002-3901-216X  
e-mail: cherchyk.larysa@vnu.edu.ua

Матюшко Юлія,  
магістр менеджменту,  
Обласний медичний центр онкології  
КП «Волинська обласна клінічна лікарня» Волинської обласної ради  
м. Луцьк, ORCID ID 0009-0008-6493-0297  
e-mail: Ylja\_y1987y@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-101-108>

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Вступ.** На основі узагальнення вітчизняних та зарубіжних праць уточнено визначення людських ресурсів організації як визначального фактору та рушійної сили її розвитку, яка поєднує особистісні, ділові, професійні якості, сукупність яких, за їхнього безперервного розвитку, забезпечує стратегічні конкурентні переваги організації.

**Мета** статті обґрунтування теоретико-методологічних положень управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я.

**Результати.** Обґрунтовано авторське бачення групування вимог до працівників закладів охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу. Уточнено сутність управління людськими ресурсами як сукупності методів, підходів, технологій створення необхідних умов та мотивації працівників організації до формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності з одного боку, інтересів працівників з іншого.

**Висновки.** Удосконалено методологічний базис управління людськими ресурсами на основі симбіозу елементів базових концепцій та моделей, які визначають підходи, що враховують сучасні зміни середовища діяльності організацій, характеру праці, вимог до працівників та їх позиціонування як суб'єкта управлінського процесу.

**Ключові слова:** людські ресурси, управління людськими ресурсами, заклади охорони здоров'я, компетентнісний підхід, конкурентоспроможність людських ресурсів, людський потенціал.

Cherchyk Larysa,  
Doctor of Economics, Professor  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Professor of Department of Management  
Lutsk

Matyushko Yulia,  
Master of Management  
ME «Volyn regional medical oncology centre» of Volyn Regional Council  
Lutsk

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

**Introduction.** Significant changes in the functioning of the health care sector determined the transition to a new management system, which is reflected in the management of health care facilities in general and in the management of human resources in particular. The modern development of high technologies leads to the transformation of work and the structure and quality of human resources. The requirements for the professional and qualification level of employees, work discipline, experience, individual characteristics and soft skills, the ability to master new knowledge and acquire new skills are increasing. Therefore, the role and place of a person in the organization is growing and there is a need to change approaches to human resource management.

**The purpose of the article:** substantiation of the theoretical and methodological provisions of human resource management of health care institutions

**Results.** Based on the generalization of domestic and foreign works, the definition of human resources of the organization as a determining factor and the driving force of its development, which combines personal, business, professional qualities, the totality of which, with their continuous development, ensures strategic competitive advantages of the organization, has been clarified. The author's vision of the grouping of requirements for employees of health care institutions based on the competence approach, which takes into account such groups of criteria as basic (the same for all employees within a certain category), professional and general competencies (which can differ significantly even within the same category of employees) is substantiated). The essence of human resources management as a set of methods, approaches, technologies for creating the necessary conditions and motivation of the organization's employees for the formation, development and realization of personal, business, and professional potential for achieving the goals of the organization, ensuring its competitiveness on the one hand, and the interests of employees on the other is specified. The methodological basis of human resources management has been improved based on the symbiosis of elements of basic concepts and models that determine the fundamental principles, criteria and approaches that take into account modern changes in the environment of organizations, the nature of work, requirements for employees and their positioning as a subject of the management process. The methodological aspects of human resources management have been developed, namely, criteria (competitiveness of human resources, human potential, efficiency of its use, optimal staffing), approaches (complex, institutional, structural-functional, functional, systemic, synergistic), which maximally take into account the specifics of the functioning of organizations. A conceptual model of human resources management has been developed, the main difference of which is the orientation to the person in all its manifestations and the creation of conditions for the development and realization of the personal, business, and professional potential of employees to achieve their own goals and the goals of the organization's development, ensuring its competitiveness.

**Conclusions.** Human resources of the organization are the driving force of its development. They include personal, business, professional qualities. Human resources management consists in creating the necessary conditions and motivating the organization's employees to form, develop, and realize their personal, business, and professional potential to achieve the organization's goals, ensure its competitiveness on the one hand, and the interests of employees on the other.

**Keywords:** human resources, human resources management, healthcare institutions, competence approach, competitiveness of human resources, human potential.

