

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ
МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'ЯFEATURES OF THE FORMATION OF THE POLICY OF MOTIVATION
OF MEDICAL PERSONNEL IN THE FIELD OF HEALTH CARE

В статті аналізується важливість кваліфікації та навичок персоналу у медичних установах, що впливає на їхню продуктивність, успіх та конкурентоспроможність. Автор стверджує, що для підтримання та покращення якості послуг необхідно зосередитись на розробці та впровадженні ефективної системи управління персоналом. Стаття зосереджує увагу на значенні мотивації медичних працівників, оскільки вона відіграє ключову роль у наданні якісних медичних послуг. Однак, надмірна мотивація може спричинити збільшення стресу та негативно вплинути на продуктивність. У статті також розглядаються нові виклики, які виникають на сучасному етапі розвитку охорони здоров'я та суспільства, зокрема, зміна ролі людини у виробничих процесах. Автори аргументують, що соціальна політика медичних установ є важливим інструментом удосконалення якості робочої сили та підвищення її ефективності. Значення соціальної політики полягає у формуванні мотивації працівників через реалізацію різних пільг, послуг та додаткових виплат.

Ключові слова: система мотивації, медичний працівник, заклад охорони здоров'я, управління персоналом, соціальні цілі, методи мотиваційної політики.

The article analyzes the importance of qualifications and skills of personnel in medical institutions, which affects their productivity, success and competitiveness. The author claims that in order to maintain and improve the quality of services, it is necessary to focus on the development and implementation of an effective personnel management system. The article focuses on the importance of the motivation of medical workers, as it plays a key role in the provision of quality medical services. However, over-motivation can cause increased stress and negatively affect productivity. Research shows that there is an optimal level of motivation that ensures the highest efficiency of medical personnel. It is emphasized that in order to understand how to best motivate medical workers, it is necessary to take into account various factors, such as stability of employment, opportunities to realize personal and professional qualities, prestige of work in medicine and material benefits. The article also emphasizes the need for an integrated approach to personnel management that includes planning, training, motivation, performance appraisal, and staff development. The main goal of personnel management is to create conditions for ensuring high quality work of employees and their career growth. The article also examines new challenges that arise at the current stage of development of health care and society, in particular, changing the role of man in production processes. The authors argue that the social policy of medical institutions is an important tool for improving the quality of the workforce and increasing its efficiency. The importance of social policy lies in the formation of employee motivation through the implementation of various benefits, services and additional payments. The concept of improving the motivation system should include regular evaluations and feedback, introduction of bonuses and awards, as well as provision of favorable conditions for professional and career growth of employees. **Key words:** motivation system, medical worker, healthcare institution, personnel management, social goals, methods of motivational policy.

УДК 351.773

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-11>

Громцев К.М.

аспірант,

Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Gromtsev Konstantin

Oles Honchar Dnipro National University

Постановка проблеми. Ефективне керування діяльністю базується на розумінні внутрішніх мотивів працівників [14]. Дії, включаючи трудову діяльність, впливають з внутрішніх потреб, інтересів та очікувань особистості, яві, в свою чергу, є основою професійної культури [3]. Для медичних працівників, мотиви, потреби та інтереси істотно впливають на продуктивність роботи. В Україні зараз відбуваються зміни, що мають на меті створення соціально-орієнтованої системи охорони здоров'я, де ключовим аспектом є максимально ефективно використання трудового потенціалу медичних установ, незалежно від їхньої форми власності та підпорядкування [13]. Для цього необхідний систематичний підхід до вивчення мотивації персоналу, особливо в тих сферах, де задіяні високоінтелектуальні та висококваліфіковані медичні працівники.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато науковців фокусуються на мотивації персоналу. Гусарова О. [4] визначає мотивацію як внутрішній процес, що відбувається під впливом потреб у ресурсах, що формує мотив поведінки

для активізації робочої діяльності. Г. Веденко [9] вважає, що мотивація об'єднує внутрішні та зовнішні рушійні сили, які спонукають індивіда до діяльності, визначають її рамки та напрямок для досягнення певних цілей. Борщ В. [1], Шарапова Т. [11] розглядають мотивацію як вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових та суспільних цілей. Вивчаючи праці сучасних вчених: Граматик І. [2], Шевчук Р. [12], можна зробити висновок, що більшість дослідників розглядає термін «мотивація персоналу» як внутрішній вплив на індивіда, що спонукає до певної поведінки, тоді як «система мотивації персоналу» включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення внутрішніх потреб та цінностей працівників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у вивченні та аналізі ключових аспектів та особливостей формування ефективної політики мотивації медичного персоналу в сфері охорони здоров'я. Дослідження має на меті виявити фактори, що впливають на мотивацію медичних працівників, а також розро-

бити рекомендації щодо підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу через стратегічне планування та управління мотиваційними програмами.

