

DOI 10.34132/pard2025.30.05

Отримано: 2 червня 2025

Змінено: 12 вересня 2025

Прийнято: 9 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 2 June 2025

Revised: 12 September 2025

Accepted: 9 October 2025

Published:

30 December 2025

Anastasia Babur

GLOBAL PROBLEMS AND PROSPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HEALTHCARE

The article examines current global challenges affecting the human resource potential in the health care sector. It is determined that one of the key problems of the industry is an acute shortage of medical workers, which is combined with an aging workforce, an increase in the level of professional burnout and an uneven distribution of personnel between regions. Such trends create significant risks for the stability and efficiency of the health care system both at the national and global levels.

Additional factors that exacerbate the personnel crisis are ineffective planning of personnel policy, insufficient investments in the training and retraining of specialists, as well as unsatisfactory working conditions and remuneration. The combined effect of these factors leads to a decrease in the quality of medical services, deterioration of population health indicators, an increase in mortality rates and the outflow of qualified specialists both to the private sector and abroad.

The article emphasizes that the formation of an effective personnel policy is a strategic direction for the development of the healthcare system. Its main goal should be not only to ensure the proper level of medical care and disease prevention, but also to create conditions for the sustainable development of the human potential of the industry. The implementation of comprehensive measures to train, motivate, support and improve the professional skills of medical workers is a guarantee of improving the quality of medical care and ensuring the availability of services for all segments of the population.

It is emphasized that the personnel problems of modern medicine require a systematic approach and an urgent solution focused on increasing the efficiency of human resource management, modernizing educational programs and implementing innovative models of personnel development in the healthcare sector.

Keywords: *personnel policy, healthcare, staff shortage, professional burnout, medical workers, healthcare reform, state regulation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі кадрова політика у сфері охорони здоров'я постає однією з найскладніших і найчутливіших проблем, оскільки на її формування суттєво впливають масштабні глобальні процеси, які протягом тривалого часу визначають умови розвитку медичної галузі. До таких факторів належать пандемія Covid-19, війна в Україні, зростання кількості збройних конфліктів у світі та тривалі реформи систем охорони здоров'я. Сукупність цих обставин створює коло стратегічно важливих викликів, що потребують невідкладного реагування та переосмислення управлінських підходів.

Досвід інших країн у питаннях формування кадрової політики в медицині стає не лише джерелом сучасних ідей, але й практичним дороговказом, який дає змогу адаптувати перевірені моделі для підвищення ефективності власних систем охорони здоров'я. Особливо гостро проблеми кадрового забезпечення проявляються в українській медичній системі, де від наявності кваліфікованих фахівців безпосередньо залежить рівень якості, безпеки й доступності медичних послуг для населення.

Пошук оптимальних шляхів розв'язання кадрових питань відкриває можливості для створення ефективних стратегій управління персоналом, визначення ключових принципів підвищення результативності роботи медичних працівників, а також забезпечення стабільності та стійкості функціонування всієї галузі. Важливо відзначити, що аналогічні виклики сьогодні спостерігаються у більшості країн світу: недостатній рівень заробітної плати, зниження мотивації та задоволеності персоналу,

потреба у впровадженні сучасних управлінських практик і технологій [23].

Поєднання цих факторів призводить до зростання дефіциту кваліфікованих кадрів у сфері охорони здоров'я та загрожує подальшому розвитку медичних систем. Саме тому вивчення зазначеної проблематики й аналіз міжнародного досвіду є важливим кроком для формування збалансованої та ефективної моделі управління людськими ресурсами, що дозволить підвищити рівень медичних послуг і забезпечити стійке функціонування медичної галузі в будь-якій країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У межах нашого дослідження проблематиці управління кадровими ресурсами присвячено праці багатьох науковців, серед яких М. Вальчук, Ю. Гайда, Т. Длугопольська, Н. Цяпа, А. Жуковська та ін. Вагомий внесок у дослідження питань кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я здійснили також інші дослідники, зокрема О. Чигур, К. Оксак, Р. Теслюк, В. Бідак та ін. Їхні напрацювання сформуvalи теоретичну та методологічну основу для подальшого вивчення цієї тематики. Водночас низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Передусім це стосується управління кадровим потенціалом в умовах тривалих суспільних трансформацій, нестабільності й зростаючої невизначеності як на глобальному, так і на національному рівнях. Сучасні виклики, пов'язані з реформуванням медичної сфери, воєнними діями, економічними кризами та швидкими технологічними змінами, потребують поглибленого аналізу та оновлення існуючих управлінських підходів. Саме тому подальші дослідження повинні бути спрямовані на вироблення нових моделей та інструментів ефективного управління персоналом, здатних забезпечити стійкий розвиток системи охорони здоров'я.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз особливості управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я в умовах глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна сфера охорони здоров'я все більше підпадає під вплив широкого спектру