**Постановка проблеми та її значення.** У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись від конкурента: всі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому розпочався активний пошук резервів та нових конкурентних переваг. Складні економічні умови початку 80-х ХХ ст. на підприємствах Америки та Західної Європи сприяли подальшому розвитку теорії управління персоналом та появі нового підходу: теоретично управління організаціями відбувається зміна загальної парадигми, як основний ресурс фірми, що визначає її економічний потенціал, що забезпечує успіх діяльності в цілому починають розглядати людські ресурси.

Одночасно посилюється увага до стратегічних питань управління діяльністю організацій. На зміну теорії, що розглядає персонал як витрати, які потрібно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, за якою необхідно створювати умови для їх розвитку, вкладаючи в нього значні кошти. Затверджується підхід, відповідно до якого персонал представляє один із ресурсів фірми, яким потрібно ефективно керувати, створювати умови для його розвитку, вкладати в нього кошти.

Всі ці обставини очевидно вказують на те, що керувати творчими, інтелектуальними працівниками за допомогою традиційних методів неможливо. Тому сьогодні йдеться про формування системи інноваційного управління розвитком людських ресурсів організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження різних аспектів управління людськими ресурсами розпочалося порівняно недавно. Як окрема дослідницька тема виділялася на початку 1980-х р. До них належать праці, авторами яких є Г. Гант, Ф. Тейлор, Л. Гілберт, Т. Голві, П. Сенг, М. Мескон, М. Портер, М. Альберт, А. Маслоу, Ф. Хедоурн, А. Файоль, П. Друкер, Дж. Вітмор, Р. Хендерсон, І. Кондо. Слід виділити роботи М. Армстронга, який розробив базові теоретичні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами, інвестування в людські ресурси, навчання та програми навчання працівників.

Питання теорії та практики управління людськими ресурсами представлені також у публікаціях С Робінса (Stephan P. Robbins), Д. де Цензо (David A. Cenzo), Р. Гріффіна (Rickey W. Griffin).

Теоретичним та практичним дослідженням у сфері управління людськими ресурсами присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені: Верига В., Геращенко І., Довгань Л., Зайченко О., Кузнецова В., Кулаковська Л., Петрова І., Сардак С. та інші.

Незважаючи на те, що західними менеджерами концепція стратегічного управління працівниками активно застосовується, вона не часто знаходить застосування у вітчизняній практиці, тому необхідна розробка теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій для розвитку та адаптації цієї концепції з урахуванням особливостей сфери охорони здоров'я.

**Мета статті** – обґрунтування теоретико-методологічних положень управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Вперше поняття «людські ресурси» стало використовуватися у 1970-ті роки. Воно прийшло на зміну поняття «персонал» у зв'язку з переосмисленням ролі людини у виробничому процесі після науково-технічної революції, оскільки ставлення до людини тепер було не просто як фактором виробництва, але і як особистості. Тобто людина розглядалася вже не з позиції виконуваної ним роботи, а як найважливіший ресурс, що поєднує трудові функції та особисті якості. У 80-ті роки ХХ століття відбулось формування наукової концепції управління людськими ресурсами [9].

Зокрема побутують такі визначення людських ресурсів: «як сукупності кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні та інші особисті якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни в цілому» (Левицька О.) [7]; «сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей працівників як найважливіших складових їхніх особистостей» (Балабанова Л.) [1]; «сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства (організації), результативним показником яких є особистісний професійний розвиток, ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства загалом» (Верига В.) [2, с. 42].

У сфері охорони здоров'я останні десятиліття з'являються кардинально нові методи та прийоми лікування на основі інноваційних комп'ютерних, лазерних та інших технологій, що швидко змінюються, а отже в діяльності закладів охорони здоров'я важливим напрямом роботи є їх освоєння, постійне навчання як лікарів, так і усього медичного персоналу. Тому сучасний розвиток високих технологій неминуче призводить до трансформації праці та, як наслідок, структури та якості людських ресурсів. Нині йдеться не тільки і не стільки про зростання вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, дисципліни праці, досвіду, як було раніше, а до індивідуальних характеристик і так званих загальних (м'яких, *Soft skills*) компетентностей, найперше – здатності до освоєння нових знань та набуття нових навиків.

Саме тому у дослідженні висунуто таку наукову гіпотезу 1: необхідність розвитку теорії, методології та практики управління людськими ресурсами обумовлена змінами характеру та змісту сучасної праці, тому актуальним стає використання гнучкіших сучасних методів набору, формування, оптимізації людських ресурсів, а також використання нових нетрадиційних форм пошуку та залучення необхідних працівників.

