Pidluzhna, U. & Trushchenkova, L. (2026). HR branding as a strategic tool for attracting and retaining highly qualified personnel in healthcare institutions. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 373-382. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-26

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:
11 Серпня 2026
ПРИЙНЯТО:
22 Вересня 2026
ВИПУСК:
20 Жовтня 2026

CC BY 4.0

УДК 614.2:005.95/.96

DOI 210.26661/2522-1566/2026-3/37-26

HR-БРЕНДИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ У МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Підлужна У. М.*
Тернопільський національний медичний університет ім. І. Я. Горбачевського
м. Тернопіль, Україна
ORCID 0009-0009-8423-5248

Трущенкова Л. В.
к.е.н., доцент
Тернопільський національний медичний університет ім. І. Я. Горбачевського
м. Тернопіль, Україна
ORCID 0000-0002-5396-3973

** Email автора для листування: pidluzhnauliana@gmail.com*

Анотація. Трансформація вітчизняної системи охорони здоров'я та перехід лікарень до статусу комунальних некомерційних підприємств (КНП) радикально загострили конкуренцію за людські ресурси. Метою цього дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка прикладного алгоритму формування системного HR-брендингу в медичних закладах як базового стратегічного інструменту для ефективного залучення та довгострокового утримання висококваліфікованих кадрів в умовах реформування галузі. Для розв'язання поставлених завдань застосовано комплекс методів: системно-структурний аналіз для деталізації контурів бренду, порівняльний аналіз для оцінки стимулів праці, метод наукового моделювання та емпіричний метод соціологічного дослідження – анонімне анкетування медичного персоналу через платформу Google Форми. Емпіричну основу дослідження склали відповіді 56 медичних працівників (30 лікарів, 18 медичних сестер та 8 адміністраторів). На основі авторського опитування квантифіковано структуру ціннісної пропозиції роботодавця (EVP). Виявлено, що провідним фактором вибору місця роботи є стан матеріально-технічної бази закладу (48,2% голосів), що випереджає чинник фінансової винагороди (33,9%). Діагностовано критичний рівень професійного вигорання кадрового ядра клініки: сумарно 76,79% респондентів відчувають емоційне виснаження регулярно або періодично. Запропоновано п'ятиетапний алгоритм впровадження HR-брендингу. В межах першого етапу апробовано міжнародну методику оцінки лояльності працівників, адаптовану під 5-бальну шкалу. Розрахований авторський індекс чистої лояльності персоналу eNPS склав +10,71 пунктів, що свідчить про помірну стабільність внутрішнього контуру бренду, але вказує на приховані ризики відтоку кадрів через вигорання. Наукова новизна полягає у розробці диференційованої моделі медичного EVP та адаптації індексу eNPS для КНП. Практична цінність дослідження полягає у формуванні покрокової матриці для менеджменту лікарень з метою зниження плинності кадрів та підвищення якості медичної допомоги через трансформацію організаційної культури за принципом Safety Voice.

Ключові слова: HR-брендинг, менеджмент охорони здоров'я, медичний персонал, залучення кадрів, утримання персоналу, ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), індекс лояльності eNPS, професійне вигорання.

JEL класифікація: I11, M12, M54.

eISSN 2522-1566
ISSUE 3 (37), 2026

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Трансформація вітчизняної системи охорони здоров'я супроводжується не лише зміною принципів фінансування, а й радикальним загостренням конкуренції за людські ресурси. На тлі активного розвитку приватного сектору медицини, комунальні заклади опинилися у вкрай складних умовах. Хронічний дефіцит вузьких спеціалістів, масова міграція медиків за кордон та прогресуюче професійне вигорання персоналу стали буденністю для керівників лікарень. Як зазначають вітчизняні дослідники, в умовах сучасного реформування галузі та переходу до ринкових відносин, керівники лікувально-профілактичних установ змушені оперативно нарощувати репутаційний капітал та трансформувати комунікаційні стратегії, прийоми директивного менеджменту та командно-адміністративні підходи до управління людськими ресурсами, властиві колишній бюджетній моделі установи, втрачають свою дієвість [5,6]. Перед адміністрацією лікувальних установ постало практичне завдання - знайти та адаптувати сучасні маркетингові інструменти для повсякденного менеджменту.

