

DOI: [10.32702/2307-2156-2019.4.99](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.4.99)

УДК 351.82

*Ю. М. Малігон,
здобувач кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-6577-167X*

ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

*Y. M. Maligon
candidate of the Department of Economic Security,
Public Management and Administration, Zhytomyr Polytechnic State University*

CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS AND FACTORS INFLUENCING THE FORMATION OF STATE PERSONNEL POLICY IN THE FIELD OF HEALTH CARE IN UKRAINE

В статті розглянуто особливості кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я, визначено перелік основних понять та чинників впливу на формування кадрового забезпечення. Кадри відіграють ключову роль у системі взаємодії суспільства й держави, являються беззаперечним носієм досвіду. Саме тому державну кадрову політику варто вважати одним із перспективних напрямів державного управління, що відіграє роль оптимізатора трудового потенціалу країни з метою реалізації функцій держави, підвищення конкурентоспроможності окремих регіонів та країни в цілому. Крім того, особливої актуальності сьогодні в умовах розвитку науково-технічного прогресу відіграють інтелект, освіченість, творчі здібності індивіда, що стають необхідною передумовою та рушійною силою прогресу.

Сучасна ситуація в системі охорони здоров'я передбачає проведення глибоких перетворень в галузі управління кадровим потенціалом всієї галузі.

The article considers the features of staffing in the field of health care, identifies a list of basic concepts and factors influencing the formation of staffing. Personnel play a key role in the system of interaction between society and the state, are the undisputed carrier of experience. That is why the state personnel policy should be considered one of the promising areas of public administration, which plays the role of optimizing the labor potential of the country to implement the functions of the state, increase the competitiveness of individual regions and the country as a whole. In addition, of particular relevance today in the development of scientific and technological progress are intelligence, education, the creativity of the individual, which become a necessary prerequisite and driving force of progress.

The current situation in the health care system requires profound changes in the field of human resources management of the entire industry.

Perspective personnel planning is possible only if there is reliable information about the number of medical workers (doctors of various profiles and paramedics) in the country. Today, Ukraine is experiencing, as never before, a shortage of medical personnel both in the country as a whole and this problem in rural areas is particularly acute and palpable.

Lack of motivational incentives to work, low wages, insufficient social protection of health care workers have led to a decrease in the influx of young people into the health care sector, their outflow abroad and, consequently, the "aging" of medical staff.

Insufficient technical equipment of a large number of workplaces, weak support from the management staff, outdated principles of work of personnel services in the field of health care, unattractive social infrastructure of rural settlements, etc. remain problematic issues.

The relevance of this study is due to the special significance of Goal 3 "Strong health and well-being" in the Sustainable Development Goals.

The study of the impact on the state personnel policy in the field of health care of Ukraine of the influence of endogenous (internal) and exogenous (external) nature.

Ключові слова: державна політика; державна кадрова політика; кадрова політика; охорона здоров'я; державне управління; кадри.

Key words: state policy; state personnel policy; personnel policy; health care; public administration; personnel.

Постановка проблеми. Сьогодення сучасної державної кадрової політики характеризується відсутністю мотиваційних стимулів до роботи, низьким рівнем заробітної плати, недостатньою соціальною захищеністю працівників сфери охорони здоров'я, що призвело до зниження припливу молоді у сферу охорони здоров'я, відтоку її за кордон та відповідно «старіння» лікарських кадрів. Проблемним питанням, крім того, залишається недостатнє технічне оснащення великої кількості робочих місць, слабка підтримка з боку керуючого персоналу, застарілі принципи роботи кадрових служб у сфері охорони здоров'я, неприваблива соціальна інфраструктура сільських населених пунктів тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження проблем кадрової політики завжди залишається в полі зору як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед вітчизняних вчених, зацікавлених у вивченні даної проблематики варто відмітити О.А. Грішнову, Е.М. Лібанову, О.В. Макарову, Л. С. Лісогор, С. А. Калашнікову, В. В. Тертичку, О. В. Берданову, В. В. Близнюк, І. М. Новак, Я. І. Юрик та інших.