взаємопов'язаних викликів, що чинять суттєвий вплив на процеси формування й реалізації кадрової політики, а також потреби в кваліфікованих медичних працівниках. Ключовими чинниками вказаних тенденцій можемо назвати демографічні зміни, в першу чергу взаємопов'язані з процесами старіння населення й зростання тривалості життя, що значною мірою сприяє підвищенню попиту на медичні послуги й збільшення навантаження на медичний персонал. Додатковими складнощами є стрімкий розвиток медичних технологій, цифровізація сфери охорони здоров'я, поява та впровадження інноваційних методів лікування, що все разом потребує постійного оновлення знань медичних працівників, посилення професійної гнучкості й здатності працювати з новими інструментами. Умови глобалізації, активна міграція населення й конкурентність світових ринків праці також спричиняють перерозподіл медичних кадрів, що впливає на їх доступність у різних країнах і регіонах. Паралельно змінюється й структура сфери охорони здоров'я – розвивається первинна ланка, впроваджуються нові моделі взаємодії між медичними установами, зростає роль профілактичної медицини та міждисциплінарної співпраці. В контексті вказаного особливого значення набуває необхідність розробки ефективної, гнучкої й стратегічно орієнтованої кадрової політики, яка повинна не лише вчасно та ефективно реагувати на актуальні зміни, але й забезпечувати більш стійкий та передбачуваний розвиток сфери охорони здоров'я в довгостроковій перспективі [22]. Формування сучасної системи управління персоналом повинна також включати інвестиції щодо професійного розвитку, формування сприятливих умов праці, вдосконалення мотиваційних механізмів і впровадження інноваційних моделей організації діяльності медичних працівників. Саме вказані підходи дозволятимуть сфері охорони здоров'я адаптуватися до нових викликів і гарантувати високий рівень якості й доступності медичної допомоги.

Одним із визначальних чинників, що впливає на формування сучасних кадрових потреб у сфері охорони здоров'я, є стрімке глобальне старіння населення. За прогнозами Всесвітньої організації охорони здоров'я до 2050 року частка людей віком понад 60 років може зрости до приблизно чверті населення світу.

Така демографічна тенденція суттєво збільшує навантаження на медичні системи, оскільки літні люди потребують частішого та більш комплексного медичного супроводу, зокрема у сфері хронічних захворювань, реабілітації й довготривалого догляду. За іншими прогнозами до 2080 р. чисельність людей віком 65 років і старше перевищить кількість дітей віком до 18 років. Згідно з прогнозами, наприкінці 2070-х років населення планети у цій віковій категорії сягне близько 2,2 мільярда осіб, що означатиме суттєве домінування старшої вікової групи. Уже до середини 2030-х років у світі очікується близько 265 мільйонів осіб віком 80 років і більше, що перевищить кількість новонароджених [16]. Швидке старіння населення торкнеться й країн із динамічною економікою, де протягом наступних трьох десятиліть прогнозується значне зростання частки літніх людей. Вказана ситуація спостерігається й в Україні [3]. За даними демографічного прогнозу ООН, підготовленого ще до початку повномасштабної агресії рф проти України, очікується стаłe й інтенсивне зростання частки людей старшого віку в нашій країні як у найближчі роки, так і в довгостроковій перспективі (рис. 1) [13; 20].

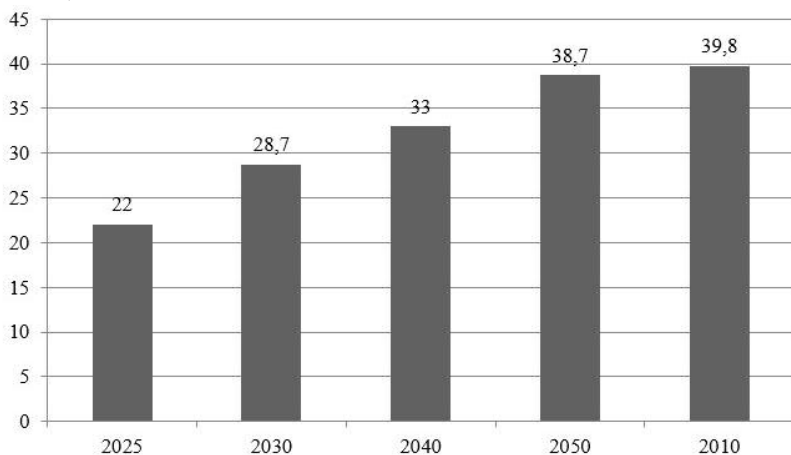


Рис. 1. Динаміка старіння населення України, у %.
Джерело: сформовано автором на основі [13; 20]

Вказані тенденції вимагатимуть від держав завчасної підготовки до масштабних демографічних змін: розвитку сфери охорони здоров'я, посилення служб довготривалого догляду, зміцнення механізмів соціального захисту та інвестування у сучасні технології, які допоможуть забезпечити якісну підтримку людей старшого віку. Варто зауважити, що зважаючи на той факт, що жінки мають довшу тривалість життя, особливо важливо гарантувати їм рівні можливості щодо отримання пенсійних виплат, враховувати специфічні гендерні потреби у сфері охорони здоров'я та удосконалювати соціальні програми, спрямовані на зменшення навантаження, пов'язаного з доглядом за хронічно хворими та людьми старшого віку [16].