З урахуванням багатоплановості поняття, людські ресурси розглядаються нами як з точки зору їх участі в реалізації поставлених завдань, так і забезпечення бажаного результату. Тому, людські ресурси організації – це визначальний чинник і рушійна сила її розвитку, що поєднує особистісні, ділові, професійні якості людей, сукупність яких, за їх безперервного розвитку, забезпечує стратегічні конкурентні переваги працівника та організації. Основні характеристики сучасних людських ресурсів традиційно прийнято розглядати в контексті таких груп: професійні компетентності; ділові якості; загальні компетентності. Враховуючи особливості функціонування закладів охорони здоров'я та вимог до їх працівників, уточнимо авторське бачення групування таких вимог на основі компетентнісного підходу. На нашу думку, важливо ввести групу критеріїв «базові компетентності», вимоги по яких однакові для усіх працівників в межах певної категорії, оскільки фахові та загальні компетентності можуть суттєво відрізнитись навіть в межах однієї категорії

працівників, наприклад – через особливості роботи відділення або категорію – кваліфікаційний рівень лікарів (табл. 1).

Такий підхід дозволяє формувати оціночні профілі, профілі вимог до різних категорій працівників закладів охорони здоров'я: керівників (топ-менеджерів, начальників адміністративних відділів, завідувачів лікарняних відділень), лікарів, старшого медичного персоналу, молодшого медичного персоналу, працівників адміністративних підрозділів.

Управління людськими ресурсами сформувалося як поєднання менеджменту, соціології, психології, економіки, трудового права та багатьох інших наук, що відображено в низці визначень: «стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей» (Зайченко О., Кузнецова В.) [4, с. 13]; «впорядковану й цілеспрямовану сукупність взаємозв'язаних і взаємозалежних суб'єктів, об'єктів і засобів стратегічного управління людськими ресурсами, що взаємодіють у процесі реалізації певних функцій у даній сфері» (Ковальська К.) [5, с. 32-34]; «цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами». «системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» (Лазоренко Л.) [6, с. 53-56].

*Таблиця 1*

**Групи компетентностей працівників закладів охорони здоров'я  
(авторський підхід)**

Базові компетентності	Професійні компетентності	Загальні компетентності
Стратегічне мислення	Професійні знання в предметній області	Комунікабельність
Лідерські якості / управління персоналом	Спеціальні знання	Стресостійкість
Орієнтація на якість	Досвід професійної роботи	Рівень відповідальності
Ціна помилки	Досвід управлінської роботи	Рівень самостійності в роботі
	Складність виконуваних функцій	

На підставі вивчених підходів, ми зробили висновок, що основною відмінною рисою управління людськими ресурсами є орієнтація на людину у всіх її проявах та створення умов для формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу працівників задля досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності. Співробітники перестають бути об'єктом управління, а стають повноправними суб'єктами управлінського процесу. Відповідно до цього традиційні складові та функції управління людськими ресурсами набувають іншого сенсу [1-3, 8, 10].

Оскільки концепція управління людськими ресурсами активно розвивається, трансформується під дією нових реалій функціонування організацій, існують різні та часом суперечливі думки не лише про визначення терміну «управління людськими ресурсами», а й про те, що входить і не входить до його сфери, а в деяких випадках і про реальні переваги запропонованих підходів та методик для організацій та їх співробітників.

Системний підхід полягає у вивченні управління людськими ресурсами як цілого, що складається з різних взаємозалежних елементів, упорядкованих та складно-організованих. Системний підхід поєднує аналіз структури та функцій управління людськими ресурсами з визнанням суттєвих факторів впливу середовища на застосовувані методи та технології та зворотний вплив на процеси управління людськими ресурсами. Системний підхід визначив складові досліджуваної теми, сприяв розкриттю ролі та функції всіх компонентів системи [1, 4].

Левицька О. у вузькому значенні під системою управління людськими ресурсами розглядає багатовекторну діяльність відповідних підрозділів, предметом якої є регулювання трудових відносин та цілеспрямований вплив на людські ресурси; у широкому аспекті як «сукупність взаємозалежних

організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили» [7].

