

Функціонування і розвиток механізмів державного управління

УДК 351:004

**Лях Вадим Михайлович**

*аспірант кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Liakh Vadym**

*PhD Student of the Department of Public Administration  
Interregional Academy of Personnel Management*

*ORCID: 0009-0005-5751-3215*

**ВПЛИВ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ НА РОЗВИТОК КАДРОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
INFLUENCE OF INTERNATIONAL EXPERIENCE ON THE  
DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE  
HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE**

*Анотація. Вступ. У статті здійснено всебічний аналіз впливу міжнародного досвіду на розвиток кадрового потенціалу в публічному управлінні у сфері охорони здоров'я України.*

*Мета – проаналізувати сучасні підходи до управління кадровими ресурсами в системах охорони здоров'я розвинених країн, зокрема членів Європейського Союзу, США, Канади.*

*Матеріали і методи. Методологічною основою дисертаційного дослідження слугували фундаментальні положення науки державне управління та загальнонаукові принципи аналізу суспільних явищ і процесів, а також праці провідних українських та закордонних науковців. Дослідження базувалося на системному методі пізнання, на основі якого з'ясовано сутність понятійно-категоріального апарату дослідження, у тому числі, понять «кадрова політика», «кадрова політика в системі публічного управління», «кадрова політика на публічній службі».*

*Результати. Увагу приділено таким аспектам, як роль міжнародного навчання, обміну досвідом через програми стажування, участь у глобальних ініціативах та впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. У статті описано механізми розвитку професійної компетентності управлінців у сфері охорони здоров'я, включаючи підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей та навичок стратегічного планування. Також висвітлено значення сучасних методик управління у забезпеченні прозорості та ефективності кадрової політики. Виокремлено ключові виклики, що стоять перед українською системою охорони здоров'я, серед яких обмеженість ресурсів, відтік кадрів за кордон, недостатнє фінансування та відсутність комплексного підходу до розвитку людського капіталу.*

*Автором запропоновано рекомендації щодо інтеграції успішних міжнародних практик у національну систему публічного управління, враховуючи соціально-економічні та культурні особливості України. Серед рекомендацій – створення постійно діючих платформ для обміну досвідом, підтримка міжнародних освітніх та наукових програм, а також розробка нормативно-правової бази, яка сприятиме розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я.*

*Перспективи. Результати дослідження є цінними для вдосконалення системи підготовки та управління кадрами в публічному секторі України, а також для формування стратегій довгострокового розвитку охорони здоров'я в умовах інтеграції до глобального простору.*

**Ключові слова:** міжнародний досвід, кадровий потенціал, публічне управління, охорона здоров'я, професійна компетентність, розвиток людського капіталу, міжнародні практики, інноваційні підходи, лідерські якості, стратегічне планування, цифрові технології, кадрова політика, система охорони здоров'я України.

**Summary.** *Introduction. The article provides a comprehensive analysis of the impact of international experience on the development of human resource potential in public administration in the healthcare sector of Ukraine.*

*The goal is to analyze modern approaches to human resource management in healthcare systems of developed countries, in particular members of the European Union, the USA, and Canada.*

*Materials and methods. The methodological basis of the dissertation research was the fundamental provisions of the science of public administration and general scientific principles of analyzing social phenomena and processes, as well as the works of leading Ukrainian and foreign scientists. The study was based on a systematic method of cognition, on the basis of which the essence of the conceptual and categorical apparatus of the study was clarified, including the concepts of "human resource policy", "human resource policy in the public administration system", "human resource policy in the public service".*

*Results. Attention is paid to such aspects as the role of international training, exchange of experience through internship programs, participation in global initiatives, and the implementation of innovative approaches to human resource management. The article describes the mechanisms for developing professional competence of managers in the field of health care, including advanced training, development of leadership qualities and strategic planning skills. The importance of modern management methods in ensuring transparency and efficiency of personnel policy is also highlighted. Key challenges facing the Ukrainian health care system are identified, including limited resources, outflow of personnel abroad, insufficient funding and the lack of a comprehensive approach to human capital development.*

*The author offers recommendations for integrating successful international practices into the national system of public administration, taking into account the socio-economic and cultural characteristics of Ukraine. Among the recommendations are the creation of permanent platforms for the exchange of*

