Ми висвітлимо ваші професійні здобутки
№ 5(27)
2026
ISSN 3041-1254 Online
Успіхи і досягнення у науці

УДК: 614.2:005.95:364.444

https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27)-1581-1590

Єрмолаєва Алла Вячеславівна кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент кафедри фізичної терапії та ерготерапії, Національного університету "Запорізька політехніка", https://orcid.org/0000-0002-9580-7303

Мирний Дмитро Петрович кандидат медичних наук, доцент кафедри внутрішніх хвороб Навчально-наукового інституту післядипломної освіти Запорізького державного медико-фармацевтичного університету, https://orcid.org/0000-0003-1348-7906

Мирна Ангеліна Іванівна кандидат медичних наук, доцент кафедри фізичної терапії та ерготерапії Національного університету "Запорізька політехніка", https://orcid.org/0000-0001-5639-1934

Єрмоленко Тетяна Олександрівна студентка групи УФКС-214м, кафедри фізичної терапії та ерготерапії, Національного університету "Запорізька політехніка"

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ УСТАНОВАХ

Анотація. У статті здійснено теоретико-аналітичний аналіз системи управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я та реабілітаційних установах в умовах сучасної трансформації системи охорони здоров'я України. Визначено, що кадровий потенціал є одним із ключових стратегічних ресурсів медичних установ, який впливає на якість медичних і реабілітаційних послуг, ефективність функціонування закладів охорони здоров'я, рівень пацієнтоорієнтованості та організаційну стійкість системи охорони здоров'я.

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я, пов'язані з реформуванням медичної галузі, цифровізацією медичних процесів, впровадженням електронних медичних систем, телемедицини та розвитком мультидисциплінарного підходу у медичній і реабілітаційній практиці. Встановлено, що сучасна система охорони здоров'я характеризується наявністю кадрового дефіциту, професійного вигорання персоналу, трудової міграції медичних працівників, високого психоемоційного навантаження та потребою у розвитку сучасних професійних і цифрових компетентностей.

ISSN 3041-1254 Online

У роботі узагальнено структурний склад кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я та визначено функціональну роль основних професійних груп у забезпеченні лікувально-діагностичного, реабілітаційного та управлінського процесів. Проведено порівняльний аналіз адміністративного, HR-орієнтованого та маркетингово-орієнтованого підходів до управління персоналом, визначено їх переваги, обмеження та особливості застосування у сфері охорони здоров'я. Аналіз сучасних наукових підходів свідчить про доцільність використання інтегрованої моделі кадрового менеджменту, яка поєднує елементи стратегічного управління, компетентнісного підходу, цифрових технологій, безперервного професійного розвитку персоналу та сервісного маркетингу.

Особливу увагу приділено значенню мультидисциплінарної взаємодії, розвитку цифрової грамотності персоналу та системи безперервного професійного розвитку медичних працівників як важливих складових сучасного кадрового менеджменту. Визначено, що ефективне управління кадровим потенціалом є необхідною умовою забезпечення якості медичних і реабілітаційних послуг, підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та їх адаптації до сучасних соціально-економічних і технологічних викликів.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління персоналом, заклади охорони здоров'я, реабілітаційні установи, HR-менеджмент, цифровізація, мультидисциплінарний підхід, компетентнісний підхід, сервісний маркетинг.

Ermolaeva Alla Vyacheslavovna Candidate of Sciences in Physical Education and Sports, Associate Professor of the Department of Physical Therapy and Occupational Therapy, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", https://orcid.org/0000-0002-9580-7303

Myrnyi Dmytro Petrovych Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of the Department of Internal Medicine of the Educational and Scientific Institute of Postgraduate Education of Zaporizhzhia State Medical and Pharmaceutical University, https://orcid.org/0000-0003-1348-7906

Myrna Angelina Ivanivna Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of the Department of Physical Therapy and Occupational Therapy, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", https://orcid.org/0000-0001-5639-1934

Yermolenko Tetyana Oleksandrivna Student of the UFKS-214m Group, Department of Physical therapy and occupational therapy, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

Ми висвітлимо ваші професійні здобутки
№ 5(27)
2026
ISSN 3041-1254 Online
Успіхи і досягнення у науці

ANALYSIS OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN HEALTHCARE AND REHABILITATION INSTITUTIONS

Abstract.

The article presents a theoretical and analytical study of the human resource management system in healthcare institutions and rehabilitation facilities under conditions of the modern transformation of the healthcare system in Ukraine. It has been determined that human resource potential is one of the key strategic resources of healthcare institutions, influencing the quality of medical and rehabilitation services, the efficiency of healthcare institutions, the level of patient-centered care, and the organizational sustainability of the healthcare system.