Зростання кількості пацієнтів старшого віку зумовлює потребу не лише в більшій кількості медичних працівників, але й у фахівців з конкретних напрямів, таких як геріатрія, паліативна допомога, сімейна медицина та доглядові спеціальності.

Наголосимо, що в країнах Європейського Союзу, Японії, Канаді вже на сьогодні спостерігається дефіцит геріатричних фахівців та медсестер з навичками довготривалого догляду. Наприклад, у Німеччині на одного геріатра припадає понад 4 тис. осіб старше 65 років, що вимагає негайного розширення підготовки фахівців у цій сфері. Аналогічна ситуація спостерігається і в Україні, де зростання кількості літніх пацієнтів з хронічними захворюваннями (гіпертонія, цукровий діабет, деменція) потребує системного підходу до розвитку служб первинної медичної допомоги та паліативного догляду [16]. Це, у свою чергу, вимагає оновлення освітніх програм, удосконалення професійної підготовки та перепідготовки кадрів, а також створення нових моделей організації медичної допомоги, орієнтованих на потреби старіючого населення. Отже, демографічні зміни перетворюються на стратегічний виклик для сфери охорони здоров'я, визначаючи необхідність довгострокового планування кадрових ресурсів та адаптації політики управління персоналом до нових реалій.

Стрімкий розвиток цифрових технологій сьогодні не лише модернізує процес надання медичної допомоги, а й формує нові вимоги до професійних навичок та компетентностей медичних працівників, зокрема:

- цифрової грамотності щодо роботи з телемедичними платформами, програмним забезпеченням та пристроями зв'язку;
- комунікативних навичок щодо ефективного спілкування з пацієнтами за допомогою відеозв'язку чи телефону;
- технологічних знань щодо розуміння основних принципів телемедичних систем;
- організаційних навичок щодо вміння інтегрувати телемедичні інструменти в щоденну практику для покращення доступу до медичних послуг, особливо в малодоступній місцевості тощо [5; 10].

До того ж, телемедицина, яка швидкими темпами поширюється у США, Індії та країнах Скандинавії, відкриває можливість для лікарів консультувати пацієнтів на відстані. Такий формат медичного обслуговування стає особливо важливим у періоди пандемії, під час військових конфліктів, у надзвичайних ситуаціях, а також у громадах, де доступ до традиційних медичних закладів є обмеженим (рис. 2). Швеція є одним із найяскравіших прикладів ефективного впровадження телемедичних рішень: нині дистанційні консультації складають близько 30% усіх звернень у сфері первинної медичної допомоги [12; 21]. Такий показник свідчить не лише про високий рівень цифрової зрілості системи охорони здоров'я, але й про довіру населення до нових форматів медичного обслуговування. Саме завдяки телемедицині пацієнти отримують швидший доступ до фахівців, зменшується необхідність фізичного відвідування лікарень, оптимізується робота медичного персоналу та скорочуються витрати на організацію прийомів. У комплексі ці переваги роблять телемедицину одним із ключових інструментів модернізації систем охорони здоров'я у світі.

Такі тенденції потребують від медичних фахівців уміння працювати з цифровими платформами, користуватися засобами відеозв'язку, вести комунікацію з пацієнтами он-лайн, а також інтегрувати медичні дані з електронних карток у клінічні рішення. Одночасно з цим у медицині стрімко зростає роль штучного інтелекту (ШІ). Сучасні алгоритми допомагають автоматизувати рутинні процеси, удосконалюють діагностику та підтримують вибір оптималь-

них методів лікування [18]. Яскравим прикладом є система IBM Watson Health, здатна аналізувати величезні масиви інформації – від медичних записів до наукових публікацій – і пропонувати персоналізовані варіанти терапії, зокрема для онкологічних пацієнтів [15].