*experience, support for international educational and scientific programs, as well as the development of a regulatory framework that will contribute to the development of human resource potential in the field of health care.*

*Prospects. The results of the study are valuable for improving the system of training and human resources management in the public sector of Ukraine, as well as for forming strategies for the long-term development of healthcare in the context of integration into the global space.*

**Key words:** *international experience, human resource potential, public administration, healthcare, professional competence, human capital development, international practices, innovative approaches, leadership qualities, strategic planning, digital technologies, human resource policy, healthcare system of Ukraine.*

**Постановка проблеми.** Значення міжнародного досвіду в розвитку кадрового потенціалу є беззаперечним, адже розвинені країни демонструють успішні приклади впровадження інноваційних підходів до підготовки управлінців, розробки стратегій та підвищення ефективності кадрової політики. Однак, інтеграція таких практик у національну систему публічного управління охорони здоров'я України ускладнюється через соціально-економічні та культурні особливості, міграцію, а також через брак системного підходу до адаптації міжнародних методик. Таким чином, існує нагальна потреба у визначенні механізмів адаптації та впровадження міжнародного досвіду для підвищення рівня професійної компетентності кадрів у сфері охорони здоров'я. Вирішення даної проблеми є важливим для забезпечення прозорості, ефективності та конкурентоспроможності системи охорони здоров'я України в умовах глобалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження, присвячені темі розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я України, висвітлені у працях і проєктах багатьох міжнародних програм та науковців,

зокрема Т. Камінська [6] визначила кадровий потенціал закладів охорони здоров'я як ключовий фактор забезпечення їх конкурентоспроможності, Національний інститут стратегічних досліджень [8] розглянув проблеми та перспективи розвитку системи охорони здоров'я України у форматі аналітичної записки, Всесвітня організація охорони здоров'я [9] розробила рекомендації для трансформації та відновлення системи охорони здоров'я України, враховуючи сучасні виклики, О. Устінов [12] аналізував перспективи підписання угоди між Україною та Швецією про співпрацю у медичній сфері, спрямовану на покращення кадрового потенціалу та інноваційні практики, інформаційно-іміджевий центр міжнародних програм сфери управління охороною здоров'я України [4] дослідив міжнародні проекти у сфері охорони здоров'я, спрямовані на інтеграцію міжнародного досвіду в Україні.

**Метою дослідження** є аналіз впливу міжнародного досвіду на розвиток кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я України та визначення ключових механізмів та інструментів адаптації іноземних практик управління кадрами.

**Виклад основного матеріалу.** Т. Камінська [6] визначає кадровий потенціал у сфері охорони здоров'я, як один із ключових ресурсів, що сприяє конкурентоспроможності медичних закладів на ринку та відображає здатність працівників медичних установ здобувати нові знання, підвищувати кваліфікацію, впроваджуючи знання для прийняття ефективних управлінських рішень.

Навчання персоналу сфери охорони здоров'я забезпечує низку значних переваг, які позитивно впливають як на самих працівників, так і на пацієнтів та функціонування закладів охорони здоров'я. Н. Колісніченко розглядає основні переваги розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я [11]:

– *утримання медпрацівників*: під час навчання працівники розвивають лояльність до своєї професії. Вони відчувають турботу з боку керівництва та мають змогу професійно зростати, що сприяє відчуттю успіху в кар'єрі, зменшує ризик плинності кадрів і забезпечує стабільність у закладах охорони здоров'я;

– *підвищення морального духу*: створення культури, яка заохочує постійний професійний розвиток, мотивує персонал і формує середовище, де працівники є позитивно налаштованими та відданими своїй роботі. Така культура підвищує загальну задоволеність роботою і сприяє ефективності команди;

– *ефективність роботи закладів*: орієнтація нових працівників і перехресне навчання забезпечують безперебійну роботу. Зниження плинності кадрів створює умови для довгострокового успіху медичних установ. Стабільність у складі команди сприяє ефективності виконання завдань і високій якості послуг;

– *підвищення посадової компетентності*: навчання дозволяє медичному персоналу бути впевненим і продуктивним у виконанні своїх обов'язків. Як клінічний, так і адміністративний персонал потребують регулярного оновлення знань, щоб відповідати вимогам сучасної медичної практики, яка швидко змінюється;

– *задоволеність пацієнтів*: професійно підготовлений персонал безпосередньо впливає на якість обслуговування, що підвищує рівень задоволеності пацієнтів. Пацієнти краще довіряють медичним працівникам, які демонструють високу компетентність і професіоналізм.