Завдання дослідження:

- розгляд внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на рівень мотивації персоналу в сфері охорони здоров'я;
- дослідження існуючих методів і практик управління мотивацією персоналу в різних медичних закладах;
- розробити рекомендації щодо формування ефективної політики мотивації, яка буде сприяти підвищенню задоволеності та продуктивності працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сектор послуг є ключовим у створенні нових робочих місць у економіці. У сфері охорони здоров'я, результативність роботи в значній мірі залежить від кваліфікації та навичок персоналу, тому важливо забезпечити високу якість та професійність працівників. Це сприятиме успіху та конкурентоздатності медичних установ.

Надзвичайно важливою є мотивація для якісного надання медичних послуг. Проте, надмірна мотивація може призвести до збільшення активності та стресу, що негативно впливає на ефективність роботи. Високий рівень мотивації іноді спричиняє небажані емоційні стани, такі як тривога чи стрес, що може погіршувати продуктивність [1, с. 75].

Дослідження та експерименти показали, що існує оптимальний рівень мотивації, при якому медичний персонал працює найефективніше. Перевищення цього рівня може викликати зниження продуктивності. Щоб зрозуміти, як найкраще мотивувати медичних працівників, потрібно визначити, що спонукає їх до роботи та кар'єрного росту в державних установах. Основні фактори мотивації в охороні здоров'я можна визначити таким чином [11]:

- стабільність зайнятості та відсутність ризику небажаних змін у сфері охорони здоров'я;
- можливість реалізувати особистісні та професійні якості, внести свій вклад у благо суспільства та держави;
- престиж праці в медицині;
- матеріальні вигоди.

Для забезпечення високої якості роботи кожного співробітника у секторі послуг, важливо ефективно управляти людськими ресурсами та відносинами в медичних установах, стимулювати їх до роботи, проводити навчання та оцінювати їхні досягнення. Управління персоналом – це комплексна та інтегрована система, що включає різноманітні і взаємопов'язані ініціативи, дії та завдання від керівництва. Ця система спрямована на забезпечення достатньої кількості кваліфікованих працівників, розвиток їх знань, навичок, компетенцій,

зацікавленості, мотивації та поведінки, необхідних для досягнення корпоративних цілей, стратегій розвитку, забезпечення стійкої конкурентної переваги та успіху організації [4].

Людські ресурси у медичних закладах включають не лише медичних працівників на конкретних посадах, але й широкий спектр знань, умінь, навичок, компетенцій та особистих якостей кожного співробітника, які всі разом сприяють загальному успіху закладу.

Основні завдання та діяльність управління персоналом включають [5; 7]:

- забезпечення необхідного людського потенціалу, що охоплює планування, приваблення та найм, відбір та організацію медичних кадрів;
- підтримка персоналу, включаючи забезпечення безпеки та здоров'я, розвиток організаційної культури, утримання та надання послуг медичним працівникам;
- мотивація та винагородження людських ресурсів, включаючи моніторинг та оцінку ефективності роботи, встановлення системи мотивації та винагород, надання переваг;
- професійна підготовка та розвиток персоналу, в тому числі освіта, професійне навчання, кар'єрне зростання та розвиток керівних навичок.

Основна ціль управління персоналом полягає у забезпеченні висококваліфікованої робочої сили та створенні для неї мотивуючого робочого середовища, можливостей для навчання та кар'єрного росту. Це важливо в медичній сфері, де задоволеність медичних працівників безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоздатність установи, оскільки якість послуг у цій галузі залежить від людського фактора.