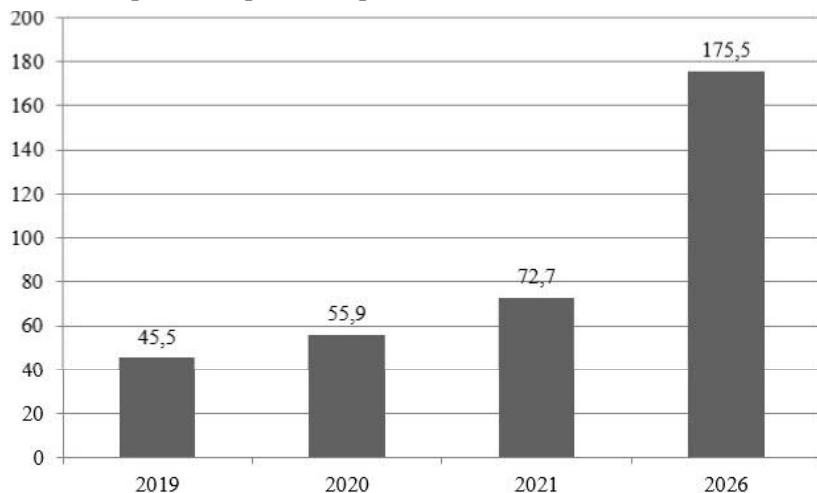


Рис. 2. Динаміка розвитку світового ринку телемедицини, у млрд. дол.
Джерело: сформовано автором на основі [12]

Такий технологічний прогрес відкриває нові горизонти для підвищення якості, доступності та оперативності надання медичної допомоги, водночас ставлячи перед сферою охорони здоров'я складне завдання: як підготувати фахівців, здатних не лише ефективно використовувати інструменти штучного інтелекту, а й критично оцінювати результати його роботи, перевіряти достовірність отриманих даних і приймати на їх основі обґрунтовані клінічні рішення. У вказаному контексті процеси цифровізації сфери охорони здоров'я потребують всебічного оновлення підходів щодо професійної підготовки й перепідготовки медичних працівників. Необхідним також є створення різноманітних програм щодо розвитку компетенцій, які поєднуюватимуть в собі клінічну експертизу з навичками роботи з сучасними цифровими технологіями, аналітичним мисленням й критичною оцінкою

даних [4]. На сьогодні технологічна грамотність – є невід'ємною складовою сучасної медичної освіти, яка дозволить майбутнім медичним працівникам не лише опановувати нові інструменти, але й інтегрувати їх у клінічну практику без шкоди для якості й безпеки пацієнтів. Також комплексний підхід щодо цифрової компетентності передбачає безперервність навчання й підвищення кваліфікації протягом всього професійного життя медичних працівників, що виступає певною гарантією ефективного впровадження інновацій у сфері охорони здоров'я й адаптації її до швидких технологічних і демографічних змін.

Іншими словами, подальша цифровізація медичних процесів, зокрема впровадження електронних медичних записів, електронних рецептів та хмарних систем зберігання медичних даних, має потенціал суттєво оптимізувати роботу медичних закладів (рис. 3). Вказані новації дозволятимуть медичним працівникам отримувати необхідний доступ до історій хвороби пацієнтів, відстежувати результати лабораторних досліджень та медичні призначення, що значною мірою скорочувати час на здійснення адміністративних процедур й зменшуватиме ймовірність лікарських (й не лише їх) помилок. Крім того, цифрові системи сприятимуть інтеграції різних підрозділів медичних закладів, полегшуючи та оптимізуючи певним чином обмін необхідною інформацією між спеціалістами й забезпечуватимуть більш узгоджене й комплексне ведення пацієнтів [18]. Зокрема, впровадження електронних рецептів робить процес виписування й контролю за медикаментами більш прозорим й зручним як для медичних працівників, так і для самих пацієнтів, суттєво знижуючи ризик взаємодії ліків та забезпечуючи більш точне дотримання терапевтичних схем.

Використання та поширення хмарних сервісів передбачає забезпечення централізованого зберігання великих обсягів медичних даних, з одночасною гарантією їх безпечної архівації й миттєвого доступу в режимі реального часу. Такі можливості є особливо важливими для медичних закладів, які знаходяться у віддалених регіонах, а також для швидкого реагування за умов надзвичайної ситуації, коли питання часу й точності даних є критично важливою умовою [1].

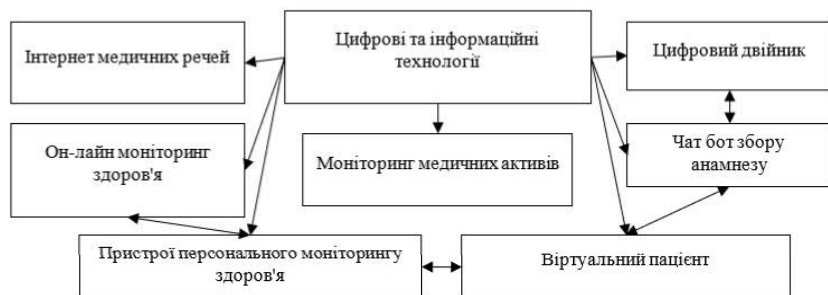


Рис. 3. Цифрові та інформаційні технології, які вже працюють в сфері охорони здоров'я.