Отже, інвестиції в навчання медичних працівників створюють цінність для всіх учасників процесу надання медичної допомоги. Вони сприяють розвитку персоналу, зміцнюють довіру пацієнтів до системи охорони здоров'я та підвищують ефективність роботи закладів.

Управління кадровим потенціалом у сфері охорони здоров'я є ключовим елементом забезпечення ефективності та якості медичних послуг. Міжнародний досвід пропонує різноманітні підходи та стратегії, які можуть бути корисними для вдосконалення управління медичними кадрами:

– *безперервний професійний розвиток (Continuing professional development, далі – CPD)*: у багатьох країнах впроваджено системи безперервного навчання для медичних працівників. Наприклад, у Великій Британії медичні працівники зобов'язані регулярно оновлювати свої знання та навички через CPD-програми, що включають участь у семінарах, тренінгах та конференціях, що сприяє підтримці високого рівня компетентності та адаптації до нових медичних технологій [14];

– *спеціалізоване навчання та сертифікація*: у Сполучених Штатах Америки лікарі після закінчення медичного факультету проходять резидентуру та можуть отримати сертифікацію в обраній спеціальності. Даний процес забезпечує глибоку спеціалізацію та підвищує якість надання медичних послуг. У 2024 році Американська колегія внутрішньої медицини (American Board of Internal Medicine, ABIM) оновила вимоги до сертифікації, включивши нові стандарти оцінки компетенцій лікарів-резидентів [13]. Дані зміни спрямовані на підвищення якості підготовки спеціалістів та забезпечення відповідності сучасним медичним практикам;

– *наставництво та коучинг*: у Канаді широко застосовується система наставництва, де досвідчені медсестри допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися професійно, що сприяє передачі практичних знань та підтримує нових працівників у їхньому професійному зростанні. У 2022 році в провінції Онтаріо органи місцевого самоврядування впровадили програму "Nurse Mentorship Program", спрямовану на підвищення кваліфікації нових робітників у сфері медицини [16]. Програма забезпечує медичні кадри наставниками з числа досвідчених колег, які надають консультації, допомагають у розвитку клінічних навичок і сприяють

інтеграції в робоче середовище та показує позитивні результати, зокрема зниження рівня плинності кадрів та підвищення задоволеності роботою серед нових медиків;

– *дистанційне навчання та телемедицина*: з розвитком технологій багато країн впроваджують дистанційне навчання для медичних працівників. Наприклад, в Австралії використовуються онлайн-платформи для навчання медичних сестер у віддалених регіонах. Однією з таких державних ініціатив є платформа Health Education and Training (HETI), яка надає доступ до широкого спектру навчальних ресурсів та курсів для медичних працівників, що дозволяє медсестрам отримувати необхідні знання та навички без потреби виїзду до великих міст, що особливо важливо для віддалених та сільських районів [15];

– *міждисциплінарне навчання*: у Швеції медичні працівники різних спеціальностей проходять спільні тренінги, що сприяє кращій координації та якості надання медичних послуг. Міждисциплінарні тренінги фінансуються за рахунок державного бюджету через організації, такі як Шведська асоціація охорони здоров'я (SALAR), даючи змогу кадрам брати участь у навчальних програмах без додаткових витрат та підвищуючи кількість кваліфікованих медичних робітників [17]. Варто зауважити, що 15 жовтня 2024 року під час робочого візиту до Києва міністри охорони здоров'я України та Швеції підписали технічну угоду про співпрацю у сфері охорони здоров'я [12]. Угода спрямована на підтримку реформ для євроінтеграції України та розвиток співпраці в галузі охорони здоров'я, а основним напрямком співпраці стали навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників;

– *інтеграція міжнародних стандартів*: країни адаптують міжнародні стандарти та рекомендації, розроблені Всесвітньою організацією охорони здоров'я (далі – ВООЗ), для вдосконалення управління кадровим потенціалом. У 2022 році ВООЗ надала технічну