Враховуючи, що ефективність роботи у сфері охорони здоров'я великою мірою залежить від кваліфікації медичних працівників, критично важливим є підтримка їхньої якості та професіоналізму. Мотивований персонал сприятиме зростанню успіху та конкурентоспроможності медичної установи [2]. Для глибокого розуміння трудової діяльності у галузі охорони здоров'я ми провели SWOT-аналіз, який допоможе нам всебічно оцінити потенційні проблеми та загрози у цій сфері, а також розробити відповідні рекомендації (табл. 1).

Ключові виклики в сфері охорони здоров'я включають недостатню компетентність персоналу, невисокі заробітні плати, неадекватну мотивацію та обмежені можливості для кар'єрного розвитку. Ці проблеми ставлять під загрозу якість обслуговування у важливій економічній галузі, яка сильно залежить від кваліфікованого персоналу.

Важливим елементом управління людськими ресурсами, поряд з ефективним плануванням та навчанням, є стимулювання та розвиток кар'єри медичних працівників. Існує багато способів мотивувати медичний персонал до підвищення про-

SWOT-аналіз трудової діяльності у сфері охорони здоров'я

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> – збільшення попиту послугу; – збільшення економічних наслідків від конкретних послуг; – зростання попиту на робочу силу у сфері охорони здоров'я; – інвестиції вітчизняного та іноземного капіталу, нові інвестиції; – розвиток ринку послуг; – відкриття нових робочих місць; – стимули через різні програми та заходи зайнятості, – перепідготовка та проходження навчання протягом усього життя, програми та підтримка для розробки нових продуктів та послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження нових програм та навчальних планів у систему освіти, заохочення медичних працівників для роботи; – впровадження управління кадровим потенціалом у медичній установі, включення безперервного професійного навчання, дозволяючи медичним працівникам просуватися кар'єрними сходами та створити кар'єру; – створення позитивного та мотивуючого робочого середовища різними стимулами та вигодами; – оцінка успіху, нагороди.
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – нерівну працю; – низька заробітна плата; – погані умови праці, тривалий робочий час; – недостатні можливості професійної підготовки, просування по службі, – програми та методи роботи в освіту. 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження якості пропозиції та послуг за рахунок зайнятості некваліфікованої та низькооплачуваної робочої сили.

Джерело: розроблено автором

дуктивності та досягнення цілей. Мотивація може включати не тільки фінансові стимули, як-от підвищення зарплати, але й інші переваги, такі як додаткові вихідні, оплачуване медичне страхування, можливості для відпустки та інше. Щоб медичний персонал був максимально ефективним, він повинен працювати у позитивному середовищі, усвідомлювати свою цінність та важливість своєї роботи, а також розуміти наслідки невиконання своїх обов'язків [8].

Медичний персонал також має мати можливість висловлювати свої думки, ідеї та візії, а також приймати рішення самостійно. Для досягнення цього важливим є підтримка позитивних відносин у колективі, особливо між керівництвом та медичними працівниками.

Особа, яка володіє такими властивостями, ефективно може оцінювати, планувати, вирішувати, розподіляти та керувати людськими ресурсами, маючи на меті забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності. Для досягнення цих цілей, крім планування, мотивації та професійного розвитку, ключовим аспектом є також моніторинг та оцінка роботи персоналу, система винагород і можливості для кар'єрного зростання. Недолік цих елементів у багатьох медичних установах часто відштовхує кваліфікованих та молодих фахівців від роботи в охороні здоров'я, спонукаючи їх шукати можливості у інших галузях. Це також призводить до працевлаштування недостатньо кваліфікованого або некомпетентного медичного персоналу, що негативно позначається на якості послуг і продукції. У великих компаніях розробка системи мотивації та винагороди стала основною метою, з якою успішно справляється відділ кадрів. Головною метою управління персоналом є залучення та роз-

виток людей для їх збереження в медичній установі. Іншими словами, завдання управління полягає у забезпеченні високої якості та компетентності персоналу, впливаючи на їх мотивацію до роботи, оскільки задоволений і мотивований працівник сприяє підвищенню якості, що є запорукою успіху та конкурентоздатності медичної установи у сфері послуг [12, с. 170].

На сучасному етапі розвитку галузі охорони здоров'я та суспільства виникають нові завдання в контексті соціальної політики. Важливою особливістю цього періоду є зміна ролі людини в процесах виробництва, де значення креативності та індивідуальних аспектів у робочих процесах зростає.