Ковальська К. в системі стратегічного управління людськими ресурсами виділяє такі блоки: забезпечення ресурсами, що включає планування, відбір, найм; організація (організаційний дизайн, планування праці, організаційний розвиток); трудові відносини, що передбачає формування норм і правил, націлених на створення атмосфери довіри, розвитку комфортного психологічного клімату в колективі; управління ефективністю праці, що включає атестацію, оцінку персоналу та їх ресурсів (якостей, компетентностей), визначення потреби у навчанні та розвитку; розвиток людських ресурсів за принципом «навчання впродовж життя»; управління системою винагород (справедливі та прозорі оплата праці, преміювання); система взаємовідносин (формальних і неформальних) [5, 8].

Поглибленню цих досліджень сприяє використання структурно-функціонального підходу, сутність якого полягає у поділі управління людськими ресурсами на складові (напрями, функції), вивченні зв'язків між ними з урахуванням цілісності та взаємодії із зовнішнім середовищем. Функціональний підхід полягає в абсолютизації складників соціальної взаємодії, визначенню їхнього статусу та функцій. Інституційний підхід націлює на вивчення інститутів, через які здійснюється діяльність. У цьому підході основна увага приділяється формальним і неформальним інститутам, аналіз яких будується з законів, цінностей, норм, правил, покликаних вносити стабільність і порядок. Тому такі важливі елементи управління людськими ресурсами як корпоративна культура, управління конфліктами, колективне прийняття рішень, мотивація. Історичний підхід полягає у розгляді кожного явища у взаємозв'язку його історичних форм. З взаємозв'язку минулого, сьогодення та майбутнього випливає, що майбутнє існує як можливість у теперішньому; пов'язане з перенесенням законів і тенденцій, що існують сьогодні, за межі сьогодення, щоб на цій основі відтворити ще не існуючу модель майбутнього [1, 3, 4, 8, 9].

Застосувавши попередні підходи, можна констатувати, що мета управління людськими ресурсами полягає у визначенні місії, цілей і стратегій професійного розвитку працівників для забезпечення реалізації стратегічних цілей організації в довгостроковій перспективі.

Суб'єктом управління людськими ресурсами є керівництво організації. Об'єктом управління людськими ресурсами є працівники з їх індивідуальними компетентностями та характеристиками (якостями), цінність яких нарощується в процесі розвитку. Предметом управління людськими ресурсами є особисті, ділові, професійні характеристики працівників, тобто, їх ресурси. Інструментами системи управління людськими ресурсами є планування, регулювання, координація, мотивація та контроль в організаціях.

З урахуванням сказаного, авторська інтерпретація управління людськими ресурсами така – це сукупність функцій, методів, підходів, технологій створення необхідних умов та мотивації працівників організації до формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності з одного боку, інтересів працівників з іншого.

Зазначене свідчить про підтвердження гіпотези 2, що складність та інтенсивність змін соціально-економічного середовища діяльності організацій вимагають нових знань, навичок, компетентностей, висувають нові вимоги до працівників, тому однією з найважливіших функцій сучасного управління людськими ресурсами є функція розвитку, що полягає у стимулюванні особистісного, ділового, професійного розвитку співробітників, які поділяють цінності організації та забезпечують отримання необхідного результату.

Ефективність управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я визначається здатністю працівників забезпечувати високу якість медичних послуг, медичного обслуговування, що важливо для закладу та його пацієнтів, а також здатність закладу забезпечувати реалізацію запитів і потреб працівників. Джерелом інформації для аналізу складових та оцінки ефективності управління людськими ресурсами доцільно використовувати дані управлінського обліку та системи показників, які застосовуються в прийнятих моделях управління людськими ресурсами.

Проведення оцінки ефективності управління людськими ресурсами дозволяє: планувати кар'єру та просування співробітників по службі; визначати рівень компетентності фахівців; проводити ротацию з урахуванням особистих здібностей, компетентностей та потенціалу працівників; ефективно проводити підбір необхідних фахівців; вивчати специфіку соціально-трудових відносин

та психологічний клімат в організації; визначити ступінь задоволення працівників роботою, умовами праці; створити ефективну систему мотивації; удосконалити методи роботи з працівниками.

Водночас, такий підхід варто було б взяти за основу при встановленні цілей, плануванні розвитку персоналу, а також для удосконалення кадрової політики загалом.

Таким чином, підтверджено гіпотезу 3, що ефективність функціонування організацій істотно залежить від партнерських відносин між найманими працівниками, менеджерами, керівниками різних рівнів, що зумовлює необхідність пошуку ефективних методів управління конфліктами, методів прийняття спільних рішень, форм залучення працівників у справи організацій, демократизації стилю організаційної поведінки, забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату, інвестування в людський капітал, формування ефективних функціональних команд.