підтримку Міністерству охорони здоров'я України у розробці та впровадженні стратегій розвитку кадрового потенціалу, що включають навчання, підвищення кваліфікації та утримання медичних працівників [9];

Варто зазначити, що станом на сьогодні система охорони здоров'я України стикається з низкою викликів у сфері кадрового потенціалу. Згідно з аналізом ринку праці, проведеним ВООЗ, виявлено основні проблеми [10]:

– *нестача медичних працівників*: кількість медичних кадрів не відповідає потребам населення, що ускладнює надання якісних медичних послуг. У 2024 році Україна продовжує стикатися з проблемою міграції медичних працівників за кордон, що негативно впливає на національну систему охорони здоров'я. Р. Василенко зазначає, що аналіз скорочення чисельності медичних працівників та подальша екстраполяція даних вказують на те, що до 2030 року укомплектованість лікарями в медичних закладах України складатиме лише 75% від необхідного рівня, а середнім і молодшим медичним персоналом – 73,6% [8];

– *нерівномірний географічний розподіл*: медичні працівники зосереджені переважно у великих містах, тоді як сільські та віддалені райони відчують значний дефіцит фахівців. О. Сміянова вважає, що така ситуація є широко розповсюдженою та становить серйозну проблему для забезпечення медико-санітарних послуг на національному рівні [5];

– *недостатня кількість фахівців первинної медичної допомоги*: особливо гостро відчувається брак сімейних лікарів та терапевтів, що впливає на доступність базових медичних послуг для населення. Станом на сьогодні в Україні спостерігається значний дефіцит лікарів первинної медичної допомоги, причому в деяких регіонах нестача досягає 30–40% [18]. Проблема загострюється через повномасштабне вторгнення, що призводить до зростання попиту на медичні послуги та створює труднощі у наданні медичної допомоги. Всесвітня організація охорони здоров'я у своїх звітах зазначає, що 8% домогосподарств повідомили про відсутність

доступу до первинної медичної допомоги, а 7% не мали підписаної декларації із сімейним лікарем. Дефіцит також посилюється через відтік кваліфікованих фахівців за кордон та мобілізацію медичного персоналу до Збройних Сил України. Відсутність достатньої кількості лікарів первинної ланки негативно впливає на доступність та якість медичних послуг для населення, особливо в сільських та віддалених районах. Крім того, внутрішньо переміщені особи та жителі прифронтових регіонів України також стикаються з труднощами в отриманні медичних послуг.

Для подолання проблем необхідно вжити заходи щодо посилення кадрового потенціалу в галузі охорони здоров'я, розробити стратегії з підготовки та утримання медичних працівників, забезпечити рівномірний розподіл кадрів по регіонах та підвищити привабливість професії через покращення умов праці та конкурентоспроможну заробітну плату.

Станом на 2024 рік міжнародні організації та проєкти відіграють ключову роль у підвищенні кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України, надаючи фінансову, технічну та експертну підтримку:

– *агентство США з міжнародного розвитку (далі – USAID)*: проєкт USAID спрямований на зміцнення кадрового потенціалу в охороні здоров'я України [1]. Також за підтримки проєкту USAID “Підтримка реформи охорони здоров'я” Міністерство охорони здоров'я України впровадило електронну систему для організації безперервного професійного розвитку (далі – БПР) медичних працівників [3]. Платформа спрощує реєстрацію провайдерів та заходів БПР, а також забезпечує прозорість і оперативність звітності за результатами проведених заходів. Серед переваг системи – можливість укладання електронних договорів, захист даних користувачів, а також функціональність електронного кабінету для зручного доступу до необхідної інформації;

– *Програма розвитку ООН (далі – ПРООН)*: ПРООН сприяє впровадженню інноваційних підходів у систему охорони здоров'я України.