Соціальна політика стає ключовим фактором у мотивації роботи персоналу медичних закладів, водночас будучи інструментом поліпшення кваліфікації робочої сили та її продуктивності. «Соціальна політика в медичному закладі є інтегральною частиною управління та включає заходи, що забезпечують співробітникам додаткові соціальні виплати, пільги та послуги». Вона відіграє важливу роль у формуванні мотивації працівників.

Цілі соціальної політики включають [6, 9]:

1. Узгодження цілей та прагнень працівників із загальними цілями медичного закладу;
2. Підвищення продуктивності праці та заохочення активної роботи;
3. Забезпечення соціального захисту працівників;
4. Залучення співробітників до діяльності медичного закладу;
5. Підвищення привабливості медичного закладу для працівників та суспільства в цілому.

Завдання соціальної політики полягають у:

1. Забезпеченні захисту персоналу через реалізацію пільг, від підприємства та гарантій від держави;

2. Виборі видів пільг, послуг та додаткових виплат;

3. Диференціації розмірів виплат залежно від вкладу кожного працівника у досягнення цілей закладу.

4. Форми соціальної політики у медичних закладах поділяються на дві категорії: матеріальні та нематеріальні.

Матеріальні форми мають включати [5]:

1. Виплати, пов'язані з придбанням власності або іншого майна;

2. Відпустки з оплатою;

3. Компенсації за скорочений робочий день;

4. Покриття витрат на проїзд до роботи;

5. Фінансування навчальних відпусток;

6. Допомогу під час лікарняних;

7. Грошові нагороди за особисті урочистості, ювілеї;

8. Виплати за вислугу років та на пенсію;

9. Різноманітні виплати в залежності від посади та стажу;

10. Корпоративні пенсії та одноразові винагороди пенсіонерам;

11. Інші виплати, залежно від особливостей та рівня розвитку підприємства.

Нематеріальні форми мають включати:

1. Дотації на харчування працівників;

2. Надання службового житла за пільговою оплатою;

3. Безпроцентні позики на будівництво житла;

4. Пільгові путівки до санаторіїв та оздоровчі табори для дітей працівників;

5. Оплату навчання працівників;

6. Надання місць у дошкільних закладах на пільгових умовах та інше.

Основні цілі соціальної політики у медичному закладі:

1. Приваблення та збереження кваліфікованих медичних працівників;

2. Заохочення відданості працівників до медичної установи.

Напрями та методи соціальної політики в медичному закладі включають різноманітні заходи, які детально описані у табл. 2.

Ефективне управління персоналом вимагає умінь координації людських ресурсів, їх ефективного використання, створення мотивуючого робочого середовища, а також забезпечення працівників освітніми можливостями та перспективами кар'єрного зростання.

Висновки з проведеного дослідження. Підведення підсумків дозволяє зробити наступні висновки. Мотивація роботи є ключовим аспектом, на який завжди звертали увагу в міжнародній практиці. При розробці систем мотивації в сфері охорони здоров'я необхідно враховувати світовий досвід. В системі мотивації важливо враховувати не тільки вимоги до кваліфікації, але й регулярне оновлення знань, а також баланс між матеріальними та моральними стимулами. Мотивація пов'язана не тільки з розміром заробітної плати, а й з її нарахуванням і системою регулярного оцінювання роботи працівника.

Визначено, що концепція поліпшення системи мотивації в охороні здоров'я повинна включати регулярне ознайомлення персоналу з політикою оплати праці, аналізування їхніх переваг та бажань, внесення змін у поточні умови роботи, впровадження додаткових бонусів та нагород,

