

УДК 005.95/.96:005.332.4

О. В. Баєва,
д. б. н., професор, зав. кафедри громадського здоров'я
та мікробіології, ПВНЗ "Київський медичний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8583-4201>

О. В. Корнієнко,
к. псих. наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін,
ПВНЗ "Київський медичний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7014-5940>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.61

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

О. Baieva,
Doctor of Biological Sciences, Full Professor,
Head of the Department of Public Health, PHEE "Kyiv Medical University"
О. Korniienko,
Ph.D. of Psychology Sciences,
Associate Professor of Humanities and Social Sciences Department, PHEE "Kyiv Medical University"

SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE AS THE BASIS FOR EFFECTIVE PERSONNEL
MANAGEMENT IN HEALTH CARE ORGANIZATION

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад формування соціально-психологічного клімату та визначення його ролі в системі управління персоналом медичного закладу. На основі узагальнення міжнародних та вітчизняних досліджень доведено, що соціально-психологічний клімат медичного закладу є багатограним і його важко виміряти кількісно, проте основні його показники характеризують стан командної роботи, комунікацій між медичним персоналом та між медичним персоналом та пацієнтами.

Доведено, що кадровому менеджменту за допомогою соціальних методів формується структура та визначаються основні правила в роботі медичного закладу. Використання соціальних методів в системі управління персоналом мають узгоджуватись із застосуванням психологічних методів, які виступають як інструменти впливу на внутрішній світ медичного працівника, з метою підвищення ефективності роботи та створення здорового клімату в медичному закладі. Акцентовано увагу, що при формуванні психологічного клімату в медичному закладі варто використовувати комплексний підхід з поєднанням управлінських, організаційних та соціально-психологічних методів, спрямованих на зниження професійного стресу та підвищення задоволеності персоналу.

Подальші дослідження планується спрямувати на проведення порівняльного аналізу впливу стилів керівництва та лідерських якостей завідувачів структурних підрозділів на соціально-психологічний клімат у різних відділеннях багатопрофільної лікарні.

The article is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of the formation of a socio-psychological climate and the definition of its role in the system of personnel management of a medical institution. Based on the generalization of international and domestic research, it is proven that the socio-psychological climate of a medical institution is multifaceted and difficult to measure quantitatively, however, its main indicators characterize the state of

teamwork, communication between medical personnel and between medical personnel and patients. The lack of medical personnel is one of the strongest destroyers of the socio-psychological climate in the medical team, increases the level of conflict, is a factor in professional burnout, loss of trust in hospital management, psychological isolation and decreased empathy. Socio-psychological management methods in healthcare institutions can be considered as means of influencing medical and administrative personnel, based on the use of the laws of sociology and psychology. The use of these methods should contribute to the formation of a favorable psychological climate in the team to improve the quality of medical care and the efficiency of the medical institution.

It is proven that in personnel management, using social methods, the structure is formed and the basic rules in the work of a medical institution are determined. The use of social methods in the personnel management system should be consistent with the use of psychological methods, which act as tools for influencing the inner world of a medical worker, in order to increase work efficiency and create a healthy climate in a medical institution. It is emphasized that when forming a psychological climate in a medical institution, it is worth using an integrated approach with a combination of managerial, organizational and socio-psychological methods aimed at reducing professional stress and increasing staff satisfaction.

Further research is planned to be directed at conducting a comparative analysis of the influence of management styles and leadership qualities of heads of structural units on the socio-psychological climate in different departments of a multidisciplinary hospital.

Ключові слова: медичний заклад; соціально-психологічний клімат; трудовий колектив; управління персоналом; медичний персонал.

Key words: health care organization; socio-psychological climate; labor collective; personnel management; medical personnel.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В новітніх умовах управління організаціями традиційні методи менеджменту персоналу мають доповнюватись та підсилюватись новими підходами, спрямованими на формування соціально-психологічного клімату в колективі. Новітні наукові дослідження пропонують оцінювати соціально-психологічний клімат в колективі не тільки суб'єктивно, а й через такі об'єктивні індикатори, як показники результативності, плинності кадрів та рівень самореалізації персоналу через вивчення можливостей творчого та особистісного зростання працівників [1—2].

