

Юрій ОМЕЛЬЧЕНКО

аспірант за освітньо-науковою програмою
«Менеджмент», ЗУНУ

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я є однією з ключових складових ефективного функціонування системи медичного забезпечення, що особливо актуалізується в умовах глибоких соціально-економічних змін, реформування галузі та викликів, зумовлених воєнним станом в Україні. У сучасному світі саме кадровий ресурс визнається стратегічним чинником сталого розвитку медичної системи, адже жодні інфраструктурні або технологічні зміни не матимуть реального впливу без компетентного, мотивованого та стійкого до стресів медичного персоналу. Україна нині перебуває в ситуації багатовимірної кадрової кризи, що проявляється не лише у фізичному скороченні медичних кадрів, а й у деградації умов їхньої праці, втраті престижу професії, зростанні міграційних настроїв серед молоді та високому рівні емоційного вигорання серед практикуючих фахівців.

З огляду на це, дослідження сучасних підходів до управління кадровим потенціалом ЗОЗ є вкрай необхідним для формування ефективної, адаптивної та стійкої системи охорони здоров'я. Зокрема, зростає потреба у впровадженні стратегічного управління людськими ресурсами, заснованого на принципах доказовості, прозорості, інноваційності та соціальної відповідальності. Таке управління має враховувати не лише кількісні параметри забезпеченості кадрами, але й якісні аспекти – рівень професійної підготовки, мотивацію до безперервного розвитку, здатність до командної роботи, цифрову компетентність та емоційну стійкість.

Особливої ваги набуває кадрова політика в контексті війни, коли зростають вимоги до готовності діяти в екстремальних умовах, забезпечувати медичну допомогу в зоні бойових дій, надавати

реабілітаційну, психологічну й паліативну підтримку. Це вимагає нових підходів до формування кадрових резервів, організації професійної освіти, а також адаптації міжнародних практик управління персоналом до українських реалій. Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розробки сучасних, науково обґрунтованих моделей управління персоналом у закладах охорони здоров'я, що здатні забезпечити стійкість та ефективність медичної системи в умовах високої турбулентності та невизначеності.

У сучасних умовах трансформацій системи охорони здоров'я України управління кадровим потенціалом набуває вирішального значення для забезпечення якості, безперервності та доступності медичних послуг. Кадровий ресурс є основою функціонування будь-якого медичного закладу, а його якість, достатність і стабільність прямо впливають на здатність галузі реагувати на нові виклики, серед яких війна, епідеміологічні загрози, демографічні зрушення та прискорена цифровізація охорони здоров'я. Реформа медичної галузі, що супроводжується переходом до нової моделі фінансування через Національну службу здоров'я України, загострила питання ефективності використання трудових ресурсів, зокрема у первинній ланці, яка стала основним об'єктом змін. Одним із найгостріших викликів залишається дефіцит медичних кадрів, який проявляється як у загальній нестачі фахівців, так і в регіональному дисбалансі їхнього розподілу. В умовах скорочення населення, виїзду молодих фахівців за кордон та старіння наявного персоналу проблема збереження кадрового потенціалу набуває стратегічного характеру. Паралельно з кількісною кризою спостерігається й якісна: низький рівень мотивації, професійне вигорання, брак можливостей для кар'єрного зростання, неефективні механізми підвищення кваліфікації та відсутність системного підходу до управління людськими ресурсами у більшості закладів.

На фоні воєнного стану кадрові виклики ще більше загострилися. Частина медичних працівників вимушено залишила свої робочі місця, частина перейшла до роботи в умовах бойових

дій, що потребувало швидкого переосмислення підходів до організації праці, її оплати, соціального захисту та психологічного супроводу персоналу. Особливої ваги набули питання оперативного формування нових команд, адаптації молодих фахівців, інтеграції внутрішньо переміщених працівників та забезпечення наступності процесів надання допомоги. Водночас війна показала здатність системи охорони здоров'я мобілізувати кадрові ресурси, проявила потенціал саморганізації медичних колективів, продемонструвала важливість емоційного інтелекту, лідерства і довіри у кризових ситуаціях. У цьому контексті постає необхідність переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом, що включає прогнозування потреб, управління талантами, формування кадрового резерву, запровадження HR-аналітики та використання цифрових інструментів обліку і розвитку персоналу.

Також актуальним є запровадження систем постійного професійного вдосконалення з урахуванням реальних потреб практики, індивідуальних траєкторій розвитку та нових компетентностей, зокрема цифрових, комунікативних та управлінських. Крім того, у центр уваги має потрапити психоемоційний стан медичних працівників, адже саме вони тривалий час перебувають у зоні підвищеного стресу, особливо в умовах надзвичайних ситуацій. Проблематика емоційного вигорання, потреба в психологічному супроводі та створення безпечного і підтримувального середовища роботи повинна бути інтегрована в кадрову політику ЗОЗ. Сучасне управління персоналом у медицині має ґрунтуватися на засадах соціального партнерства, прозорості, гідної оплати праці та формування культури організаційної відповідальності. Важливим інструментом оптимізації кадрового потенціалу можуть стати міждисциплінарні команди, нові моделі зайнятості, гнучкий графік роботи, дистанційне навчання та використання електронного документообігу.

Таким чином, кадрова політика в медичній галузі України має бути переорієнтована на довгострокову перспективу, враховувати

глобальні тенденції та локальні ризики, базуватися на принципах стійкості, адаптивності та інноваційності. Управління кадровим потенціалом не може більше зводитися лише до обліку штатної чисельності чи розподілу навантаження. Йдеться про формування стратегічного активу, здатного забезпечити якісне функціонування системи охорони здоров'я в будь-яких обставинах. У цьому процесі керівники ЗОЗ, місцеві органи влади, освітні установи та держава в цілому повинні діяти скоординовано, інтегруючи кадрові підходи в загальну парадигму розвитку медичної системи.

Список використаних джерел

1. Августин Р., Демків І. (2024). Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*, (2), 284–288. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))
2. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.
3. Августин Р. Р., Стахів О. В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 13-21.
4. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>