У вересні 2024 року на першому eHealth Summit було презентовано нові проекти цифрової охорони здоров'я за підтримки ПРООН, що сприяють підвищенню кваліфікації медичних працівників та ефективності надання медичних послуг [7];

– *інформаційно-іміджевий центр міжнародних програм сфери управління охорони здоров'я України (далі – ІЦОЗУ):* ІЦОЗУ реалізує міжнародні проекти, спрямовані на створення нових стандартів якості, залучення фінансування та підвищення рівня медичної допомоги в Україні [4]. Завдяки ІЦОЗУ Україна співпрацює з ключовими міжнародними організаціями ВООЗ, ЮНІСЕФ, Червоний Хрест та іншими благодійними фондами, що забезпечує сталий розвиток медичної системи. Українські лікарні отримують доступ до фінансування на оновлення медичного обладнання, забезпечується експертна підтримка у підвищенні кваліфікації медиків, проводяться дослідження з оцінка та моніторинг кадрового потенціалу в Україні, тим самим інтегруючи українську медицину в світову спільноту.

Отже, завдяки співпраці з міжнародними партнерами Україна продовжує розвивати та вдосконалювати свій кадровий потенціал у сфері охорони здоров'я, впроваджуючи сучасні технології та підходи для забезпечення якісних медичних послуг населенню.

**Висновки та пропозиції.** Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що впровадження сучасних підходів до управління кадровим потенціалом, таких як безперервний професійний розвиток, цифровізація управлінських процесів та інтернаціоналізація освіти, значно підвищує ефективність і якість медичних послуг. Україна може отримати суттєві переваги від адаптації таких підходів, особливо в умовах глобальних викликів у сфері охорони здоров'я. Виявлено, що система охорони здоров'я України стикається з дефіцитом медичних кадрів, їх нерівномірним географічним розподілом, а також численним відтоком

фахівців за кордон, що підкреслює необхідність інтеграції міжнародного досвіду для подолання проблем. Встановлено, що використання міжнародних рекомендацій, розроблених ВООЗ та іншими організаціями, дозволяє забезпечити ефективне управління кадровими ресурсами та узгодити українську систему охорони здоров'я з європейськими стандартами. Варто зазначити, що співпраця з країнами-партнерами сприяє розробці нових програм навчання, обміну досвідом і впровадженню інноваційних практик у сфері кадрового управління. Також впровадження електронних систем управління кадрами, дистанційного навчання та телемедицини сприятиме підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом.

Рекомендується створити національну стратегію, що враховуватиме міжнародний досвід і передбачатиме заходи з підвищення кваліфікації, мотивації та збереження медичних працівників. Також необхідним є посилення системи БПР через запровадження сучасних підходів до навчання, сертифікації та моніторингу професійного розвитку медичних працівників. Стимулювання мотивації медичних кадрів забезпечить конкурентоспроможну заробітну плату, покращення умов праці та додаткові стимули для роботи у віддалених регіонах України. Також адаптація українського законодавства та практики до європейських стандартів у сфері охорони здоров'я, зокрема щодо регулювання сертифікації працівників дасть змогу розширити програми співпраці з міжнародними організаціями та країнами-партнерами для підвищення кадрового потенціалу, обміну досвідом та впровадження інновацій.

Реалізація даних заходів дозволить покращити ефективність управління кадровими ресурсами у сфері охорони здоров'я на державному рівні, підвищити кадровий потенціал та забезпечити стійкість системи охорони здоров'я.

## Література

1. Бібліотека проєктів USAID HRS. *Міністерство охорони здоров'я України*. 2024. URL: <https://moz.gov.ua/uk/biblioteka-proektiv-USAID-HRS> (дата звернення: 25.11.2024).
2. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ : Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
3. Запущено електронну систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я. *Кабінет Міністрів України*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zapushcheno-elektronnu-systemu-bezperervnoho-profesiinoho-rozvytku-pratsivnykiv-sfery-okhorony-zdorovia> (дата звернення: 25.11.2024).
4. Інформаційно-іміджевий центр міжнародних програм сфери управління охорони здоров'я України. Міжнародні проєкти. *ІЦОЗУ*. 2024. URL: <https://imidzh-cmp.org.ua/mizhнародni-proekty/> (дата звернення: 26.11.2024).
5. Кадрова політика в сфері охорони здоров'я. Лекція 6. *Сумський державний університет*. 2021. URL: <https://pubhealth.med.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Lecture-6-1-Quality-management-in-the-health.pdf> (дата звернення: 26.11.2024).
6. Камінська Т. Кадровий потенціал закладів охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю*. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. Ч. 1, С. 198-200.
7. МОЗ презентувало нові проєкти цифрової охорони здоров'я на першому eHealth Summit за підтримки ПРООН. *ПРООН в Україні*. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/moz-presentovalo-novi-proyekty-tsyfrovoyi-okhorony-zdorovya-na-pershomu-ehealth-summit-za-pidtrymku-proon> (дата звернення: 27.11.2024).