Медичні заклади мають певну специфіку щодо управління соціально-психологічним кліматом в колективі, зумовлену тим, що об'єктом праці виступає здоров'я та життя людини. Якщо в більшості організацій помилки в управлінні та технологіях приводять до фінансових втрат, то в медичному закладі лікарська помилка може викликати як хронізацію гострих форм захворювань, так і загрозу для життя. Для медичного персоналу характерний високий ризик професійного вигорання, через хронічне перевтомлення та перенапруження, яке викликає необхідність швидкого прийняття рішень. Специфіка управління в медичних закладах вимагає переважного застосування авторитарного стилю керівництва та миттєвого виконання наказів по ієрархічній вертикалі з обмеженням демократичного обговорення, як прийня-

то в інших сферах. Стосунки в медичному колективі базуються не тільки на корпоративній етиці, проте й вимагають дотримання основних принципів медичної деонтології та біоетики.

Соціально-психологічний клімат в медичному закладі під час повномасштабного військового вторгнення з боку РФ це не тільки показник якості управління персоналом, а один з провідних чинників, який впливає на життєздатність всієї медичної системи. Медичний персонал працює на межі професійного вигорання, часто в режимі надциклічних навантажень при хронічній дії стресових факторів, тому моніторинг психологічного клімату здатний запобігти масовим звільненням та зменшує ймовірність лікарських помилок в процесі надання медичної допомоги. Соціально-психологічний клімат в закладі охорони здоров'я безпосередньо впливає на емоційний стан медичного персоналу і опосередковано на пацієнта.

Визначені особливості закладів охорони здоров'я вимагають детального вивчення соціально-психологічного клімату як базисної основи ефективного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фундамент теорії соціально-психологічної взаємодії в менеджменті організацій покладено класичними роботами зарубіжних вчених. В першій половині минулого сторіччя засновник школи "людських відносин" Елтон Мейо довів, що психологічна атмосфера та увага до

працівників впливають на продуктивність більше, ніж фізичні умови праці [1]. Lewin K. Визначив, що психологічна атмосфера в колективі і значній мірі обумовлена стилем керівництва [2]. Rensis Likert розробив теорію систем управління, згідно якої психологічний клімат виступає сполучною ланкою між стилем лідерства та ефективністю організації [3].

Сучасні зарубіжні дослідження соціально-психологічного клімату фокусуються не лише на загальній атмосфері, а й на специфічних "фасетних" кліматах, як то інноваційному, безпековому або сервісному, що безпосередньо впливають на результативність управління та залученість персоналу. Hassi A. з співавторами визначили вплив не тільки соціального, проте й психологічного клімату на розвиток ініціативи персоналу та інноваційний потенціал автономної групи в умовах економіки, що розвивається [4]. Terry J.D. та Cigularov K.P. акцентують увагу на негативних аспектах соціально-психологічного клімату в сучасних колективах, зокрема на "кліматі перевтоми" та його впливі на здатність персоналу до відновлення [5]. Barria-Gonzalez J. з співавторами визначили роль психологічного клімату в конструкті позитивної організаційної культури організації [6].

Новітні дослідження українських науковців акцентують увагу на тому, що психологічний клімат перестав бути просто "атмосферою", а в умовах сьогодення виступає критичним інструментом антикризового менеджменту та економічної стійкості організацій. Сіленко А.О. з співавторами визначено, що на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі значним чином впливають індивідуальні характеристики співробітників, як то ступінь адаптивності, емоційної стабільності та толерантності, рівень комунікативних компетенцій персоналу [7]. Жаровська О.П. сформуvala уявлення про роль соціально-психологічного клімату в менеджменті організацій, зокрема його вплив на досягнення основних стратегічних цілей [8]. В сучасних наукових дослідженнях Череп О.Г., з співавт. [9], Іванова Є.В. [10], Амурової Я. В. та Момот М. А. [11] соціально-психологічний клімат аналізується як інтегральний показник міжособистісних відносин, емоційного стану в структурного підрозділу та цілого організації, який формує умови для професійного зростання та виступає чинником запобігання професійному вигоранню. Попри значну увагу до теми, залишається актуальним комплексне дослідження впливу соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності медичного закладу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз теоретико-методологічних засад формування соціально-психологічного клімату та визначення його ролі в системі управління персоналом медичного закладу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах українські медичні заклади зазнають низку викликів, пов'язаних із руйнуванням та пошкодженням інфраструктури, внаслідок військової агресії та критичним зменшенням кількості медичного персоналу у зв'язку з зовнішньою та внутрішньою мігра-