Метою дослідження є опрацювання основних понять «кадрова політика» та дослідження основних чинників впливу на її формування.

Викладення основного матеріалу. В сучасних умовах основною метою кадрової політики є необхідність підготовки та перепідготовки фахівців, що володіють сучасними знаннями та здатні забезпечити економічну та соціальну ефективність застосування високих медичних технологій і нових методів профілактики, діагностики та лікування, досягнення оптимального співвідношення чисельності лікарів і середнього медичного персоналу, а також усунення диспропорцій в кадровому забезпеченні системи охорони здоров'я країни. Основним фактором, що впливає на ефективність кадрової політики, є якість наданої медичної допомоги та задоволеність пацієнта.

Однак, попри значні проблеми у питаннях державної політики у сфері охорони здоров'я України, потребують посиленої уваги й питання теоретичного характеру даної проблематики, на що спробуємо звернути увагу. Актуальність даного дослідження зумовлена й особливою значимістю Цілі 3 «Міцне здоров'я та благополуччя» у Цілях сталого розвитку (ЦСР).

Аналіз літературних джерел дав змогу виявити спільні риси та відмінності у інтерпретаціях різних авторів терміну «кадрова політика». (табл. 1).

Таблиця 1.
Визначення поняття «кадрова політика» у інтерпретаціях різних авторів

Автор	Визначення
Базаров Т.Ю. [1]	Набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлюваних), які реалізуються як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками та організацією в цілому
Веснін В.М.[2]	Система поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, які визначають основні напрями, форми та методи роботи з персоналом
Крушельницька О.В. [3]	Сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму для формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання
Савельєва В.С. [4]	Система усвідомлених і певним чином сформульованих і закріплених правил і норм, які приводять людський ресурс у відповідність до довгострокової стратегії фірми
Стец В.А.[5]	Це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили
Спивак В.А. [6]	Діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією у цілому). Основна

	проблема кадрової політики – організація відносин «влада – підпорядкування» та сумісної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії
Шаповал О.А.[9]	Збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення
Федулова Л. І.[8]	Система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й має на меті створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі

Проведений аналіз доводить ототожнення деяких авторів всіх понять, що прямо чи опосередковано належать до питань кадрової політики. Причому основними напрямками кадрової роботи виділено формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація та стимулювання кадрів, що поєднує різні форми діяльності.

Тому, цілком логічно є побудова авторського бачення ключових дефініцій з питань державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я, таких як кадри, кадровий потенціал, кадрова політика, державна кадрова політика та державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я (рис. 1).

Кадри (фр. *cadre* — особистий склад) - це сукупність штатних працівників, що мають відповідну професійну підготовку, спеціальні фахові знання, трудові навички чи практичний досвід роботи у відповідній сфері.

Кадровий потенціал - це сукупність кількісних і якісних характеристик здатності кадрів до генерування нових ідей, освоєння сучасних технологій, швидкого реагування на зміни сучасності.

Кадрова політика - це система заходів, що спрямована на досягнення оптимальних результатів діяльності організації шляхом формування, відтворення, розвитку та мотивації персоналу, а також створення сприятливих умов праці

Державна кадрова політика - це багатоступенєва система послідовного виконання ряду заходів нормативно-правового, організаційно-управлінського, науково-дослідного та іншого характеру з метою забезпечення розвитку держави та суспільства в цілому.

Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я - це послідовна ієрархічна система забезпечення виконання ряду заходів правового, організаційно-управлінського, науково-дослідного, соціального та іншого характеру з метою забезпечення розвитку медичної галузі та підвищення якості та стану здоров'я населення .