Джерело: [2]

Також впровадження хмарних технологій у сфері охорони здоров'я не лише прискорюватиме процеси медичних досліджень й розробку вакцин, але й докорінно змінюватимуть підходи щодо організації медичної допомоги й управління нею. Зокрема, піз час пандемії COVID-19 ефективність вказаних рішень була більш ніж очевидною: науковці, дослідники, фармацевтичні компанії, медичні установи й урядові агенції отримали змогу об'єднувати наявні ресурси, обмінюватися даними у реальному часі й координувати логістику й постачання життєво важливих медичних засобів тощо [22]. Зважаючи на вказане не викликає сумнівів необхідність для сучасних медичних працівників й управлінців сфери охорони здоров'я опановувати нові навички роботи з різноманітними хмарними платформами, включно з безпечним доступом до даних, інтеграцією електронних медичних записів та аналітикою великих обсягів інформації. Набуття вказаних компетенцій дозволить не лише підвищувати ефективність й швидкість прийняття рішень, але й гарантуватиме якість й безпеку медичних послуг за будь-яких умов, включаючи надзвичайні ситуації й кризи глобального масштабу [4]. Саме тому комплексне впровадження цифрових технологій у сферу охорони здоров'я не лише підвищуватиме ефективність роботи медичного персоналу, алей сприятиме покращенню якості медичних послуг й підвищенню безпеки пацієнтів.

Варто наголосити, що активне використання цифрових і хмарних технологій у сфері охорони здоров'я може створювати якісно нові виклики й ризики, взаємопов'язані з кібербезпекою. Медичні дані завжди були надзвичайно цінними й конфіденційними, тому будь-яке порушення їх безпеки може призводити до серйозних наслідків як для самих пацієнтів, так й для репутації медичного закладу. Наприклад, відповідно до офіційних даних і Chek Point Research (CPR) Team за 2022 р. сфера охорони здоров'я – є однією з лідерів у світі щодо зростання кількості кібератак. Крім того, CPR наголошує, що витоки даних у сфері охорони здоров'я також є найдорожчими – у середньому вони обходяться медичним закладам зарубіжних країн більш ніж у 10 млн. доларів [8]. Також яскравим прикладом кібератак на сферу охорони здоров'я є інцидент у Франції у 2021 році, коли внаслідок злому лікарняної системи стався витік персональних даних понад 500 тисяч пацієнтів [14]. Вказана подія стала демонстрацією того, наскільки вразливими можуть бути сучасні цифрові системи, а також наголосила на необхідності інтегрованого підходу до кібербезпеки в сфері охорони здоров'я (рис. 4) [7].

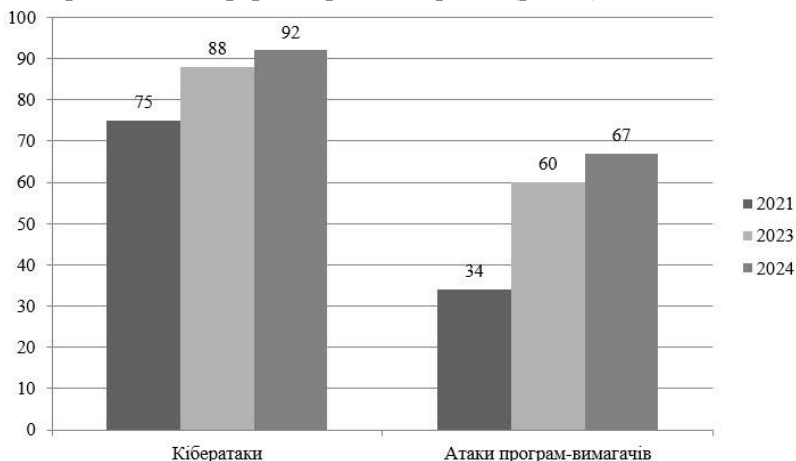


Рис. 4. Динаміка росту кібератак та атак програм-вимагачів в сфері охорони здоров'я, у %.

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Вона також акцентувала увагу на критичній важливості підвищення обізнаності медичного персоналу щодо ІТ-безпеки та правил захисту інформації. Лікарі, медсестри та адміністративні працівники повинні володіти базовими знаннями щодо захисту даних, вміти правильно користуватися цифровими системами, розпізнавати потенційні загрози та дотримуватися протоколів безпечної роботи з електронними медичними записами. Наприклад, в Україні МОЗ за підтримки проекту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» вдалося сформувати цілу бібліотеку різноманітних матеріалів, які покликані допомогти лікарям, медичним сестрам та братам, управлінцям, адміністраторам медичних закладів отримати базові знання щодо видів та форм кібератак й чіткі рекомендації щодо боротьби з ними [6]. Крім того вже загальновизнано необхідність медичним установами інвестувати у сучасні технологічні рішення для кіберзахисту: багаторівневе шифрування даних, системи резервного копіювання, моніторинг ідентифікації та доступу користувачів, а також регулярні навчання персоналу. Лише комплексне поєднання технічних засобів і підвищення кваліфікації працівників дозволить зменшити ризики витоків інформації та забезпечити надійний захист конфіденційних даних пацієнтів.