цією, мобілізацією до лав ЗСУ, що чинить надмірне навантаження та обумовлює професійне вигорання фахівців. За роки пандемії на COVID-19 та війни забезпеченість практикуючими лікарями зменшилась з 24.2 до 23.4 на 100.000 населення, а середнім медичним персоналом — з 66.04 до 55.9 на 100.000 населення. Ці показники кадрового забезпечення національної системи охорони здоров'я значно нижчі за середньоєвропейський рівень [12]. Нестача медичного персоналу виступає одним із найсильніших деструкторів соціально-психологічного клімату в медичному колективі, збільшує рівень конфліктності, виступає чинником професійного вигорання, втрати довіри до керівництва лікарні, психологічної ізоляції та зниження емпатії.

Соціально-психологічні методи управління в закладах охорони здоров'я можна розглядати як засоби впливу на медичний та адміністративний персонал, що ґрунтуються на використанні законів соціології та психології. Використання цих методів має сприяти формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі для підвищення якості медичної допомоги та ефективності роботи медичного закладу. Система методів соціально-психологічного управління в медичному закладі представлено на рис. 1.

В кадровому менеджменті за допомогою соціальних методів формується структура та визначаються основні правила в роботі медичного закладу. Наприклад, методи соціального планування використовуються з метою визначення основних цілей розвитку колективу закладу, допомагають покращити умови праці медичного персоналу. В сучасному закладі охорони здоров'я застосування соціометричних методів в системі управління персоналом дозволяє виявити неформальних лідерів та оцінити рівень задоволеністю роботою.

Методи соціального нормування спрямовані на формування корпоративної культури, етичних кодексів, які визначають правила комунікації та ієрархічне підпорядкування персоналу.

До методів соціального нормування відноситься організація роботи біоетичної комісії медичного, діяльність якої проводиться на базі "Положення про біоетичну комісію медичного закладу" та включає такі положення як: права пацієнта та права медичного персоналу; порядок забезпечення конфіденційності інформації про пацієнта; правила та порядок отримання інформованої згоди на медичне втручання.

Використання соціальних методів в системі управління персоналом мають узгоджуватись із застосуванням психологічних методів, які виступають як інструменти впливу на внутрішній світ медичного працівника, з метою підвищення ефективності роботи та створення здорового клімату в медичному закладі. При формуванні психологічного клімату в медичному закладі варто використовувати комплексний підхід з поєднанням управлінських, організаційних та соціально-психологічних методів, спрямованих на зниження професійного стресу та підвищення задоволеності персоналу. При проведенні моніторингу психологічного клімату в колективі медичного закладу доцільно проводити регулярні опитування, анкетування та тестування для виявлення рівня напруженості та джерел невдоволення організа-