Рис. 1. Теоретико-методологічні основи ключових дефініцій з питань державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунка 1, автором пропонується під поняттям «державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я» слід розуміти послідовну ієрархічну систему забезпечення виконання ряду заходів правового, організаційно-управлінського, науково-дослідного, соціального та іншого характеру з метою забезпечення розвитку медичної галузі та підвищення якості та стану здоров'я населення.

Кадрове забезпечення системи охорони здоров'я України формують, на нашу думку, такі основні складові (рис. 2).

Кадрове забезпечення системи охорони здоров'я України			
Освітня складова	Демографічна складова	Мотиваційна складова	Професійно - кваліфікаційна складова

Рис. 2. Складові кадрового забезпечення системи охорони здоров'я України

Розкладемо більш детально кожну складову.

1. Освітня складова. Знання, вміння та навички, тобто освітні характеристики майбутніх працівників, визначають реальні можливості розвитку галузі та ефективності її удосконалення.

2. Демографічна складова. Беззаперечний вплив на формування кадрового забезпечення галузі мають основні демографічні показники. З одного боку, для прогнозування та планування чисельності кадрів для ефективної роботи галузі, з іншого – для планування чисельності населення, що в найближчому майбутньому цю допомогу потребуватиме.

3. Мотиваційна складова. Без формування успішної та ефективної системи мотивації, як моральної, так і матеріальної, неможливий розвиток системи охорони здоров'я в цілому, та відповідний рівень її кадрового забезпечення, зокрема. Брак мотивації та зацікавленості у результатах професійної діяльності негативно впливає на розвиток кадрів.

4. Професійно-кваліфікаційна складова. Базовою умовою кадрового забезпечення системи охорони здоров'я є розвиток висококваліфікованих кадрів, здатних працювати у швидкозмінних умовах сьогодення, освоювати високотехнологічне устаткування та надавати послуги високої якості.

Спробуємо класифікувати чинники впливу на державну кадрову політику у сфері охорони здоров'я України за певними класифікаційними ознаками та обґрунтуємо їх особливості для сфери охорони здоров'я (рис. 3).



Рис. 3. Класифікація чинників впливу на державну кадрову політику у сфері охорони здоров'я України
Джерело: розроблено автором

За сферою впливу на державну кадрову політику у сфері охорони здоров'я України варто виділити ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні) чинники впливу.

Серед зовнішніх чинників істотний вплив як на кадрову політику у системі охорони здоров'я, так і на медичну галузь в цілому, здійснюють економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники, а саме: глобалізаційні тенденції, економічне середовище та добробут населення, розвиток нормативно-правової бази галузі, політична стабільність або нестабільність в державі, кон'юнктура ринку, конкуренція, тенденції розвитку технологій, науки та техніки тощо.

Серед внутрішніх чинників впливу на кадрову політику медичної сфери впливають кваліфікація працівників, стратегія розвитку конкретної медичної станова, рівень оснащеності та обслуговування пацієнтів тощо.

За ступенем впливу на державну кадрову політику у сфері охорони здоров'я України варто виділити основні та другорядні чинники впливу. Основними є ті чинники, що істотно впливають на формування кадрової політики, наприклад, вік та рівень освіти. Інші чинники є другорядними, що впливають на кадрову політику опосередковано, тобто прямий вплив виключено.

За можливістю впливу чинники можуть бути фактичні та потенційні. Фактичні чинники – це чинники, що впливають на кадрову політику або вже вплинули, а потенційні передбачають вірогідність та можливість їх прояву.

За тривалістю дії чинники можуть бути постійними та тимчасовими. Вплив постійних чинників є безперервним та довготривалим, а тимчасові мають вплив лише одноразово. Так, наприклад, відсутність стажу роботи при першому після закінчення медичного ВНЗ працевлаштуванні є тимчасовим чинником впливу, тоді як постійним, наприклад, стать кадрів.

За характером впливу чинники можуть бути загальні та специфічні. Загальні чинники є характерними для всіх галузей економіки, в тому числі й для галузі охорони здоров'я, а специфічні діють в умовах окремої медичної установи та/або регіону.

Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я покликана виконувати такі основні концептуальні функції:

- 1) зайнятість – забезпечення робочими місцями кадрів відповідної кваліфікації та рівня освіти, способи відбору медичних кадрів, забезпечення просування по кар'єрним сходам;
- 2) навчання – ефективна адаптація нових працівників у медичній галузі, практичне навчання випускників медичних ВНЗ, забезпечення безперервного розвитку медичного персоналу;
- 3) оплата праці – забезпечення матеріальної мотивації та ефективного стимулювання працівників сфери охорони здоров'я з метою покращення ефективності їх діяльності;
- 4) формування трудових відносин – ефективне вирішення трудових спорів, використання ефективного управління тощо;
- 5) забезпечення добробуту та якості життя – організація високого рівня якісних характеристик життя.

Завданнями, які особливо актуалізуються та здійснюють безпосередній вплив на формування та розвиток державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я є наступні:

- кваліфікований підбір, відбір та навчання медичних кадрів;
- залучення найбільш кваліфікованих фахівців з метою ефективного управління кадрами;
- створення сприятливих умов для ефективної роботи та розвитку кадрів сфери охорони здоров'я;
- підтримка ефективності діяльності цілісних трудових колективів сфери охорони здоров'я з метою злагодженої роботи та розвитку медичної галузі.

На формування та розвиток кадрової політики системи охорони здоров'я негативний вплив мають ряд чинників, а саме:

- негативні демографічні тенденції (постаріння населення, новітні методи діагностики та лікування, зростання міграційних процесів тощо);
- актуальними протягом достатньо тривалого періоду залишаються традиційні застарілі підходи підготовки та управління кадровою політикою у медичній сфері, що не задовольняють сучасні вимоги розвитку сфери охорони здоров'я України та втілення реформ у галузі;
- територіальна неоднорідність розподілу працівників сфери охорони здоров'я (висока концентрація фахівців у міській місцевості та низька – у сільській), відсутність чіткої пропорції чисельності лікарів та середнього медичного персоналу, наявність дисбалансу між лікарями загальної практики та вузькопрофільними спеціалістами;
- відсутність алгоритму та системи планування та прогнозування попиту на фахівців медичної сфери у короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- ненадійність та недосконалість інформаційної складової забезпечення кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я.

Суб'єктами державного регулювання сфери охорони здоров'я в Україні є: Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство охорони здоров'я України, а також місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. Тобто, всі суб'єкти, що здійснюють вплив на кадрову політику сфери охорони здоров'я відповідно можна поділити на чотири групи:

- вищі органи державної влади;
- органи виконавчої влади загальної юрисдикції;
- органи виконавчої влади спеціальної юрисдикції;
- органи місцевого самоврядування.

Логвиненко Б. О. у своїй монографії пропонує таку класифікацію суб'єктів публічного адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні:

- суб'єкти, які визначають та розробляють стратегію діяльності з публічного адміністрування сферою охорони здоров'я;
- суб'єкти, які безпосередньо втілюють у життя та забезпечують публічне адміністрування сферою охорони здоров'я;
- суб'єкти, які сприяють публічному адмініструванню сфери охорони здоров'я [4].

Цілком обґрунтованою є можливість приймати більш жорсткі міри регулювання відносно державних медичних закладів, в тому числі стосовно кадрової політики, що продиктовані вимогами розвитку та інтересами держави.

Підґрунтям реалізації управління державною кадровою політикою у сфері охорони здоров'я є розбудова на всіх рівнях (стратегічному, управлінському та базовому) ефективної взаємодії та інституційно спроможних дій. Крім того, важливим є забезпечення активної участі громадян у процесі формування державної кадрової політики та органів місцевого самоврядування, розширення практики публічно-приватного

партнерства, а сама стратегія розвитку кадрової політики сфери охорони здоров'я має ґрунтуватися на реальних потребах.