На основі проведених досліджень ми зробили висновок, що саме злагоджена система управління людськими ресурсами є запорукою ефективної діяльності закладів охорони здоров'я, оскільки саме фахівці, які використовують свої здібності та навички, намагаючись досягнути самовдосконалення є вмотивованими до успішної професійної діяльності.

Проблема управління людськими ресурсами ускладнюється тим, що у сфері охорони здоров'я є кадровий дефіцит, під впливом воєнного стану посилюються проблеми фахової та територіальної диспропорції. Не зважаючи на зарегульованість сфери охорони здоров'я України, немає виробленої політики щодо вирішення проблем її кадрового забезпечення. Тому досить висока плинність персоналу, нестача допоміжного та медичного персоналу, соціально-економічна незахищеність працівників сфери охорони здоров'я.

Це обумовлює необхідність застосування компетентнісного підходу до безперервного процесу розвитку людських ресурсів основних категорій працівників закладів сфери охорони здоров'я.

Йдеться про такі системні проблеми:

- невідповідність професійних стандартів фахівців сучасним світовим вимогам;
- відсутність єдиного підходу до встановлення нормативів у різних групах компетентностей фахівців для раціонального використання людських ресурсів працівників сфери охорони здоров'я;
- низький рівень задоволеності персоналу умовами праці, заробітною платою та мотивацією;
- непрозора система кадрового просування та формування кадрового резерву;
- низька ефективність стажувань та підвищення кваліфікації, часто формального характеру – де простіше набрати бали в портфоліо;
- невідповідність темпів удосконалення системи управління якістю медичних послуг і підвищення вимог пацієнтів до якості медичних послуг;
- недостатнє оснащення сучасним обладнанням через негнучку державну систему фінансування закладів охорони здоров'я, неможливість прямої закупівлі дорогого устаткування (тендерні закупівлі збільшують ціну обладнання майже на 30%);
- затяжний трансформаційний період формування топ-менеджменту закладів охорони здоров'я;
- посилення конкуренції.

Завдяки електронній системі обліку медичних даних eHealth «гроші ідуть за пацієнтом», виключно за рахунок введення необхідних даних в систему, можна отримати відповідне фінансування. Це потужний мотиваційний інструмент і досить прозорий, який значною мірою вирішує проблему матеріального заохочення працівників-лікарів.

Виходячи з цього, визначимо основні напрями діяльності, які, на нашу думку, дозволять сформувати основні елементи системи управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я:

- підвищення якості персоналу на основі програм гармонійного розвитку особистості, що включає професійну, ділову, особистісну складові;
- формування високопрофесійного, здатного до самовдосконалення колективу на основі програм розвитку людських ресурсів;
- розроблення регламентів діяльності працівників на основі компетентнісного підходу, що дозволить упорядкувати процедури відбору претендентів на вакантні посади, оцінювання діяльності працівників для визначення їх вкладу в загальні результати роботи лікарні, оцінювання роботи працівників в міжстаційний період, також з метою планування кар'єри, зарахування в резерв керівників.

Участь у резерві на керівні посади має бути неформальною. Ці працівники повинні бути обрані на основі оцінювання їх відповідності певним вимогам, які можуть бути відображені у профілях компетентностей або інших внутрішніх нормативних документах.

Важливим аспектом є формування сприятливого морально-психологічного клімату, та оволодіння загальними компетентностями для усіх працівників, а особливо – керівників, завдяки чому створюється позитивний образ, стиль закладу і його працівників; прозорість вимог до знань і вмінь працівників, що позитивно впливає на результати праці, дозволяє зробити роботу приємною і привабливою.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі узагальнення вітчизняних та зарубіжних праць уточнено визначення людських ресурсів організації як визначального фактору та рушійної сили її розвитку, яка поєднує особистісні, ділові, професійні якості, сукупність яких за їхнього безперервного розвитку забезпечує стратегічні конкурентні переваги організації. Обґрунтовано авторське бачення групування вимог до працівників закладів охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу, що враховує такі групи критеріїв як базові (однакові для усіх працівників в межах певної категорії), професійні та загальні компетентності (які можуть суттєво відрізнятися навіть в межах однієї категорії працівників).