Обґрунтованим рішенням у такій управлінській ситуації є застосування технологій HR-брендингу. Цей напрям орієнтований не на суто зовнішнє просування медичної установи, а на системне конструювання її ціннісної пропозиції для фахівців. Зарубіжний досвід доводить, що наявність сильного бренда дозволяє медичній установі розв'язувати одночасно два стратегічні завдання: успішно конкурувати за найкращих фахівців на зовнішньому ринку та суттєво підвищувати внутрішню лояльність уже працюючих співробітників [1,2]. Це не лише стабілізує кадровий склад, а й автоматично знижує фінансові втрати установи на постійний рекрутинг та адаптацію нових кадрів, трансформуючи клініку в стійку соціально-економічну систему.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні аспекти формування бренда роботодавця у загальному бізнес-середовищі досліджено досить детально. Проте проекція цих маркетингових інструментів на специфіку медичної галузі потребує окремого критичного переосмислення. Питання кадрового забезпечення, стабілізації та оптимізації людського потенціалу в охороні здоров'я під час кризових періодів регулярно висвітлюються у міжнародних наукових публікаціях. Зокрема, у дослідженнях, опублікованих у журналі *Nature*, доведено, що традиційні зовнішні чинники залучення спеціалістів є неефективними без розбудови внутрішнього HR-брендингу, оскільки лояльність персоналу та його намір залишатися в установі напряму залежать від організаційної культури й чітких кар'єрних траєкторій [2]. У свою чергу, європейський досвід впровадження інструментів HR-маркетингу в медичних закладах підтверджує, що системне управління брендом роботодавця дозволяє оптимізувати витрати на рекрутинг і пришвидшити закриття дефіцитних вакансій [1].

В українському науковому дискурсі увага зосереджена переважно на організаційно-економічних механізмах реформи галузі та переході лікарень до статусу комунальних некомерційних підприємств (КНП). Як зазначається у працях вітчизняних науковців, опублікованих у фондах Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, сучасні лікарні в умовах трансформацій фінансової системи зобов'язані використовувати інструменти стратегічного планування та маркетингу персоналу, щоб зберегти свою конкурентоспроможність [5]. Дослідники констатують, що в умовах ринкових відносин суто фінансові чинники мотивації лікарів поступово втрачають монополію, поступаючись комплексу нематеріальних стимулів, психологічному клімату та репутаційному капіталу медичної установи [6].

Попри це, у вітчизняній літературі досі бракує цілісних прикладних моделей розробки ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) з урахуванням специфіки різних кадрових ешелонів -

від інтернів до досвідчених клініцистів. Наявний теоретичний прогалок обумовлює необхідність формування чіткої поетапної матриці впровадження HR-стратегій у практику управління сучасними КНП. Для розв'язання цього завдання нами було розроблено соціологічний інструментарій (анкетування), спрямований на декомпозицію факторів мотивації медиків залежно від їхньої посади, віку та стажу роботи, що й становить емпіричну основу цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладного алгоритму формування HR-брендингу в медичних закладах як базового стратегічного інструменту для ефективного залучення та довгострокового утримання висококваліфікованих кадрів в умовах трансформації галузі.

МЕТОДОЛОГІЯ

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

Системно-структурний аналіз - для розмежування та деталізації внутрішніх кадрових процесів (внутрішній контур бренду) та механізмів позиціонування закладу на ринку праці (зовнішній контур бренду).

Порівняльний аналіз - для оцінки співвідношення та вагомості матеріальних і соціокультурних стимулів праці серед лікарського складу та середнього медичного персоналу.

Емпіричний метод соціологічного дослідження (анкетування) - для збору первинної інформації щодо факторів лояльності, професійного вигорання та оцінки ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) за допомогою спеціально розробленого цифрового інструментарію (Google Форми).

Наукове моделювання - з метою проектування покрокової матриці інтеграції HR-технологій у загальну систему менеджменту медичної установи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Архітектура HR-бренда сучасної клініки є дворівневою структурою, що складається із зовнішнього та внутрішнього комунікаційних контурів. Зовнішній вектор повністю спрямований на ринок праці, потенційних шукачів та профільне експертне середовище. Він тримається на публічній репутації установи, її медійній активності, відгуках колишніх працівників та системних зв'язках із профільними університетами чи коледжами для залучення талановитої молоді. Внутрішній контур, навпаки, працює на збереження вже наявного кадрового ядра. Його наповненням є реальний психологічний клімат у колективах, безпека робочих місць, прозора корпоративна культура та справедливі алгоритми морального й матеріального заохочення праці.