Current trends in the development of human resource management in the healthcare sector related to healthcare reform, digitalization of medical processes, implementation of electronic medical systems, telemedicine technologies, and the development of a multidisciplinary approach in medical and rehabilitation practice have been analyzed. It has been established that the modern healthcare system is characterized by a shortage of qualified personnel, professional burnout among healthcare workers, labor migration of medical professionals, high psycho-emotional workload, and the need to develop modern professional and digital competencies.

The study summarizes the structural composition of human resource potential in healthcare institutions and identifies the functional role of the main professional groups in ensuring diagnostic, treatment, rehabilitation, and management processes. A comparative analysis of administrative, HR-oriented, and marketing-oriented approaches to personnel management has been conducted, and their advantages, limitations, and specific features of application in the healthcare sector have been identified. The analysis of contemporary scientific approaches demonstrates the expediency of applying an integrated personnel management model that combines elements of strategic management, a competency-based approach, digital technologies, continuous professional development, and service marketing.

Particular attention is paid to the importance of multidisciplinary interaction, the development of digital literacy among healthcare professionals, and the system of continuous professional development as essential components of modern personnel management. It has been determined that effective human resource management is a necessary prerequisite for ensuring the quality of medical and rehabilitation services, increasing the competitiveness of healthcare institutions, and improving their adaptability to contemporary socio-economic and technological challenges.

Keywords: human resource potential, personnel management, healthcare institutions, rehabilitation facilities, HR management, digitalization, multidisciplinary approach, competency-based approach, service marketing.

ISSN 3041-1254 Online

Постановка проблеми. Система охорони здоров'я України функціонує в умовах реформування медичної галузі, цифровізації медичних процесів та розвитку пацієнтоорієнтованої моделі надання медичної допомоги. У цих умовах кадровий потенціал набуває стратегічного значення, оскільки саме рівень професійної підготовки, мотивації та організації роботи персоналу визначає якість медичних і реабілітаційних послуг, ефективність діяльності закладів охорони здоров'я та їх здатність адаптуватися до сучасних викликів.

Однією з ключових проблем сучасної системи охорони здоров'я залишається кадровий дефіцит кваліфікованих медичних працівників. Ситуація ускладнюється професійним вигоранням працівників, трудовою міграцією, високим рівнем психоемоційного навантаження та невідповідністю окремих професійних компетентностей сучасним потребам медичної практики. Особливої актуальності ці проблеми набули в умовах зростання потреби у реабілітаційній допомозі та розвитку мультидисциплінарних підходів до ведення пацієнтів [4].

Водночас цифровізація системи охорони здоров'я, впровадження електронних медичних систем, телемедицини та сучасних інформаційних технологій формують нові вимоги до професійної підготовки медичних працівників. Це зумовлює необхідність розвитку цифрової грамотності, міжпрофесійної взаємодії, навичок командної роботи та пацієнтоорієнтованої комунікації.

За таких умов управління кадровим потенціалом перестає розглядатися виключно як адміністративна функція та набуває ознак стратегічного напряму розвитку закладу охорони здоров'я. Ефективна система кадрового менеджменту повинна поєднувати елементи HR-управління, компетентнісного підходу, цифрових технологій та механізмів професійного розвитку персоналу.

Таким чином, проблема управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я та реабілітаційних установах потребує комплексного наукового аналізу з урахуванням сучасних трансформацій системи охорони здоров'я України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління кадровим потенціалом у сфері охорони здоров'я є предметом досліджень у галузі медичного менеджменту, HR-управління та економіки охорони здоров'я. Теоретичні засади сучасного кадрового менеджменту сформовані у працях Е. Мейо, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга, Л. Портера та Е. Лоулера, у яких обґрунтовано роль мотивації, професійної залученості та організаційних чинників у забезпеченні ефективності діяльності персоналу.

У сучасних наукових дослідженнях кадровий потенціал розглядається як стратегічний ресурс системи охорони здоров'я, що визначає якість медичних послуг, ефективність функціонування медичних установ та рівень пацієнтоорієнтованості. Значна увага приділяється питанням кадрового дефіциту,

професійного вигорання, розвитку професійних компетентностей та безперервного професійного розвитку медичних працівників [7, 8].

Міжнародні організації, зокрема World Health Organization та Organisation for Economic Co-operation and Development, у своїх аналітичних матеріалах наголошують на визначальній ролі кадрового потенціалу у забезпеченні стійкості систем охорони здоров'я та доступності медичних послуг [6, 5]. Особлива увага приділяється розвитку цифрових компетентностей персоналу, впровадженню сучасних HR-підходів та підвищенню організаційної ефективності медичних установ.