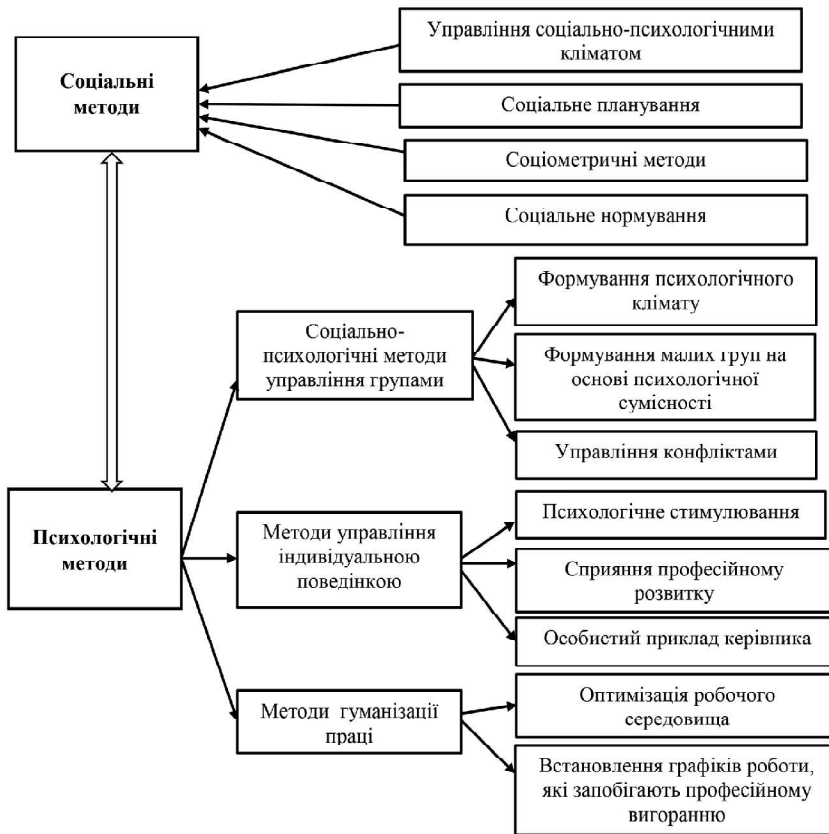


Рис. 1. Система методів соціально-психологічного управління в медичному закладі

Джерело: розроблено авторами.

цією праці. Застосування методу психологічного впливу особливо важливо при прийнятті на роботу нових медичних працівників, які мають долучитись до основних

задач корпоративної культури закладу. Методи формування командної роботи застосовуються не тільки для окремих відділень, проте й всього закладу [13]. Цьому сприяють регулярне проведення клінічних конференцій з розглядом та обговоренням цікавих клінічних випадків з участю лікарів різних спеціальностей.

Для моніторингу стану соціально-психологічного клімату в окремому відділенні та загального клімату в медичному закладі використовуються для методи збору інформації про стан колективу А саме: анкетування та тестування з метою виявлення рівня задоволеності роботою, лояльності та прихованих конфліктів. Крім того, завідувач відділенням має проводити безпосереднє вивчення поведінки медичних працівників в різних комунікативних ситуаціях виробничого процесу, при спілкуванні між собою, з пацієнтами та їх законними представниками.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у медичному закладі проявляється в атмосфері взаємної довіри, підтримки та професійної відповідальності, що безпосередньо впливає на ефективність управління медичним

персоналом та якість надання медичної допомоги. Основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату представлено на рис. 2.



Рис. 2. Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі медичного закладу

Джерело: систематизовано авторами на основі [14; 15].

На формування соціально-психологічного клімату впливають міжособистісні стосунки побудовані на принципах взаємоповаги та відкритості, відчуття єдності та готовність до взаємодопомоги у складних клінічних ситуаціях. Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату виступають низький рівень плинності кадрів та налагоджений процес управління конфліктами.

Несприятливий соціально-психологічний клімат у медичному закладі проявляється через високу напруженість у стосунках, песимізм та низьку ефективність командної роботи. Це безпосередньо впливає на якість надання медичної допомоги та психологічний стан персоналу. Ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі медичного закладу представлено на рис. 3.

Погіршення соціально-психологічного клімату виступає індикатором неефективного кадрового менеджменту та може призводити до емоційного вигорання медичного персоналу, що в умовах реформування та викликів, пов'язаних з війною, стає критичним викликом для системи охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження підтвердило, що діяльність медичних закладів залежать від кількох факторів, зокрема від соціально-психологічного середовища як частини організаційної культури. Соціально-психологічний клімат медичного закладу є багатограним і його важко виміряти кількісно, проте основні його показники характеризують стан командної роботи, комунікацій між медичним персоналом та між медичним персоналом та пацієнтами.

В кадровому менеджменті за допомогою соціальних методів формується структура та визначаються основні правила в роботі медичного закладу. Використання соціальних методів в системі управління персоналом мають узгоджуватись із застосуванням психологічних методів, які виступають як інструменти впливу на внутрішній світ медичного працівника, з метою підвищення ефективності роботи та створення здорового клімату в медичному закладі. При формуванні психологічного клімату в медичному закладі варто використовувати комплексний підхід з поєднанням управлінських, організаційних та соціально-психологічних методів, спрямованих на зниження професійного стресу та підвищення задоволеності персоналу.

Подальші дослідження планується спрямувати на проведення порівняльного аналізу впливу стилів керівництва та лідерських якостей завідувачів структурних підрозділів на соціально-психологічний клімат у різних відділеннях багатопрофільної лікарні.