Розширення приватного сектору в сфері охорони здоров'я істотно впливає на формування кадрів у галузі. Приватні медичні заклади зазвичай пропонують вищий рівень оплати праці, доступ до сучасних технологій та обладнання, а також комфортніші умови для професійного розвитку. Це створює потужний стимул для медичних працівників переходити зі сфери державної медицини до приватної, що, відповідно, загострює проблему кадрового дефіциту у державних установах [17].

Показовим є приклад Польщі, де, за даними досліджень, близько 40% молодих лікарів після завершення інтернатури обирають роботу саме в приватних медичних установах. Така тенденція змушує державні органи шукати нові підходи до підвищення привабливості роботи в державному секторі – зокрема, удосконалювати систему оплати праці, покращувати умови роботи та розширювати можливості для професійного зростання [9].

Подібні процеси спостерігаються й в Україні. У великих містах дедалі більше пацієнтів звертаються до приватних медичних центрів, готові оплачувати якісніший сервіс, скорочений час очікування та індивідуальний підхід. Це стимулює розвиток приватної медицини та водночас посилює конкуренцію за кваліфікованих фахівців, ставлячи перед державою завдання формування більш збалансованої та привабливої кадрової політики.

Отже, в контексті стрімких трансформацій у сфері охорони здоров'я одним із найважливіших завдань постає ефективне управління людськими ресурсами. Це поняття охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на розвиток, підтримку та раціональне використання кадрового потенціалу медичної галузі [19]. Зокрема, йдеться про:

- безперервний професійний розвиток: організацію систематичних курсів підвищення кваліфікації, впровадження цифрових платформ для онлайн-навчання, проведення симуляційних тренінгів, що дозволяють відпрацьовувати практичні навички в умовах, максимально наближених до реальних клінічних ситуацій;

- психоемоційну підтримку медичного персоналу: ця потреба стала особливо відчутною після пандемії COVID-19, коли багато працівників зіткнулися з професійним виснаженням, підвищеним рівнем стресу та емоційним вигоранням. Запровадження програм психологічного консультування, груп підтримки й заходів із формування стресостійкості є важливою складовою кадрової політики;

- гнучкі моделі зайнятості: адаптація графіків роботи до індивідуальних потреб працівників, розвиток часткової та змішаної зайнятості, можливість дистанційної роботи для адміністративного персоналу сприяють підвищенню задоволеності співробітників і зменшенню плинності кадрів;

- залучення та підтримку молодих фахівців: популяризація медичних професій серед школярів і студентів через профорієнтаційні заходи, надання стипендій, грантів, а також удосконалення системи інтернатури й наставництва допомагають формувати нове покоління кваліфікованих медичних працівників і забезпечують сталий розвиток галузі [23].

Висновки. Таким чином, сучасні глобальні тенденції у формуванні кадрового потенціалу медичної сфери зумовлені складною взаємодією низки чинників, серед яких – демографічні процеси, стрімкий розвиток медичних технологій, активна цифровізація та масштабні структурні зміни в сфері охорони здоров'я. Тенденція до поєднання вказаних впливів формує нову реальність, за якої медичні заклади будуть змушені одночасно адаптуватися до інноваційних рішень й долати зростаючі організаційно кадрові труднощі. З одного боку вказана тенденція відкриватиме нові шляхи й можливості для оновлення й модернізації сфери охорони здоров'я, підвищуватиме ефективність роботи медичних закладів й стимулюватиме впровадження сучасних моделей управління персоналом. З іншого – вказані тенденції породжуватимуть цілу низку серйозних викликів, що потребуватимуть швидкої та зваженої реакції: від дефіциту спеціалістів до необхідності постійного професійного розвитку й адаптації медичних працівників до нових стандартів та технологій. Все разом підкреслюватиме важливість комплексного підходу щодо формування кадрової політики, здатної забезпечувати стійкий розвиток сфери охорони здоров'я за умов динамічних змін.