Емпіричну основу нашого дослідження склали результати авторського соціологічного анкетування, у якому взяли участь 56 медичних працівників комунальних некомерційних підприємств (КНП). Аналіз кадрової структури респондентів (Блок 1 анкети) показав, що найбільшу групу опитуваних становлять лікарі – 53,57% (30 осіб), частка середнього медичного персоналу (медичних сестер) склала 32,14% (18 осіб), а представників адміністративно-керівного апарату – 14,29% (8 осіб). Такий збалансований розподіл вибірки дозволяє об'єктивно оцінити внутрішній контур HR-брендингу, оскільки він охоплює всі ключові кадрові ешелони медичного закладу – від лінійних клініцистів до безпосереднього менеджменту клініки. У системі управління цими кадровими ресурсами головним робочим елементом стратегії виступає формування ціннісної пропозиції роботодавця (Employee Value

Proposition – EVP). У медицині архітектура EVP є унікальною, оскільки діяльність медичного персоналу апріорі супроводжується колосальним стресом, високим рівнем вигорання, а також суворою юридичною й моральною відповідальністю. Саме тому життєздатна модель медичного EVP має комплексно поєднувати чотири базові блоки кадрової привабливості установи, аналіз реального стану та питомої ваги яких (на основі відповідей респондентів) наведено нижче:

1. Технологічна спроможність закладу (стан матеріально-технічної бази) – одержав найбільшу підтримку серед опитаних працівників, набравши 48,2% голосів (27 осіб). Отримані дані засвідчують, що для практикуючих фахівців наявність новітнього діагностичного, хірургічного обладнання та належних умов праці є критичним фактором професійної реалізації, що повністю узгоджується з європейськими трендами медичного HR-маркетингу [1,6].
2. Репутація та престиж медичного закладу – посідає друге місце за вагомістю, залучивши 37,5% голосів (21 особа). Високий статус клініки на зовнішньому ринку є суттєвим чинником зацікавленості та привабливості для залучення висококваліфікованих кадрів. Додатковим фактором зовнішнього контуру бренду є зручне географічне розташування, яке зазначили 30,4% респондентів (17 осіб).
3. Справедлива матеріальна винагорода – розглядається респондентами, як один із визначальних параметрів матеріальної стійкості, який обрали 33,9% опитаних (19 осіб). Це свідчить про те, що фінансова мотивація є необхідним, але не єдиним чинником кадрової безпеки в умовах фінансової автономії КНП, де лінійне підвищення окладів має поєднуватися з іншими елементами EVP [2]
4. Реальний професійний розвиток (БПР) та психологічний мікроклімат – зафіксували сталі показники на рівні 23,2% (13 осіб) та 19,6% (11 осіб) відповідно. Можливість безперервного навчання за рахунок закладу та здорове соціокультурне середовище без проявів токсичності є важливою передумовою для зміцнення внутрішнього середовища HR-бренду для довгострокового утримання персоналу [2,3]

Для верифікації реальних пріоритетів вітчизняних медичних працівників під час працевлаштування та визначення структури їхньої мотивації нами було розроблено та впроваджено авторський соціологічний інструментарій на базі цифрової платформи Google Форми. Проведене нами локальне анкетування дозволяє здійснити глибоку декомпозицію очікувань персоналу та оцінити силу внутрішнього й зовнішнього контурів HR-брендингу безпосередньо на рівні комунальних некомерційних підприємств (КНП).

В основу розробленої анкети було закладено п'ять базових детермінант ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), які в сучасних умовах визначають кадровий вибір лікарів та середнього медичного персоналу. Структуру цих аналізованих мотиваційних чинників, які оцінювалися респондентами в межах нашого дослідження, наведено в Таблиці 1.

Важливим елементом оцінки внутрішнього контуру HR-брендингу та блоку емоційної безпеки медичного EVP є дослідження рівня професійного та емоційного вигорання працівників. Результати аналізу відповідей респондентів на питання щодо суб'єктивного відчуття вигорання виявили високу гостроту цієї проблеми в досліджуваних КНП.