8. Національний інститут стратегічних досліджень. Охорона здоров'я: проблеми та перспективи розвитку : Аналітична записка. Київ : НІСД, 2021. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf> (дата звернення: 27.11.2024).

9. Принципи відновлення та трансформації системи охорони здоров'я в Україні. Всесвітня організація охорони здоров'я. Копенгаген, регіональне бюро ВООЗ для Європи, 2022. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/361136/WHO-EURO-2022-5750-45515-65487-ukr.pdf> (дата звернення: 28.11.2024).

10. Результат первинного аналізу ринку праці у сфері охорони здоров'я в Україні. Копенгаген : Європейське регіональне бюро ВООЗ, 2024. Ліцензія : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

11. Колісніченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 290. С. 264. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/290/264> (дата звернення: 28.11.2024).

12. Україна та Швеція підписали угоду про співпрацю в медичній сфері. *Український медичний часопис*. 15 жовтня 2024. URL: <https://umj.com.ua/uk/novyna-258779-ukrayina-ta-shvetsiya-pidpisali-ugodu-pro-spivpratsyu-v-medichnij-sferi> (дата звернення: 28.11.2024).

13. American Board of Internal Medicine. ABIM Eliminates Two-Year MOC Point Requirement Effective Immediately. *ABIM Blog*. URL: <https://blog.abim.org/abim-eliminates-two-year-moc-point-requirement-effective-immediately/#deadline> (дата звернення: 29.11.2024).

14. CPD Standards Office. What is CPD? *CPD Standards*. URL: <https://www.cpdstandards.com/resources/what-is-cpd/> (дата звернення: 29.11.2024).

15. Health Education and Training Institute. About HETI. *Health Education and Training Institute*. URL: <https://www.heti.nsw.gov.au/about-heti>

16. IntelyCare. How to Set Up a Nurse Mentorship Program. *IntelyCare Facilities Resources*. URL: <https://www.intelycare.com/facilities/resources/how-to-set-up-a-nurse-mentorship-program/#:~:In%20a%20nurse%20mentorship%20program,to%20ensure%20milestones%20are%20met> (дата звернення: 29.11.2024).

17. Swedish Association of Local Authorities and Regions (SALAR). Health and Medical Care. *SKR*. URL: <https://skr.se/skr/halsasjukvard.49296.html> (дата звернення: 29.11.2024).

18. World Health Organization. Primary Health Care in Ukraine: Improving Health Services Amid the War and Beyond. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2024. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/378776/WHO-EURO-2024-6904-46670-75558-eng.pdf?sequence=1> (дата звернення: 29.11.2024).

19. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. 8(5). P. 90.

20. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*. Springer Nature. 2023.

## References

1. Biblioteka proektiv USAID HRS [Library of USAID HRS Projects]. *Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy – Ministry of Health of Ukraine*. 2024. URL: <https://moz.gov.ua/uk/biblioteka-proektiv-USAID-HRS> [in Ukrainian].

2. Vashchenko, K. O. (2011). *Politolohiia dlia vchytelia [Politology for teachers]*. K. O. Vashchenko, V. O. Korniienko. Kyiv: Vyd. im. M. P. Drahomanova [in Ukrainian].

3. Zapushcheno elektronnu systemu bezperervnoho profesiinoho rozvytku pratsivnykiv sfery okhorony zdorovia [The electronic system of continuous professional development for healthcare workers launched]. *Kabinet Ministriv Ukrainy – Cabinet of Ministers of Ukraine*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zapushcheno-elektronnu-systemu-bezperervnoho-profesiinoho-rozvytku-pratsivnykiv-sfery-okhorony-zdorovia> [in Ukrainian].

4. Informatsiino-imidzhevyi tsentr mizhnarodnykh prohram sfery upravlinnia okhorony zdorovia Ukrainy [Information and Image Center for International Programs in the Healthcare Management Sector of Ukraine]. *Mizhnarodni proiekty – International Projects*. ITSOZU. 2024. URL: <https://imidzh-cmp.org.ua/mizhnarodni-proekty/> [in Ukrainian].