Таблиця 2

Напрями та методи мотиваційної політики медичного закладу

№ п/п	Напрями	Методи
1	Умови праці	Сучасне обладнання; забезпечення спецодягом; дотримання охорони праці; впровадження інформаційних технологій та комп'ютерної техніки; оцінка умов праці.
2	Поінформованість	Ведення адаптаційних курсів та розробка «пам'яток»; зустрічі з головним лікарем та керівниками медичного закладу; випуск корпоративної газети та інші.
3	Соціальні пільги	Медичне страхування; безкоштовне харчування у їдальні; конкурси дитячих малюнків; подарунки до народження дитини; подарунок виходу на пенсію; пільгове відвідування спорткомплексу, басейну; доставка медичних працівників працювати; пільгові путівки до дитячого табору; вітання до свят та інші.
4	Професійне зростання	Оцінка діяльності працівників; визначення професійного розвитку (курси, тренінги, стажування, наставництво); планування кар'єри; тренінги для керівників; курси для робітників; конкурс на нові посади
5	Заслуги та досягнення	Нагородження найкращих медичних працівників генеральним директором; конкурс «Цінний медичний працівник», щомісяця проводиться (нагородження – цінний подарунок); конкурс професійної майстерності проводиться один раз на рік (нагороджується грошовою премією); заохочення найрезультативніших працівників квитками на різні культурні заходи.
6	Приналежність до медичного закладу	Святкування корпоративних свят; використання корпоративної символіки; видача медичним працівникам безкоштовної продукції; корпоративні листівки до дня народження та інші.

Джерело: складено автором на основі [2; 10]

а також створення умов для кар'єрного зростання. Це сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності медичних закладів. Виділено, що соціально-мотиваційна політика має бути направлена на підвищення продуктивності роботи персоналу, збільшення лояльності, зниження текучості кадрів, зменшення витрат на організацію роботи та підвищення мотивації працівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Т. 1. № 69. С. 73–78. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11
2. Граматик І. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи. The 8th International scientific and practical conference «Integration of scientific and modern ideas into practice» (November 15-18, 2022). Stockholm, Sweden. International Science Group. 2022. С. 159–162. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fnd>
3. Громцева Д. К., Крупський О. П. Професійна культура і безпека: інноваційний підхід до впровадження в медичному закладі. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2016. Т. 23. № 5. С. 15-23. DOI: 10.15421/191517
4. Гусарова О. О. Теоретичні та практичні аспекти сучасного менеджменту підприємств : колективна монографія / за заг. редакцією канд. т. наук, доц. Гусарова О.О. Харків : УПА, 2015. 178 с.
5. Зайцева Н. Державна підтримка медичних закладів в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Світ медицини та біології*. 2019. С. 126–129.
6. Коваленко В. М. Теоретичні засади та практика реформування охорони здоров'я в Україні. Національна медична академія післядипломної освіти імені П. Л. Шупика. Київ, 2019. 254 с.
7. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 47. С. 16–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3
8. Македон В. В., Валіков В. П., Кошляк Є. Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). С. 91–107. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-1-52-9
9. Мотивація персоналу – суттєвий крок до підвищення якості діагностично-лікувального процесу / Б. Г. Веденко та ін. *Новості медицини і фармації*. 2012. № 19(436). URL: <http://www.mif-ua.com/archive/article/34430> (дата звернення: 04.12.2023).
10. Ситник Й. С., Верещинська С. В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 127–141.
11. Шарапова Т. Мотивація працівників: тенденції ринку в медичній сфері. *Практика управління медичним закладом*. 2019. № 4. С. 37–46.

12. Шевчук Р. В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1. Том 34(73). С. 168–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/30>
13. Bogodistov Y., Reck F. M., Moormann J., Krupskiy O. Wandel im Gesundheitswesen: Analyse der Auswirkungen auf Ärzte und Patienten am Beispiel der Ukraine. *Das Gesundheitswesen*. 2020. Vol. 82. № 03. P. 236–241. DOI: 10.1055/a-0894-4775
14. Grynko T., Krupskiy O., Koshevyi M., Maximchuk O. Tangible and intangible rewards in service industries: Problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*. 2018. № 12(8). P. 2481–2491.