Уточнено сутність управління людськими ресурсами як сукупності методів, підходів, технологій створення необхідних умов та мотивації працівників організації до формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності з одного боку, інтересів працівників з іншого. Удосконалено методологічний базис управління людськими ресурсами на основі симбіозу елементів базових концепцій та моделей, які визначають основоположні принципи, критерії та підходи, що на відміну від існуючих, враховують сучасні зміни середовища діяльності організацій, характеру праці, вимог до працівників та їх позиціонування як суб'єкта управлінського процесу. Отримали розвиток методологічні аспекти управління людськими ресурсами, а саме, уточнено критерії (конкурентоспроможність людських ресурсів, людський потенціал, ефективність його використання, оптимальність кадрового складу), підхід до дослідження управління людськими ресурсами (комплексний, інституційний, структурно-функціональний, функціональний, системний, синергетичний); підходи до обґрунтування показників аналізу складових управління людськими ресурсами (ресурсний, індикаторний, результативний, системний), які, на відміну від існуючих, максимально враховують специфіку функціонування організацій за умов зміни характеру та складу праці, необхідність гуманізації системи менеджменту організацій.

Таким чином, розроблено концептуальну модель управління людськими ресурсами, основною відмінністю якої є орієнтація на людину у всіх її проявах та формування умов для розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу співробітників для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності.

Перспективами подальших досліджень є розробка профілів компетентностей в управлінні розвитком людських ресурсів закладів охорони здоров'я.

#### Джерела та література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2020. № 4 (100). С. 40-46. DOI: 10.37734/2409-6873-2020-4-5
3. Діденко О. Мірошніченко А. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. 2023. Т. 3 (90). С. 15-20. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3022](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3022)
4. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
5. Ковальська К. Складові системи стратегічного управління людськими ресурсами організації. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. Вип. 137. С. 31-34.
6. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2009. № 1. С. 53-56.

7. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття людські ресурси: системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 37-42.
8. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 107-105.
9. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12 (138). С. 132-139.
10. Щокіна Є.Ю., Балабан Л.Ю., Мартиненко К.А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2020. № 43. С. 338-342.

#### References

1. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2011) *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Pidruchnyk. K.: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
2. Veryga, V. (2020). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh zmin [Strategic human resource management in a changing environment]*. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic sciences*, 4 (100), 40-46. DOI: 10.37734/2409-6873-2020-4-5 [in Ukrainian].
3. Didenko, O., & Myroshnychenko, A. (2023) *Osnovni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy na rehionalnomu rivni. [Main aspects of human resources management at the regional level]*. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, (3(90), 15-20. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3022](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3022) [in Ukrainian].
4. Zaichenko, O.I., Kuznetsova, V.I. (2015) *Upravlinnia liudskymy resursamy [Human resource management]: navch. pos. /za nauk. red. O.I. Zaichenko*. IvanoFrankivsk, «Lileia-NV». [in Ukrainian].
5. Kovalska, K. (2012) *Skladovi systemy stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii. [Component systems of strategic management of human resources of the organization]*. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Kyiv National University named after Taras Shevchenko. Economy*, 137, 31-34. [in Ukrainian].
6. Lazorenko, L. (2009) *Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia liudskymy resursamy. [Peculiarities of modern management of human resources]*. *Personal – Personnel*, 1, 53–56. [in Ukrainian].
7. Levycz`ka, O. (2010). *Sutnist`, genezys ta evolyuciya ponyattya «lyuds`ki resursy»: systemno-konceptual`nyj pidxid [The essence, genesis and evolution of the concept of «human resources»: a system-conceptual approach]*. *Ukrayina: aspekty`praci – Ukraine: aspects of work*, 1, 37-42 [in Ukrainian].
8. Prysvitla, O. V. (2020) *Sutnist formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu v systemi stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy. [The essence of the formation of a motivational mechanism in the system of strategic management of human resources]*. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 164, 107–105. [in Ukrainian].
9. Sardak, S. E. (2012) *Evoliutsiia pohliadiv na zmist i rol liudskykh resursiv u suspilnomu postupi. [Evolution of views on the content and role of human resources in social progress]*. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 12 (138). 132-139. [in Ukrainian].
10. Shchokina, Ye. Iu., Balaban, L. Iu., Martynenko, K. A. (2020) *Suchasni tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy [Modern technologies of human resource management]*. *Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika – Development of productive forces and regional economy*, 43, 338–342. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.07.2024 р.