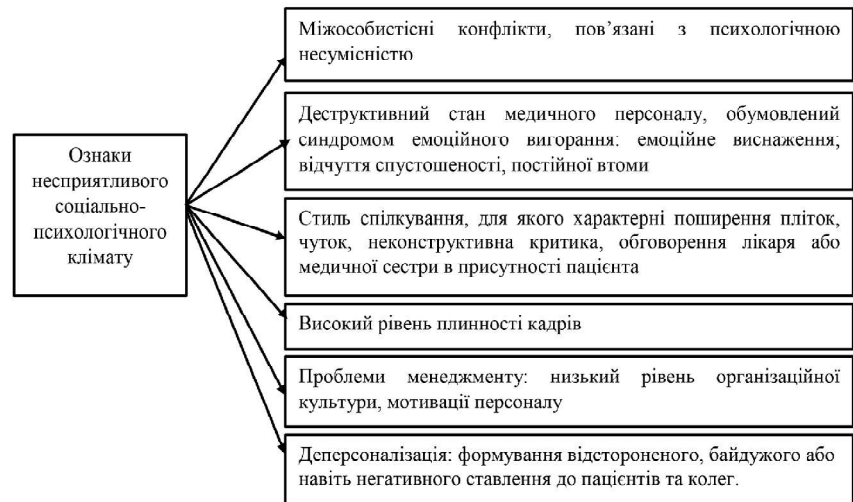


Рис. 3. Ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі медичного закладу

Джерело: розроблено авторами.

Література:

1. Mayo Elton. The Irrational Factor in Society. *Journal of Personnel Research*. 1923. Vol. 1, No. 10, pp. 419—426.
2. Lewin Kurt. A dynamic theory of personality—selected papers. Read Books Ltd, 2013.
3. Likert Rensis, David G. Bowers. Organizational theory and human resource accounting. *American Psychologist*. 1969. № 24.6. P. 585.
4. Hassi A., Rohlfer S., Jebesen S. Organizational climate for initiative and innovative work behavior: a moderated mediation model. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 2026. Vol. 14. No. 1. pp. 192—206, DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2024-0097>
5. Terry J.D., Cigularov K.P. I Can't Stop: The Effects of Psychological Climate for Overwork on Recovery Experiences. *Occupational Health Science*. 2026. Vol. 10. № 7. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41542-026-00254-5>
6. Barria-Gonzalez J., Garcia-Fernandez J., Perez-Luco R., Postigo A. Assessing positive organizational culture: Psychometric properties of the POCS. *Psicothema*. 2025. Vol. 37 (3). P. 45—53. DOI: <https://doi.org/10.70478/psicothema.2025.37.23>
7. Сіленко А.О., Чусова О.М., Вербицька О.М. Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення ефективності праці. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 4. С. 186—194. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.32>
8. Жаровська О.П. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія "Соціальна та поведінкові науки; Менеджмент та адміністрування"*. 2025. — Вип. 31. — №. 60. — С. 227—245. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-227-245](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-227-245)
9. Череп О.Г., Гельман В.М., Рехлицька О.С. Сприятливий соціально-психологічний клімат як чинник ефективного управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283/2). С. 88—95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-88-95>

10. Іванов Є. В. Соціально-психологічний клімат як фактор ефективності колективу. Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'ячука. Серія: Педагогіка та психологія. 2025. № 2. С. 62—67. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-2-9>

11. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 17—20. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>

12. Волосовець О. П., Дячук Д. Д., Лурін І. А., Науменко О. М., Парій В. Д., Волосовець А. О. Кадрові ресурси охорони здоров'я України у роки пандемії COVID-19 та війни. Клінічна та профілактична медицина. 2025. № 1. С. 117—131. DOI: <https://doi.org/10.31612/2616-4868.1.2025.15>

13. Білоусова Н.А., Сіренко Ю.М., Несукай В.А., Лобач Л.Є., Яковенко Л.І., Сімагіна Т.В., Лучинська Ю.О., Кожухарьова Н.А., Долженко М.М., Соколов М.Ю. Підготовка до командної роботи фахівців з охорони здоров'я у процесі безперервного професійного розвитку: міждисциплінарний підхід. Артеріальна гіпертензія та серцево-судинні захворювання. 2024. Том 17. № 4. С. 13—18. DOI: <https://doi.org/10.22141/2224-1485.17.4.2024.370>

14. Вонберг Т. В., Головка А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка. 2022. Випуск 1 (59). С. 79—84. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).79-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84)

15. Євтушенко Г. І., Ватоян Е. М., Єрьоміна М. А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Випуск 36. С. 87—93. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-15>

References:

1. Mayo, E. (1923), "The Irrational Factor in Society", *Journal of Personnel Research*, Vol. 1, No. 10, pp. 419—426.

2. Lewin, K. (2013), *A dynamic theory of personality-selected papers*, Read Books Ltd, Redditch, UK.

3. Rensis L. and Bowers, D. G. (1969), "Organizational theory and human resource accounting", *American Psychologist*, vol. 24, no. 6. p. 585.