REFERENCES:

1. Borshch, V. I. (2019) Suchasna paradyhna systemy upravlinnia personalom zakladu okhorony zdorovia [The modern paradigm of the personnel management system of a health care institution]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom* [Economics and management of the national economy], 1(69), 73–78. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11 (in Ukrainian)
2. Hramatyk, I. (2022) Teoretychni osnovy motyvatsiyi ta stymulyuvannya pratsi yak zasobu pidvyshchennya efektyvnosti roboty medychnoyi ustanovy [Theoretical foundations of motivation and stimulation of work as a means of increasing the efficiency of the work of a medical institution]. The 8th International scientific and practical conference “Integration of scientific and modern ideas into practice” (November 15-18, 2022). Stockholm, Sweden. International Science Group, pp. 159–162. Available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fnd> (in Ukrainian)
3. Hromtseva, D., & Krupskiy, O. P. (2015) Professional culture and security: an innovative approach to implementing a medical facility. *The Bulletin of the Dnipropetrovsk University. Series: Management of Innovations*, 23(5), 15–23. DOI: 10.15421/191517 (in Ukrainian)
4. Husarova, O. O. (2015) Teoretychni ta praktychni aspekty suchasnoho menedzhmentu pidpryyemstv [Theoretical and practical aspects of modern management of enterprises]: kolektyvna monohrafiya / za zah. redaktsiyeyu kand. t. nauk, dots. Husarova O. O. Kharkiv: UIPA. (in Ukrainian)
5. Zaytseva, N. (2019) Derzhavna pidtrymka medychnykh zakladiv v Ukraini: problemy ta shlyakhy vyrishennya [State support of medical institutions in Ukraine: problems and solutions]. *Svit medytsyny ta biolohiyi*, 126–129. (in Ukrainian)
6. Kovalenko, V. M. (2019) Teoretychni zasady ta praktyka reformuvannya okhorony zdorov'ya v Ukraini [Theoretical principles and practice of health care reform in Ukraine]. *Natsional'na medychna akademiya pislyadyploynoiv osvity imeni P. L. Shupyka*. Kyiv. (in Ukrainian)
7. Makedon, V. V., Bailova O. O. (2023). Planuvannya i orhanizatsiya vprovadzhennya tsyfrovyykh tekhnolohiy v diyal'nist' promyslovykh pidpryyemstv [Planning and organizing the implementation of digital technologies in the activities of industrial enterprises]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series*

"Economic Sciences", vol. 47, 16–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3 (in Ukrainian)

8. Makedon, V., Valikov, V., Koshlyak, Y. (2020) Svitovyy rynek pratsi v koordynatakh tsyfrovoyi ekonomiky [The world labor market in the coordinates of the digital economy]. *Akademichnyy ohlyad*, no. 1(52), 91–107. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-1-52-9 (in Ukrainian)

9. Vedenko, B. H., Melnyk, V. A., Pyrohova, M. I., Datsenko, V. H., Datsenko, A. V. (2012) Motyvatsiia personalu – suttiyvi krok do pidvyshchennia yakosti diahnostychnolikuvalnoho protsesu [Staff motivation is a significant step towards improving the quality of the diagnostic and treatment process]. *Novosty medytsyny y farmatsyy*, no. 19 (436). Available at: <http://www.mif-ua.com/archive/article/34430> (accessed 04 Dec 2024). (in Ukrainian)

10. Sytnyk, Y. S., Vereshchyns'ka, S. V. (2023) Napryamy vdoskonalennya systemy motyvuvannya personalu medychnykh zakladiv [Directions for improving the system of motivating personnel of medical institutions]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, no. 2(9), 127–141. (in Ukrainian)

11. Sharapova, T. (2019) Motyvatsiya pratsivnykiv: tendentsiyi rynku v medychniy sferi [Employee motivation: market trends in the medical field]. *Praktyka upravlinnya medychnym zakladom*, no. 4, 37–46. (in Ukrainian)

12. Shevchuk, R. V. (2023) Derzhavno-upravlins'ki rishennya dlya rozvytku merezhi zakladiv okhorony zdorov'ya: zarubizhnyy dosvid [State management decisions for the development of the network of health care institutions: foreign experience]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*, no. 1, vol. 34(73), 168–173. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/30 (in Ukrainian)

13. Bogodistov, Y., Reck, F. M., Moormann, J., & Krupskiy, O. P. (2020) Wandel im Gesundheitswesen: Analyse der Auswirkungen auf Ärzte und Patienten am Beispiel der Ukraine. *Das Gesundheitswesen*, 82(03), 236–241. DOI: 10.1055/a-0894-4775

14. Grynko, T., Krupskiy, O., Koshevyi, M., & Maximchuk, O. (2018) Tangible and intangible rewards in service industries: Problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(8), 2481–2491.