Управління державною кадровою політикою у сфері охорони здоров'я України має відбуватися відповідно до можливих рівнів її реалізації (рис. 4).



Рис. 4. Рівні управління державною кадровою політикою у сфері охорони здоров'я України

Джерело: розроблено автором

Стратегічний рівень передбачає можливість управління на вищій ланці. Тобто, на даному рівні актуальними є вирішення завдань, пов'язаних з потребами на віддалену перспективу. Управлінський та базовий рівень можуть як взаємодоповнювати, так виключати один одного. На управлінському рівні здійснюється координація окремими структурними підрозділами, середнім медичним персоналом тощо. На базовому рівні управління реалізується координація та контроль за виконанням щоденних службових обов'язків та наданням медичних послуг.

Реалізація управління кадровою політикою можлива за рахунок дії різних методів – адміністративно-правових, економічних та соціально-психологічних.

Особливістю адміністративно-правових методів є їх відповідність чинному нормативно-правовому законодавству та підзвітність державним органам управління, яким вони підконтрольні. Адміністративно-правові методи управління відрізняються прямим характером впливу та орієнтовані на усвідомлену дисципліну праці, почуття відповідальності та обов'язку, забезпечення виконання прав тощо.

Характерним проявом економічних методів управління є їх матеріальна складова. Зазначені методи проявляються через ряд економічних стимулів та заходів матеріального стимулювання.

Вагому роль в управлінні державною кадровою політикою у сфері охорони здоров'я України відіграють соціально-психологічні методи. Вони мають опосередкований непрямий характер, тому їх значення часто нівелюється. Такі методи управління пов'язані з можливістю взаємозв'язку особливостей життєдіяльності окремого індивіда і мотивацією поведінки конкретних суб'єктів, що здійснюють управління. До таких методів варто віднести соціально-психологічну адаптацію працівника на робочому місці, формування стосунків «керівник-підлеглий» та «колега-колега», управління конфліктними ситуаціями, регулювання особистих та групових взаємовідносин тощо.

Основною стратегічною метою державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я є підвищення ефективності функціонування системи та покращення стану здоров'я населення (рис. 5).



Рис. 5. Цілі державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я

Стратегічна мета передбачає ряд цілей, за допомогою яких можливе її досягнення, серед яких:

- своєчасне кількісно-якісне забезпечення медичної галузі необхідними кадрами;
- раціональне використання кадрового потенціалу медичної галузі;
- забезпечення стимулювання та мотивації кадрів сфери охорони здоров'я;
- підтримка ефективної роботи та підвищення кваліфікації медичних кадрів.

Окреслимо напрями, за якими може формуватися державна політика у сфері охорони здоров'я України:

- ✓ формування концепції політики в сфері охорони здоров'я;
- ✓ створення відповідної нормативно-правової бази забезпечення кадрової політики;
- ✓ створення спеціальних органів боротьби і контролю у даній сфері;
- ✓ оперативне розслідування та постійний моніторинг можливих корупційних проявів у сфері політики у сфері охорони здоров'я України;
- ✓ активне міжнародне співробітництво у напрямку забезпечення кадрової політики;
- ✓ належне фінансування державного апарату кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Багатоаспектні проблеми потребують комплексних рішень. Інтенсивність наявних труднощів не дозволяє фокусуватися лише на питаннях кадрової політики сфери охорони здоров'я та певних вузькопрофільних проєктах, необхідними є радикальні рішення зі зміцнення системи охорони здоров'я в цілому.

Функціонування в Україні дієвої кадрової політики системи охорони здоров'я неможливе через мінімум дві проблеми: по-перше, через відсутність покрокової стратегії розвитку кадрової політики сфери охорони здоров'я; по-друге, через відсутність відповідності даних офіційної статистики про кількісно-якісний потенціал медичних кадрів в країні з реальними цифрами.