У сучасній літературі активно досліджуються питання компетентнісного підходу, розвитку мультидисциплінарної взаємодії та впровадження пацієнтоорієнтованої моделі медичної допомоги. У сфері реабілітації особливого значення набуває координація діяльності мультидисциплінарної команди, до складу якої входять лікарі фізичної та реабілітаційної медицини, фізичні терапевти, ерготерапевти, терапевти мови та мовлення, психологи та інші фахівці.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що недостатньо розробленими залишаються питання формування інтегрованої системи управління кадровим потенціалом, яка б поєднувала адміністративні, HR-орієнтовані, компетентнісні та цифрові механізми управління персоналом у закладах охорони здоров'я та реабілітаційних установах.

Метою дослідження є аналіз системи управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я та реабілітаційних установах з позицій інтеграції управлінського, компетентнісного та цифрового підходів.

Виклад основного матеріалу. Система управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я та реабілітаційних установах є складною багаторівневою системою, яка охоплює організаційні, професійні та управлінські компоненти. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати раціональне використання кадрових ресурсів, професійний розвиток персоналу та стабільність функціонування закладу охорони здоров'я [3].

У сучасних умовах реформування медичної галузі спостерігається перехід від адміністративно-ієрархічної моделі управління персоналом до інтегрованого підходу, що поєднує елементи стратегічного менеджменту, HR-управління та компетентнісного підходу. За таких умов кадровий потенціал розглядається не лише як ресурс забезпечення лікувально-діагностичного процесу, але і як ключовий чинник якості медичних послуг, організаційної ефективності та конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Структура кадрового потенціалу включає сукупність професійних груп, діяльність яких забезпечує реалізацію лікувально-діагностичних, реабілітаційних, управлінських та допоміжних функцій, табл.1.

Таблиця 1 – Структурний склад кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я

№	Кадрова група	Підгрупи / спеціальності	Основні функції
1	Лікарі	лікар загальної практики – сімейний лікар, хірург, кардіолог, педіатр, акушер-гінеколог, лікар фізичної та реабілітаційної медицини	Діагностика, лікування, профілактика захворювань, визначення клінічної тактики та ведення пацієнтів
2	Фахівці з реабілітації	фізичний терапевт, ерготерапевт, терапевт мови і мовлення, протезист-ортезист, асистенти фахівців з реабілітації	Надання реабілітаційної допомоги, відновлення функціонального стану пацієнтів, реалізація індивідуальних реабілітаційних програм
3	Середній медичний персонал	медична сестра, медичний брат, фельдшер, акушерка	Виконання лікарських призначень, проведення медичних маніпуляцій, догляд за пацієнтами, моніторинг стану
4	Молодший медичний персонал	молодша медична сестра, санітар(ка)	Санітарно-гігієнічне забезпечення, транспортування пацієнтів, підтримка режиму роботи відділень
5	Діагностичний персонал	лікар-лаборант, лікар функціональної діагностики, рентгенлаборант, лаборант	Проведення лабораторних та інструментальних досліджень, забезпечення діагностичного процесу
6	Адміністративно-управлінський персонал	керівник закладу, заступники, керівники структурних підрозділів, економісти, HR-фахівці	Організаційне управління, стратегічне планування, координація ресурсів, контроль якості та ефективності
7	Допоміжний персонал	інженери, технічний персонал, IT-фахівці, працівники господарських служб	Технічне, інформаційне та інфраструктурне забезпечення діяльності закладу
8	Фармацевтичний персонал	провізори, фармацевти	Забезпечення лікарськими засобами, контроль їх обігу та якості

Наведена структуризація кадрового потенціалу дозволяє визначити функціональну роль кожної професійної групи у забезпеченні діяльності закладу охорони здоров'я. Водночас ефективність кадрового забезпечення визначається

не лише кількістю працівників, а й рівнем їх професійної підготовки, мотивації та адаптивності до сучасних умов медичної практики [2].

Аналіз сучасного стану системи охорони здоров'я свідчить про наявність дисбалансу між кадровими потребами та фактичним рівнем забезпечення персоналом. Найбільш актуальними проблемами залишаються дефіцит лікарів окремих спеціальностей, середнього медичного персоналу та фахівців реабілітаційного профілю. Це негативно впливає на доступність, безперервність і якість медичних та реабілітаційних послуг.

Важливе значення мають якісні характеристики кадрового потенціалу, зокрема рівень професійної компетентності, практичний досвід, здатність до міжпрофесійної взаємодії та безперервного професійного розвитку. Саме якість кадрового ресурсу значною мірою визначає ефективність функціонування медичних і реабілітаційних установ.