Зокрема, 21,43% опитаних (12 осіб) зазначили, що стикаються з проявами професійного вигорання регулярно, а найбільша частка вибірки – 55,36% (31 особа) – відчуває емоційне виснаження періодично, у періоди високого клінічного чи бюрократичного навантаження. Таким чином, сумарно 76,79% кадрового ядра перебуває у зоні психологічного ризику. Вкрай рідко симптоми вигорання фіксують лише 16,07% респондентів (9 осіб), і тільки 7,14% (4 особи) відповіли, що не стикалися з цією проблемою ніколи.

Таблиця 1

Структура оцінки мотиваційних пріоритетів медичних працівників під час вибору місця роботи (авторська модель дослідження)

№ з/п	Найменування мотиваційного чинника(параметра)	Кількість виборів(осіб)	Частка від кількості респондентів(n=56), %	Питома вага у структурі очікувань %
1.	Стан матеріально- технічної бази та технологічне оснащення закладу	27	48,21	25
2.	Загальний престиж медичного закладу та авторитет керівництва	21	37,50	19,44
3.	Фінансовий фактор (рівень заробітної плати, матеріальні бонуси)	19	33,93	17,59
4.	Зручне географічне розташування	17	30,36	15,74
5.	Безперервний професійний розвиток (БПР) та підвищення кваліфікації	13	23,21	12,04
6.	Психологічний мікроклімат у колективі та відсутність токсичності	11	10,19	10,19
	Усього	108	-	100

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі власного соціологічного опитування.

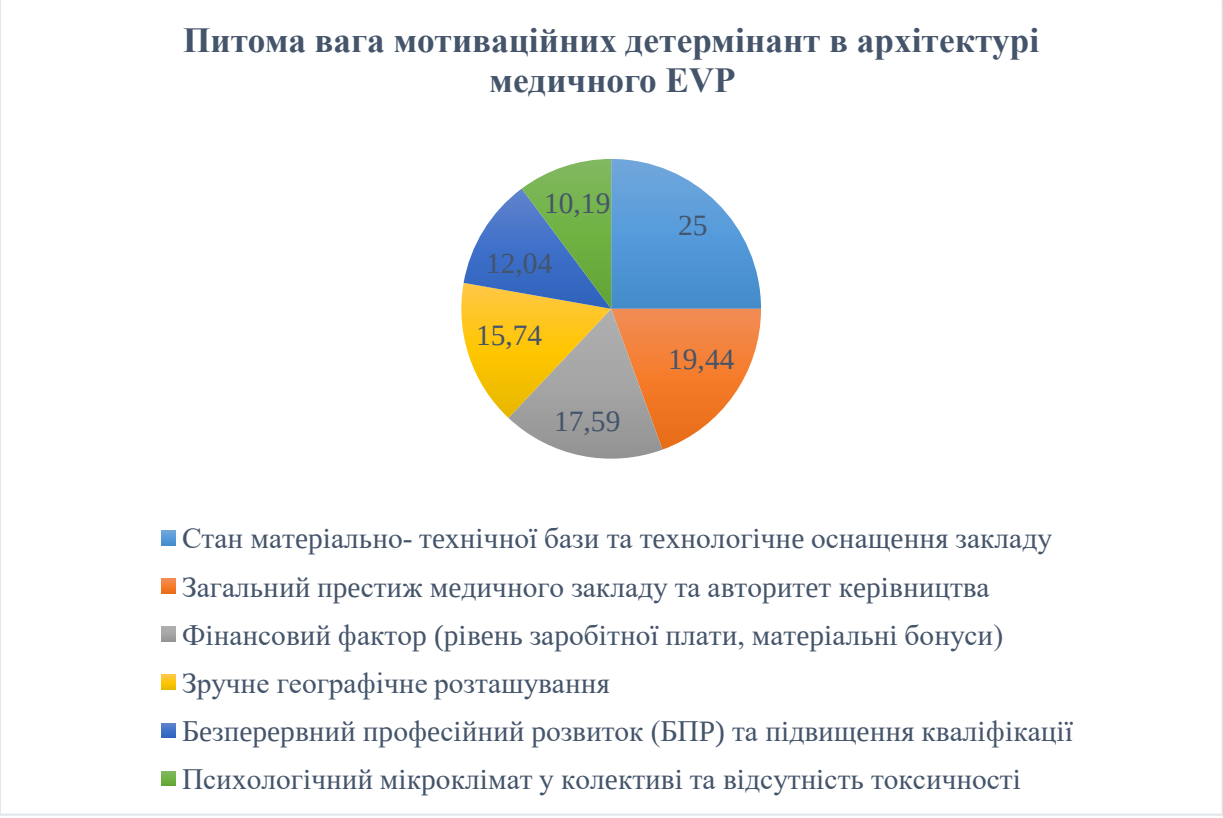


Рис.1. Питома вага мотиваційних детермінант в архітектурі медичного EVP (за результатами авторського дослідження).