5. Kadrova polityka v sferi okhorony zdorovia. Lektsiia 6 [Personnel policy in healthcare. Lecture 6]. *Sumskyi derzhavnyi universytet – Sumy State University*. 2021. URL: <https://pubhealth.med.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Lecture-6-1-Quality-management-in-the-health.pdf> [in Ukrainian].

6. Kaminska, T. (2024). Kadrovyyi potentsial zakladiv okhorony zdorovia [Human resource potential of healthcare facilities]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv: materialy dop. V Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu – Current issues of management and public administration under modern challenges: materials of the 5th All-Ukrainian Scientific-Practical Conference with International Participation*. (pp. 198-200). Ternopil: ZUNU [in Ukrainian].

7. MOZ prezentovalo novi proiekty tsyfrovoy okhorony zdorovia na pershomu eHealth Summit za pidtrymky PROON [MOH presented new digital healthcare projects at the first eHealth Summit with UNDP support]. *PROON v Ukraini – UNDP in Ukraine*. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/moz-prezentovalo-novi->



proyekty-tsyfrovoyi-okhorony-zdorovya-na-pershomu-ehealth-summit-za-pidtrymky-proon [in Ukrainian].

8. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Okhorona zdorovia: problemy ta perspektyvy rozvytku: Analitychna zapyska [Health care: problems and development prospects: Analytical note]. Kyiv: NISD, 2021. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/okhorona-zdorovya.pdf> [in Ukrainian].

9. Pryntsypy vidnovlennia ta transformatsii systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Principles of restoration and transformation of the healthcare system in Ukraine]. *Vsesvitnia orhanizatsiia okhorony zdorovia – World Health Organization*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2022. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/361136/WHO-EURO-2022-5750-45515-65487-ukr.pdf> [in Ukrainian].

10. Rezultat pervynnoho analizu rynku pratsi u sferi okhorony zdorovia v Ukraini [Result of the primary labor market analysis in the healthcare sector in Ukraine]. Copenhagen: European Regional Office of WHO, 2024. License: CC BY-NC-SA 3.0 IGO [in Ukrainian].

11. Kolisnichenko, N. (2024). Suchasni zarubizhni praktyky upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu sfery okhorony zdorovia [Modern foreign practices of managing the development of human resources in the healthcare sector]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 290, 264. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/290/264> [in Ukrainian].

12. Ukraina ta Shvetsiia pidpysaly uhodu pro spivpratsiu v medychnii sferi [Ukraine and Sweden signed an agreement on cooperation in the medical field]. *Ukrainskyi medychnyi chasopys – Ukrainian Medical Journal*. October 15, 2024. URL: <https://umj.com.ua/uk/novyna-258779-ukrayina-ta-shvetsiya-pidpisali-ugodu-pro-spivpratsyu-v-medichnij-sferi> [in Ukrainian].

13. American Board of Internal Medicine. ABIM Eliminates Two-Year MOC Point Requirement Effective Immediately. *ABIM Blog*. URL: <https://blog.abim.org/abim-eliminates-two-year-moc-point-requirement-effective-immediately/#deadline>.

14. CPD Standards Office. What is CPD? *CPD Standards*. URL: <https://www.cpdstandards.com/resources/what-is-cpd/>.

15. Health Education and Training Institute. About HETI. *Health Education and Training Institute*. URL: <https://www.heti.nsw.gov.au/about-heti>.

16. IntelyCare. How to Set Up a Nurse Mentorship Program. IntelyCare Facilities Resources. URL: <https://www.intelycare.com/facilities/resources/how-to-set-up-a-nurse-mentorship-program/#:~:In%20a%20nurse%20mentorship%20program,to%20ensure%20milestones%20are%20met>.

17. Swedish Association of Local Authorities and Regions (SALAR). Health and Medical Care. SKR. URL: <https://skr.se/skr/halsasjukvard.49296.html>.

18. World Health Organization. Primary Health Care in Ukraine: Improving Health Services Amid the War and Beyond. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2024. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/378776/WHO-EURO-2024-6904-46670-75558-eng.pdf?sequence=1>.

19. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 90.

20. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.