Водночас тривале кадрове перевантаження створює ризики професійного вигорання, зниження мотивації персоналу та погіршення якості медичної допомоги. У зв'язку з цим особливого значення набуває система безперервного професійного розвитку, яка включає підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей, симуляційне навчання та вдосконалення навичок командної взаємодії.

За таких умов управління кадровим потенціалом потребує використання сучасних управлінських підходів, спрямованих на комплексний розвиток людських ресурсів та підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я.

Сучасна система кадрового менеджменту ґрунтується на поєднанні адміністративного, HR-орієнтованого та маркетингово-орієнтованого підходів, кожен із яких має власні функціональні особливості, переваги та обмеження (табл. 2).

Проведений аналіз свідчить, що використання лише одного управлінського підходу не забезпечує достатньої ефективності кадрового менеджменту. Адміністративна модель забезпечує нормативну впорядкованість діяльності, однак характеризується низькою адаптивністю до сучасних змін у системі охорони здоров'я. HR-орієнтований підхід спрямований на професійний розвиток і мотивацію персоналу, проте потребує значних ресурсів. Маркетингово-орієнтований підхід підвищує рівень пацієнтоорієнтованості та конкурентоспроможність закладу, однак має складності щодо оцінювання ефективності.

У сучасних умовах найбільш доцільним є інтегрований підхід до управління кадровим потенціалом, який поєднує адміністративні, HR-орієнтовані та маркетингові механізми управління. Така модель сприяє підвищенню якості медичних послуг, професійному розвитку персоналу та адаптації закладів охорони здоров'я до сучасних соціально-економічних і технологічних викликів.

Таблиця 2 - Порівняльний аналіз підходів до управління кадровим потенціалом

Підхід	Основна характеристика	Інструменти реалізації	Переваги	Обмеження
Адміністра-тивний	Регламентація діяльності відповідно до нормативних вимог	посадові інструкції, стандарти, накази	Чіткість організаційної структури та контроль діяльності	Низька гнучкість і високий рівень формалізації
HR-орієнтований	Розвиток людського капіталу та мотивації персоналу	KPI, оцінювання компетент-ностей, навчання, наставництво	Підвищення ефективності та професійного розвитку персоналу	Значна ресурсомісткість і тривалість впровадження
Маркетингово-орієнтований	Орієнтація на формування позитивного пацієнтського досвіду та іміджу	HR-брендинг, сервісна культура, комунікаційні стратегії	Підвищення конкуренто-спроможності та лояльності пацієнтів	Складність оцінювання результативності

Важливим напрямом розвитку кадрового менеджменту є впровадження елементів сервісного маркетингу. У межах моделі 7P компонент «People» розглядається як один із ключових чинників формування якості медичних послуг і позитивного пацієнтського досвіду. У зв'язку з цим персонал виконує не лише клінічні функції, а й впливає на рівень довіри пацієнтів, репутацію та конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.

Особливого значення сучасний кадровий менеджмент набуває у сфері реабілітації, де ефективність лікування значною мірою залежить від міжпрофесійної взаємодії та узгодженості роботи мультидисциплінарної команди. Це зумовлює необхідність розвитку професійних, комунікативних і цифрових компетентностей медичних працівників.

Сучасна система управління персоналом дедалі більше ґрунтується на компетентнісному підході, який передбачає оцінювання не лише формальної кваліфікації працівників, але й їх здатності ефективно діяти в умовах сучасної клінічної практики [1]. Для підвищення ефективності кадрового менеджменту використовуються механізми професійного розвитку, наставництва, оцінювання компетентностей, симуляційного навчання та внутрішнього контролю якості.

Важливим напрямом трансформації кадрового менеджменту є цифровізація системи охорони здоров'я. Впровадження електронних медичних систем, телемедицини та цифрових платформ управління формує потребу у розвитку

цифрової грамотності персоналу та здатності працювати з медичними інформаційними системами. Водночас цифровізація сприяє оптимізації управлінських процесів і підвищенню ефективності організації медичної допомоги.

Паралельно посилюється роль мультидисциплінарного підходу, який забезпечує комплексність і безперервність медичної та реабілітаційної допомоги. Ефективність роботи мультидисциплінарних команд залежить від рівня координації, міжпрофесійної комунікації та узгодженості клінічних рішень.

Отже, сучасна система управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я та реабілітаційних установах має інтегрований характер і поєднує структурний, компетентнісний, управлінський та цифровий компоненти, що забезпечують підвищення якості медичних і реабілітаційних послуг.