4. Hassi, A., Rohlf, S. and Jebson S. (2026), "Organizational climate for initiative and innovative work behavior: a moderated mediation model". *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 14, No. 1, pp. 192—206. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2024-0097>

5. Terry, J.D. and Cigularov, K.P. (2026), "I Can't Stop: The Effects of Psychological Climate for Overwork on Recovery Experiences". *Occupational Health Science*, Vol. 10, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41542-026-00254-5>

6. Barria-Gonzalez, J., Garcia-Fernandez, J., Perez-Luco, R. and Postigo, A. (2025), "Assessing positive organizational culture: Psychometric properties of the

POCS", *Psicothema*, Vol. 37 (3), pp. 45—53. DOI: <https://doi.org/10.70478/psicothema.2025.37.23>

7. Silenko, A.O., Chusova, O.M. and Verbytska, O.M. (2025), "Socio-psychological climate as a factor in increasing labor efficiency", *Mental'ne zdorov'ia*, vol. 4. pp. 186—194. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.32>

8. Zharovska, O.P. (2025), "Socio-psychological climate as the basis of management in teams of organizations and institutions", *Visnyk pisladyplomnoi osvity: zbirnyk naukovykh prats'*. Serii "Sotsial'na ta povedinkovi nauky; Menedzhment ta administruvannia", Vol. 31, no. 60, pp. 227—245. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)?227-245](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)?227-245)

9. Cherep, O.G., Gelman, V.M. and Rekhlytska, O.S. (2025), "Favorable socio-psychological climate as a factor of effective personnel management of an enterprise", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, Vol. 1, no. 2 (283/2). pp. 88—95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-88-95>

10. Ivanov, E. V. (2025), "Socio-psychological climate as a factor of team effectiveness", *Visnyk Mizhnarodnoho ekonomiko-humanitarnoho universytetu imeni Akademika Stepana Dem'ianchuka*. Serii: Pedagogika ta psykholohiia, Vol. 2, pp. 62—67. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-2-9>

11. Amurova, Ya. V. and Momot, M. A. (2023), "Factors of a comfortable socio-psychological climate in the team", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Serii: Psykholohiia, Vol. 2, pp. 17—20. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>

12. Volosovets, O. P., Dyachuk, D. D., Lurin, I. A., Naumenko, O. M., Pariy, V. D., Volosovets, A. O. (2025), "Human resources of healthcare in Ukraine during the COVID-19 pandemic and war", *Klinichna ta profilaktychna medytsyna*, Vol. 1, pp. 117—131. DOI: <https://doi.org/10.31612/2616-4868.1.2025.15>

13. Bilousova, N.A., Sirenko, Y.M., Nesukai, V.A., Lobach, L.E., Yakovenko, L.I., Simagina, T.V., Luchynska, Y.O., Kozhukhareva, N.A., Dolzhenko, M.M. and Sokolov, M.Yu. (2024), "Preparation for teamwork of health care professionals in the process of continuous professional development: an interdisciplinary approach", *Arterial'na hipertenziiia ta sertsevo-sudynni zakhvoriuvannia*, Vol. 17, no. 4, pp. 13—18. DOI: <https://doi.org/10.22141/2224-1485.17.4.2024.370>

14. Vonberg, T. V. and Golovko A. A. (2022), "Formation of the socio-psychological climate in the context of a pandemic", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho Universytetu*. Serii: Ekonomika, Vol. 1 (59), pp. 79—84. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).79-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84)

15. Yevtushenko, G. I., Vatoyan, E. M. and Yeryomina, M. A. (2019), "Formation of the organizational team as the basis of effective personnel management", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. Serii: Ekonomichni nauky, Vol. 36, pp. 87—93. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-15>

Отримано редакцією журналу / Received: 03. 05.26

Професійно рецензовано / Revised: 13. 05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26