Саме тому, розробка ефективної кадрової політики повинна передбачати ретельний аналіз стану справ у напрямі виявлення основних здобутків та проблем, що особливо актуалізуються в межах реалізації медичної реформи, а також можливостей та загроз її подальшого удосконалення.

Крім того, згідно з рекомендаціями ВООЗ ефективне функціонування галузі можливе за умови, якщо витрати на медицину становлять не менше 5% від ВВП. А необхідність державного регулювання сфери охорони здоров'я продиктована не тільки соціально-економічною значимістю медичних послуг для населення, а також їх специфічними особливостями.

Ефективні реформи вимагають системного підходу, які не обмежуються заходами, спрямованими лише на поліпшення медичної допомоги, але, що не менш важливо, включають питання профілактики хвороб, сприяння формуванню здорового способу життя, а також позитивного впливу на ключові детермінанти та складові здоров'я.

Висновки і перспективи подальших досліджень: Наведений аналіз основних понять кадрової політики відповідає особливостям функціонування державної політики у сфері охорони здоров'я. Разом з тим, слід зауважити, що вітчизняна система охорони здоров'я беззаперечно потребує серйозних та кардинальних змін, особливо у напрямі вдосконалення кадрової політики. Формування кадрового потенціалу є тим визначальним чинником та ресурсною складовою удосконалення системи охорони здоров'я. Наявність кадрів відповідної кваліфікації, їх умови та оплата праці, якість життя та соціальний добробут гарантують покращення якості надання медичної допомоги пацієнтам. Досконала кадрова політика є запорукою ефективного функціонування медичної галузі. Адже, навіть міжнародні експерти підтверджують той факт, що неможливо створити успішну медичну галузь без цілеспрямованих, високоосвічених та кваліфікованих фахівців, а дієва система охорони здоров'я має бути спрямована на поліпшення діяльності як окремого медичного працівника, так і всієї галузі в цілому.

Список літератури.

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. для ВУЗов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 688 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
4. Логвиненко Б.О. Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: теорія і практика: монографія / Б.О. Логвиненко. – Київ: «МП Леся», 2017. – 244 с.
5. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.
6. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
7. Стец В.А. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик. – Тернопіль : Лілея, 1996. – 180 с.
8. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. / Л.І. Федулова. К. : Либідь, 2003. – 448 с.
9. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712-715.

References.

1. Bazarov, T.Yu. and Eremin, B.L. (2009) Upravlenie personalom [Personnel Management], JuNITI, Moscow, 560 p.
2. Vesnin, V.R. (2010) Upravlenie personalom. Teoriya i praktika [Personnel Management. Theory and practice], Prospekt, Moscow, 688 p.
3. Krushel'nyts'ka, O.V. and Mel'nychuk D.H. (2003) Upravlinnia personalom [Personnel management], Kondor, Kyiv, 296 p.
4. Lohvynenko, B.O. (2017) Publichne administruvannia sferoiu okhorony zdorov'ia v Ukraini: teoriia i praktyka [Public administration of health care in Ukraine: theory and practice], «MP Lesia», Kyiv, 244 p.
5. Savel'ieva, V.S. and Yes'kov, O.L. (2005) Upravlinnia personalom [Personnel Management], Profesional, Kyiv, 336 p.
6. Spivak, V.A. (2000) Organizacionnoe povedenie i upravlenie personalom [Organizational behavior and personnel management], Piter, SPb., Russia, 416 p.
7. Stets, V.A., Stets, I.I. and Kostiuchyk, M.Yu. (1996) Menedzhment personalu [Personnel management], Lileia, Ternopil', 180 p.
8. Fedulova, L.I. (2003) Menedzhment orhanizatsij [Management of Organizations] Lybid', Kyiv, 448 p.
9. Shapoval, O.A. (2017) "Personnel policy and ways to improve it", Ekonomika i suspil'stvo, Vol. 9. PP. 712–715.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2019 р.