Висновки

У результаті проведеного аналізу встановлено, що кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів функціонування закладів охорони здоров'я та реабілітаційних установ. Ефективність діяльності медичних закладів значною мірою залежить від рівня професійної компетентності персоналу, організації кадрового менеджменту та здатності системи охорони здоров'я адаптуватися до сучасних соціально-економічних і технологічних змін.

Визначено, що сучасна система управління кадровим потенціалом повинна ґрунтуватися на інтеграції адміністративного, HR-орієнтованого та маркетингово-орієнтованого підходів. Така модель забезпечує підвищення ефективності управління персоналом, розвиток професійних компетентностей працівників, покращення якості медичних послуг та формування позитивного пацієнтського досвіду.

Встановлено, що важливими напрямами розвитку кадрового потенціалу є безперервний професійний розвиток персоналу, впровадження цифрових технологій, розвиток мультидисциплінарної взаємодії та посилення пацієнтоорієнтованого підходу в системі охорони здоров'я.

Таким чином, ефективне управління кадровим потенціалом слід розглядати як стратегічний напрям розвитку закладів охорони здоров'я та реабілітаційних установ, спрямований на забезпечення якості медичних і реабілітаційних послуг, організаційної стійкості та конкурентоспроможності медичних установ.

Література

1. Августин Р., Демків І. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я // Development Service Industry Management. 2024. № 6. DOI: 10.31891/dsim-2024-6(45).

2. Августин Р., Демків І., Омельченко Ю. Удосконалення управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2026. Т. 350, № 1. С. 532–538. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-350-73.

3. Панковець А., Юрочко Т. Стан кадрового забезпечення системи реабілітації у сфері охорони здоров'я в Україні // Україна. Здоров'я нації. 2024. № 3. С. 94–100. DOI: 10.32782/2077-6594/2024.3/15.

4. Пожевілова А. А., Голубчиков М. В., Вовк С. М. Кадрові потреби реабілітаційної служби України // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2025. № 4. С. 108–115. DOI: 10.11603/1681-2786.2025.4.15905.

5. Jacob G. Building institutional capacity for a future health workforce. The WHO Global HRH Strategy. European Journal of Public Health. 2019. Vol. 29, Issue Supplement_4. DOI: 10.1093/eurpub/ckz185.751.

6. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. Geneva : WHO, 2016. 64 p.

7. World Health Organization. Health workforce. URL: WHO Health Workforce (дата звернення: 14.05.2026).

8. World Health Organization Regional Office for Europe. Health workforce. URL: WHO Europe Health Workforce (дата звернення: 14.05.2026).

References

1. Avgustyn R., Demkiv I. Upravlinnia kadrovym potentsialom zakladiv okhorony zdorov'ia [Human resource management in healthcare institutions]. Development Service Industry Management, 2024, no. 6. DOI: 10.31891/dsim-2024-6(45). [in Ukrainian].

2. Avgustyn R., Demkiv I., Omelchenko Yu. Udoskonalennia upravlinnia kadrovym potentsialom zakladiv okhorony zdorov'ia [Improving human resource management in healthcare institutions]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences Series, 2026, vol. 350, no. 1, pp. 532–538. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-350-73. [in Ukrainian].

3. Pankovets A., Yurochko T. Stan kadrovoho zabezpechennia systemy reabilitatsii u sferi okhorony zdorov'ia v Ukraini [The state of human resource provision of the rehabilitation system in healthcare in Ukraine]. Ukraina. Zdorov'ia natsii – Ukraine. The Health of the Nation, 2024, no. 3, pp. 94–100. DOI: 10.32782/2077-6594/2024.3/15. [in Ukrainian].

4. Pozhevilova A.A., Holubchykov M.V., Vovk S.M. Kadrovi potreby reabilitatsiinoi sluzhby Ukrainy [Human resource needs of the rehabilitation service in Ukraine]. Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorov'ia Ukrainy – Bulletin of Social Hygiene and Health Care Organization of Ukraine, 2025, no. 4, pp. 108–115. DOI: 10.11603/1681-2786.2025.4.15905. [in Ukrainian].

5. Jacob G. Building institutional capacity for a future health workforce. The WHO Global HRH Strategy. European Journal of Public Health, 2019, vol. 29, suppl. 4. DOI: 10.1093/eurpub/ckz185.751.

6. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. Geneva: WHO, 2016. 64 p.

7. World Health Organization. Health workforce. Available at: https://www.who.int/health-topics/health-workforce (accessed: 14.05.2026).

8. World Health Organization Regional Office for Europe. Health workforce. Available at: https://www.who.int/europe/health-topics/health-workforce (accessed: 14.05.2026).

Дата першого надходження статті до видання: 02.05.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.05.2026