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі власного соціологічного опитування.

Отримані емпіричні дані повністю корелюють із сучасними світовими дослідженнями кадрового менеджменту в охороні здоров'я, які наголошують, що системне емоційне вигорання є головним латентним чинником деструкції внутрішнього бренда роботодавця та першопричиною відтоку кваліфікованих клініцистів. Це доводить, що без розробки дієвих адміністративних інструментів психологічного розвантаження та переходу до людиноцентричного лідерства, заклади охорони здоров'я ризикують втратити стабільність кадрового забезпечення навіть за умов конкурентної заробітної плати.



Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів щодо частоти проявів професійного вигорання, %

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі власного соціологічного опитування.

Попередній теоретичний аналіз архітектури медичного менеджменту доводить, що ефективна кадрова політика в охороні здоров'я не може обмежуватися суто лінійним підвищенням посадових окладів. Потрібен комплексний підхід із фокусом на модернізацію робочого середовища та розвиток внутрішньої платформи бренда, що повністю корелює з висновками сучасних дослідників щодо управління кадровим потенціалом як стратегічним активом лікарень [7]. Наш соціологічний інструментарій дозволить чітко розмежувати, які саме з цих п'яти факторів є домінантними для різних кадрових ешелонів - залежно від їхнього віку, стажу та посади (лікар, медична сестра чи адміністративний персонал).

На основі узагальнення досліджуваного матеріалу та методологічних засад сучасного кадрового менеджменту нами сформовано авторський алгоритм системного впровадження HR-брендингу в медичних КНП, який складається з п'яти послідовних етапів:

Кадровий та репутаційний аудит – регулярне відстеження коефіцієнта плинності кадрів та впровадження анонімного моніторингу для розрахунку індексу внутрішньої лояльності працівників (Employee Net Promoter Score – eNPS). Міжнародна практика доводить,

що регулярне вимірювання eNPS є базовим індикатором кадрової стабільності клінік та дозволяє прогнозувати ризики звільнення працівників задовго до подачі ними заяв [2].

У межах нашого дослідження, адаптованого під 5-бальну шкалу вимірювання, частка «промоутерів» (оцінка 5) склала 44,64% (25 осіб), «скептиків» (оцінка 4) – 21,43% (12 осіб), а «критиків» (оцінки 0–3) – 33,93% (19 осіб). Підсумковий розрахований індекс eNPS склав +10,71 пунктів.



Рис. 3. Структурний розподіл груп лояльності медичного персоналу за методикою eNPS (за результатами авторського дослідження, n=56)

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі власного соціологічного опитування.

Формально це значення перебуває у позитивній зоні, що для комунальних установ в умовах реформування є прийнятним показником стабільності. Проте детальна декомпозиція структури лояльності виявляє серйозний внутрішній дисбаланс: висока частка "критиків" (33,93%, або 19 осіб з 56) вказує на те, що третина кадрового ядра відчуває глибоку незадоволеність управлінськими процесами або робочим середовищем. Такий високий питомий показник критиків нівелює емоційну стійкість бренда роботодавця та сигналізує про латентні наміри значної частини персоналу щодо звільнення, що повністю корелює з діагностованими нами раніше критичними чинниками професійного вигорання (76,79%). Отже, позитивний підсумковий індекс eNPS забезпечується виключно за рахунок активних промоутерів (44,64%), але наявна зона ризику вимагає негайного коригування кадрового менеджменту на наступних етапах алгоритму.

Сегментація та архітектура EVP – розробка адресних, диференційованих пакетів цінностей під конкретні кадрові групи (інтерни, досвідчені лікарі-експерти, медичні сестри). Вітчизняні дослідники наголошують, що універсальна ціннісна пропозиція роботодавця сьогодні неефективна, оскільки структура очікувань молодого спеціаліста та сформованого клініциста має докорінні розбіжності [6].

