

Юрій ОМЕЛЬЧЕНКО

аспірант за освітньо-науковою програмою

«Менеджмент», ЗУНУ

(науковий керівник: к.е.н., доцент Ірина ДЕМКІВ)

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Реформування системи охорони здоров'я України супроводжується масштабними структурними, фінансовими та організаційними змінами, які суттєво впливають на функціонування закладів охорони здоров'я, насамперед у сфері управління людськими ресурсами. В умовах зростання вимог до якості медичної допомоги, одночасного дефіциту персоналу, посилення навантаження та морально-психологічного тиску на медичних працівників, актуалізується проблема формування ефективних механізмів стратегічного управління кадровим потенціалом [1]. Зміни у законодавчому полі, запровадження принципів автономізації, контрактування з НСЗУ, посилення ролі місцевих громад в управлінні ЗОЗ, а також загрози, пов'язані з війною та міграційними процесами, потребують нового бачення кадрової політики, орієнтованої не лише на утримання персоналу, а й на його розвиток, адаптацію та мобілізацію до нових умов діяльності.

З огляду на це, дослідження кадрового потенціалу ЗОЗ вимагає системного підходу, який поєднує кількісні й якісні характеристики, аналіз динаміки трудових ресурсів, вивчення мотиваційного середовища, а також оцінку ефективності вже реалізованих управлінських рішень. Основна увага в цьому розділі приділяється аналізу сучасного стану кадрового забезпечення медичної галузі, окресленню основних тенденцій і загроз, а також обґрунтуванню стратегічної моделі управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я України.

Аналіз кадрового забезпечення системи охорони здоров'я України свідчить про поглиблення структурних дисбалансів, які ускладнюють забезпечення сталого функціонування медичних закладів у регіонах. За даними Міністерства охорони здоров'я України, станом на кінець 2023 року в країні налічувалося близько 172 тисяч лікарів, що становить приблизно 41,7 лікаря на 10 тисяч населення [3]. Водночас, за оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, оптимальний показник має становити не менше ніж 55 лікарів на 10 тисяч осіб, що вказує на суттєвий дефіцит [2]. Особливо критичною є ситуація у східних та південних регіонах України, де через воєнні дії зафіксовано масове скорочення штатів, евакуацію персоналу, знищення інфраструктури та тимчасову втрату кадрового потенціалу.

Регіональна диспропорція у забезпеченні медичним персоналом є однією з ключових проблем кадрового управління. Наприклад, за даними НСЗУ, у 2023 році рівень укомплектованості лікарями первинної ланки в окремих громадах Волинської, Рівненської та Івано-Франківської областей становив понад 80 %, тоді як на територіях, що постраждали від бойових дій, цей показник не перевищував 40 %. Така нерівномірність зумовлює погіршення доступу населення до базових медичних послуг та підвищення навантаження на наявний персонал [4].

Окрім кількісного дефіциту, важливою проблемою є у старінні медичного персоналу, низькому рівні кваліфікації в окремих сегментах, недостатній мотивації до професійного розвитку. За даними аналітичного звіту ВООЗ (2024), середній вік лікаря в Україні перевищує 49 років, а понад 35 % фахівців працюють на 1,5–2 ставки, що є свідченням системного кадрового перенавантаження. Значна частина лікарів, особливо в сільській місцевості, не має доступу до сучасного обладнання, цифрових інструментів і регулярного підвищення кваліфікації [2].

Трансформація медичної системи України, започаткована в межах реформи фінансування та децентралізації, супроводжується значними викликами в частині збереження кадрового потенціалу. Війна, що розпочалася в 2022 році, лише загострила існуючі проблеми, призвівши до руйнування інфраструктури, переміщення населення та зростання навантаження на персонал у прифронтових і тилкових регіонах. За оцінками ВООЗ, унаслідок бойових дій було атаковано понад 1400 об'єктів медичної інфраструктури, у тому числі десятки лікарень. Як наслідок, у багатьох закладах охорони здоров'я спостерігається дефіцит кадрів, втрата кваліфікованих фахівців, особливо у сфері первинної медичної допомоги та екстреної медицини [2].

Структурні зміни в системі управління, зокрема перехід до контрактного механізму фінансування та автономізації закладів, вимагали суттєвої адаптації персоналу до нових управлінських та організаційних умов. Проте, згідно з даними Національної служби здоров'я України [4], лише 27% керівників ЗОЗ мають фахову управлінську підготовку, що ускладнює реалізацію сучасних HR-практик. Додатковим навантаженням стала цифровізація, яка без належного навчання персоналу іноді сприймається не як полегшення, а як бар'єр до ефективної роботи.

Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в умовах трансформації медичної системи України постає одним із ключових викликів сучасності. Проведений аналіз виявив низку критичних дисбалансів – зокрема, регіональну нерівномірність забезпечення кадрами, старіння персоналу, виражене професійне вигорання, а також недостатню спроможність управлінських команд до реалізації сучасних HR-інструментів. У контексті зовнішніх загроз, насамперед повномасштабної війни, ці проблеми лише загострилися, підкресливши необхідність системного підходу до кадрової політики.

Вважаємо, що такі заходи як: впровадження електронних HR-платформ у кожному ЗОЗ, розширення програм безперервного навчання з акцентом на м'які навички, інституціоналізацію служб психологічної підтримки для персоналу, розробку стратегій кадрового резерву, а також професіоналізацію управління медичними закладами через системне лідерське навчання можлива лише за умови політичної волі, міжсекторальної взаємодії та довгострокового бачення розвитку людського капіталу як центральної цінності системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. 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.
2. BOO3. URL:
<https://www.who.int/ukraine/uk/publications/9789241516822>
3. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний сайт. URL:
<https://moz.gov.ua>
4. Національна служба здоров'я України: офіційний сайт. URL:
<https://nszu.gov.ua>
5. OECD (2023), Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>