Для досягнення довготривалої стабільності та забезпечення стійкого розвитку системи охорони здоров'я необхідно впроваджувати широкий спектр узгоджених заходів, спрямованих на зміцнення кадрового потенціалу галузі. До ключових напрямів такої діяльності належать:

- формування комплексних стратегій управління персоналом, що включають ретельне планування кадрових потреб, аналіз і прогнозування можливих ризиків, пов'язаних із нестачею фахівців, а також запровадження інноваційних методів роботи з медичним персоналом;

- інвестування у професійну підготовку та безперервний розвиток працівників, зокрема підтримка програм перепідготовки, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей та створення освітніх можливостей, які допомагатимуть медичним фахівцям швидко адаптуватися до нових технологічних і організаційних вимог;

- забезпечення конкурентних умов праці та безпечного робочого середовища, що передбачає гідну оплату праці, сучасні мотивувальні інструменти, сприяння професійному зростанню й створення умов, у яких медичні працівники можуть повністю реалізувати свій потенціал;

- підвищення суспільного престижу медичних професій, яке може бути досягнуте через інформаційно-просвітницькі ініціативи, удосконалення умов навчання та проходження практики, а також підтримку молодих спеціалістів на ранніх етапах їхньої кар'єри;

- розширення міжнародної взаємодії в галузі медичної освіти та кадрового обміну, що сприятиме інтеграції найуспішніших світових практик, розвитку професійної мобільності й формуванню висококваліфікованого кадрового резерву.

Лише реалізація комплексного й послідовного підходу до кадрової політики дасть змогу сформувати сучасну, витривалу та ефективну систему охорони здоров'я, здатну швидко реагувати на суспільні потреби та виклики, характерні для XXI століття.

ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті досліджуються сучасні глобальні виклики, що впливають на кадровий потенціал у сфері охорони здоров'я. Визначено, що однією з ключових проблем галузі є гострий дефіцит медичних працівників, який поєднується зі старінням трудових ресурсів, зростанням рівня професійного вигорання та нерівномірним розподілом кадрів між регіонами. Такі тенденції створюють суттєві ризики для стабільності та ефективності системи охорони здоров'я як на національному, так і на глобальному рівнях.

Додатковими факторами, що загострюють кадрову кризу, виступають неефективне планування кадрової політики, недостатні інвестиції у підготовку та перепідготовку фахівців, а також незадовільні умови праці та оплати. Сукупна дія цих чинників призводить до зниження якості медичних послуг, погіршення показників здоров'я населення, зростання рівня смертності та відтоку кваліфікованих спеціалістів як у приватний сектор, так і за кордон.

У статті підкреслюється, що формування ефективної кадрової політики є стратегічним напрямом розвитку системи охорони здоров'я. Її головною метою має стати не лише забезпечення належного рівня медичного обслуговування та профілактики захворювань, але й створення умов для сталого розвитку людського потенціалу галузі. Реалізація комплексних заходів із підготовки, мотивації, підтримки та професійного вдосконалення медичних працівників є запорукою підвищення якості медичної допомоги й забезпечення доступності послуг для всіх верств населення.

Наголошено, що кадрові проблеми сучасної медицини потребують системного підходу та невідкладного вирішення, орієнтованого на підвищення ефективності управління людськими ресурсами, модернізацію освітніх програм і впровадження інноваційних моделей кадрового розвитку у сфері охорони здоров'я.

Ключові слова: *кадрова політика, охорона здоров'я, дефіцит кадрів, професійне вигорання, медичні працівники, реформа сфери охорони здоров'я, державне регулювання*

Author Contributions: Conceptualization, A.B.; Writing – original draft, A.B.; Writing – review & editing, A.B.. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Bez mezh: Perevahy khmarnykh tekhnolohii u sferi okhorony zdorovia [Without limits: The advantages of cloud technologies in the field of healthcare]. (n.d.). *cloudfresh.com*. Retrieved from: <https://cloudfresh.com/ua/cloud-blog/khmarni-tekhnolohiyi-okhorona-zdorovya-perevahy/> [in Ukrainian].
2. Valchuk, M. (2024). Tsyfrovizatsiia sfery okhorony zdorovia v Ukraini na shliakhu do zabezpechennia kliiento- ta patsiientoorientovanosti

[Digitalization of healthcare in Ukraine on the way to ensuring client and patient orientation]. *Tsentralnoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia – Central Ukrainian Bulletin of Law and Public Administration*, 3. Retrieved from: <https://cuju.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/63> [in Ukrainian].

3. Haida, Yu., Dluhopolska, T., & Tsiapa, N. (2025). Starinnia naselennia: tendentsii ta vplyv na strukturu natsionalnoi ekonomiky [Population aging: trends and impact on the structure of the national economy]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyvrovomu suspilstvi – Socio-Economic Relations in the Digital Societ*, 1(55). Retrieved from: <https://surl.li/utjmcc> [in Ukrainian].

4. Hromadska, N.A., Andriash, V.I., & Malikina O. (2021) Otsiniuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: modeli ta kryterii [Evaluation of public management decisions: models and criteria]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 9. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> [in Ukrainian].