Медійна активація бренда – редизайн кар'єрних сторінок сайту лікарні, трансляція досягнень персоналу в інформаційному просторі та просування індивідуальних брендів провідних лікарів клініки як її головних амбасадорів на зовнішньому ринку праці [1].

Трансформація організаційної культури – ліквідація надлишкового бюрократичного тиску на лікарів та перехід до філософії Safety Voice (безпечного голосу). Зарубіжний досвід менеджменту в охороні здоров'я підтверджує, що коли медичні помилки та системні збої аналізуються колегіально з метою оптимізації процесів, а не для призначення адміністративних чи фінансових покарань, рівень лояльності середнього та старшого медперсоналу зростає щонайменше на третину [4].

Моніторинг рекрутингових метрик – безперервний контроль швидкості закриття дефіцитних вакансій (Time to Hire), вартості найму та оцінка загальної динаміки задоволеності колективу в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що впровадження методологічно обґрунтованого HR-брендингу в охороні здоров'я є не даниною моді, а жорсткою управлінською необхідністю, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та фінансову стійкість медичних установ. Продумана кадрова стратегія дає змогу менеджменту КНП оптимізувати витрати на постійний пошук нових працівників, нівелювати ризики відтоку інтелектуального капіталу та сформувати монолітну команду професіоналів. Розроблений та апробований у межах цієї роботи соціологічний інструментарій (авторське анкетування) дозволив емпірично зафіксувати структуру мотиваційних пріоритетів медиків та розрахувати індекс чистої лояльності працівників (eNPS), що підтвердило зміщення пріоритетів кадрового ядра в бік емоційної безпеки, професійного розвитку та прозорих умов праці**.** Зрештою, високий рівень лояльності та задоволеності персоналу автоматично трансформується у підвищення якості медичної допомоги та зміцнення довгострокової репутації закладу на ринку. Перспективи подальших наукових пошуків у цьому напрямі лежать у площині розробки прикладного математичного інструментарію для оцінки фінансової ефективності та окупності інвестицій (*ROI*) у розвиток внутрішнього HR-брендингу лікарень в умовах мінливих обсягів фінансування за програмою медичних гарантій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bejtkovský, J., & Copca, N. (2020). The employer branding creation and HR marketing in selected healthcare service providers. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 68–81. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0006
2. Goyal, R., & Kaur, G. (2023). Identifying the impact of employer branding in the retention of nurses: the mediating role of organizational culture and career development. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), Article 194. DOI: 10.1057/s41599-023-01794-9
3. Ilich, L. (2025). Employee value proposition as the core of HR branding: a strategy of trust, authenticity and talent development. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*, 2(4), 19–27. DOI: 10.26565/2786-4995-2025-4-19
4. Ta'Amnha, M., Kurtishi-Kastrati, S., Magableh, I. K., & Riyadh, H. A. (2025). Sustainable employer branding as a catalyst for safety voice behavior in healthcare: the mediating role of employee engagement. *Sustainability*, 17(11), Article 4890. DOI: 10.3390/su17114890
5. Березюк, В. О., Закревський, А. В., & Донець, А. Д. (2024). Макроекономічні показники в Україні: поточний стан та тенденції змін. *Ефективна економіка*, (12). DOI: 10.32702/2307-2105.2024.12.63
6. Безтелесна, Л. І., Бєлотєл, Д. О., & Клюха, О. О. (2022). Менеджерські альтернативи та доцільність їх застосування у діяльності закладу охорони здоров'я. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*, 3(99), 13–24. DOI: 10.31713/ve320222

Pidluzhna, U. & Trushchenkova, L. (2026). HR branding as a strategic tool for attracting and retaining highly qualified personnel in healthcare institutions. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 373-382. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-26

7. Вербицький, І. В., & Боднарук, S. І. (2025). Сучасні проблеми кадрового потенціалу в сфері охорони здоров'я в Україні в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*, 8(62), 41–52. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-8(62)-41-52

8. Власенко, Р. В. (2023). *Щодо кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я: аналітична записка*. Національний інститут стратегічних досліджень. Отримано з https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf.

REFERENCES

Bejtkovský, J., & Copca, N. (2020). The employer branding creation and HR marketing in selected healthcare service providers. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 68-81. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0006 | doi.org

Goyal, R., & Kaur, G. (2023). Identifying the impact of employer branding in the retention of nurses: the mediating role of organizational culture and career development. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), Article 194. DOI: 10.1057/s41599-023-01794-9 | doi.org

Ilich, L. (2025). Employee value proposition as the core of HR branding: a strategy of trust, authenticity and talent development. *Finansovo-Kredytni Systemy: Perspektyvy Rozvytku*, 2(4), 19-27. DOI: 10.26565/2786-4995-2025-4-19 | doi.org

Ta'Amnha, M., Kurtishi-Kastrati, S., Magableh, I. K., & Riyadh, H. A. (2025). Sustainable employer branding as a catalyst for safety voice behavior in healthcare: the mediating role of employee engagement. *Sustainability*, 17(11), Article 4890. DOI: 10.3390/su17114890 | doi.org

Bereziuk, V. O., Zakrevskyi, A. V., & Donets, A. D. (2024). Macroeconomic indicators in Ukraine: Current state and trends of changes. *Efektyvna Ekonomika*, (12). DOI: 10.32702/2307-2105.2024.12.63 | doi.org

Beztelesna, L. I., Bielotiel, D. O., & Kliukha, O. O. (2022). Managerial alternatives and expediency of their application in the activities of a healthcare institution. *Visnyk NUVHP. Seriia «Ekonomichni Nauky»*, 3(99), 13-24. DOI: 10.31713/ve320222 | doi.org

Verbytskyi, I. V., & Bodnaruk, S. I. (2025). Modern problems of human resources in the healthcare sector in Ukraine under martial law. *Naukovi Perspektyvy*, 8(62), 41-52. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-8(62)-41-52 | doi.org

Vlasenko, R. V. (2023). *Regarding human resources of the healthcare industry: Analytical briefing*. National Institute for Strategic Studies. Center for Economic and Social Studies. Kyiv, 12 p.

HR BRANDING AS A STRATEGIC TOOL FOR ATTRACTING AND RETAINING HIGHLY QUALIFIED PERSONNEL IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

Uliana Pidluzhna
I. Horbachevsky Ternopil National Medical University
Ternopil, Ukraine

Liudmyla Trushchenkova
I. Horbachevsky Ternopil National Medical University
Ternopil, Ukraine

The transformation of the national healthcare system and the transition of hospitals to the status of municipal non-profit enterprises (KNPs) have radically intensified competition for human resources. The purpose of this study is the theoretical substantiation and development of an applied algorithm for the formation of systemic HR-branding in medical institutions as a basic strategic tool for the effective acquisition and long-term retention of highly qualified personnel in the conditions of sectoral reform. To solve the set tasks, a complex of methods was applied: systemic-structural analysis to detail the brand contours, comparative analysis to assess work incentives, the method of scientific modeling, and an empirical method of sociological research – an anonymous questionnaire of medical personnel via the Google Forms platform. The empirical basis of the study consisted of

eISSN 2522-1566
ISSUE 3 (37), 2026

responses from 56 medical workers (30 doctors, 18 nurses, and 8 administrators). Based on the author's survey, the structure of the employer value proposition (EVP) was quantified. It was revealed that the leading factor in choosing a workplace is the state of the material and technical base of the institution (48.21% of votes), which outperforms the financial remuneration factor (33.93%). A critical level of occupational burnout of the hospital's core staff was diagnosed: a total of 76.79% of respondents experience emotional exhaustion regularly or periodically. A five-stage algorithm for HR-branding implementation is proposed. Within the first stage, the international methodology for assessing employee loyalty, adapted to a 5-point scale, was tested. The calculated author's net promoter score of personnel (eNPS) amounted to +10.71 points, which indicates the moderate stability of the internal brand contour, but highlights hidden risks of staff turnover due to burnout. The scientific originality lies in developing a differentiated medical EVP model and adapting the eNPS index for KNPs. The practical value of the study consists in forming a step-by-step matrix for hospital management to reduce staff turnover and improve the quality of medical care through the transformation of organizational culture based on the Safety Voice principle.

Key words: HR-branding, healthcare management, medical personnel, talent acquisition, employee retention, Employer Value Proposition (EVP), loyalty index eNPS, occupational burnout.