5. Zhukovska, A.Yu., & Chyhur, O.V. (2022). Innovatsiini tekhnolohii nadannia medychnykh posluh [Innovative technologies for providing medical services]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economics*, 1. Retrieved from: <https://surl.i.cc/txqndx> [in Ukrainian].

6. Kiberataka v medychnykh zakladakh [Cyberattack in medical institutions]. (n.d.). (2024). *3lik.city.kharkiv.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/zgojrh> [in Ukrainian].

7. Kiberbezpeka v okhoroni zdorovia: hlobalni tendentsii ta vplyv Izrailiu [Cybersecurity in healthcare: global trends and the influence of Israel]. (n.d.). (2024). *itrade.gov.il*. Retrieved from: <https://itrade.gov.il/ukraine/2025/02/12/%D0%BA%D1%96%D0/> [in Ukrainian].

8. Kiberbezpeka u viiskovii medytsyni: novitni tekhnolohii ta vyklyky [Cybersecurity in military medicine: new technologies and challenges]. (n.d.). (2024). *nipo.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/toumzy> [in Ukrainian].

9. Medychna reforma v Polshchi: poslidovni kroky [Medical reform in Poland: successive steps]. (n.d.). (2022). *umj.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/bpnpde> [in Ukrainian].

10. Oksak, H.A. (2019). Telemedytsyna yak forma yakisnoho nadannia medychnykh posluh [Telemedicine as a form of high-quality provision of medical services]. *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy – Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine*, 2(80). Retrieved from: <https://surl.li/ulfdrx> [in Ukrainian].

11. Telemedytsyna u Shvetsii [Telemedicine in Sweden]. (n.d.). (2023). *video-doc.net*. Retrieved from: <https://video-doc.net/blog/telemedicina-v-shvecii> [in Ukrainian].
12. Telemedytsyna: vyhidna investytsiia u medychnyi startap v umovakh pandemii [Telemedicine: a profitable investment in a medical startup during a pandemic]. (n.d.). (2021). *new.minfin.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/irqqrd> [in Ukrainian].
13. Tesliuk, R., & Bidak, V. (2023). Starinnia naselennia Ukrainy ta sotsialna vrazlyvist liudei pokhyloho viku [The aging of the population of Ukraine and the social vulnerability of the elderly]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 56. Retrieved from: <https://surl.li/xdeazi> [in Ukrainian].
14. U Frantsii rozsliduiut ataku virusu-vymahacha na systemy likarni [France investigates ransomware attack on hospital systems]. (n.d.). (2024). *www.eurointegration.com.ua*. Retrieved from: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2021/02/17/7119887/> [in Ukrainian].
15. Shtuchnyi intelekt Watson borotymetsia iz rakom [Artificial intelligence Watson will fight cancer]. (2024). *www.ukrinform.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/ccisvq> [in Ukrainian].
16. Ageing. (n.d.). (2024). *www.un.org*. Retrieved from: <https://www.un.org/en/global-issues/ageing> [in English].
17. Brown, K., & Patel, R. (2021). Private sector growth and healthcare workforce dynamics. *Journal of Health Economic*, 35(2), (pp. 145-158) [in English].
18. Johnson, M., & Lee, S. (2023). Artificial intelligence in healthcare: Implications for workforce development. *Healthcare Technology Review*, 40(1), (pp. 12-25) [in English].
19. Miller, A., & Thompson, J. (2020). Employee satisfaction and retention in healthcare organizations. *International Journal of Health Management*, 15(4), (pp. 299-315) [in English].
20. Probabilistic Population Projections based on the World Population Prospects 2022. (n.d.). (2022). *population.un.org*. Retrieved from: <https://population.un.org/wpp/Download/> [in English].
21. Smith, D., Jones, L., & Carter, P. (2022). Telemedicine adoption and workforce adaptation. *Global Health Journal*, 28(3), (pp. 210-223) [in English].
22. Technology and Innovation Report 2021. (n.d.). (2021). *unctad.org*. Retrieved from: <https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2021> [in English].
23. World report on ageing and health. (n.d.). (2023). *www.who.int*. Retrieved from: <https://www.who.int/publications/i/item/978924156> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Анастасія Бабур, медичний директор Одеської клінічної лікарні на залізничному транспорті, магістр з публічного управління закладами охорони здоров'я, Одеса, Україна. E-mail: kardiolog.babur@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0008-3996-1796>.

Anastasia Babur, Medical Director of Odessa Clinical Hospital on Railway Transport, Master of Public Administration of Healthcare Institutions, Odesa, Ukraine. E-mail: kardiolog.babur@gmail.com orcid: <https://orcid.org/0009-0008-3996-1796>.

Babur, A. (2025). Global problems and prospects of human resource management in healthcare. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1215-1233. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.05>