



Менеджмент

УДК 005.95/.96:614

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19545078>

**Теоретичні та стратегічні засади кадрової політики
закладів охорони здоров'я**

Голованова Ганна Євгеніївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної
медицини, організації та управління в охороні здоров'я,

Харківський національний медичний університет, м. Харків

<https://orcid.org/0000-0002-1969-0668>, hy.holovanova@knmu.edu.ua

Божидай Ірина Ігорівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків,

<https://orcid.org/0000-0003-2227-219X>, bogiday@ukr.net

Джафаров Фаррух Фахраддін огли

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність
073 «Менеджмент», Державний біотехнологічний університет, м. Харків,

<https://orcid.org/0009-0003-6774-1807>, dr.f.jafarov@gmail.com

Прийнято: 11.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація. У статті здійснено систематизацію теоретичних засад формування кадрової політики закладів охорони здоров'я та обґрунтовано її роль у забезпеченні ефективного функціонування медичних організацій в умовах трансформації галузі. Дослідження спрямоване на визначення сутності кадрової



політики, її структурних елементів і місця у системі стратегічного та корпоративного управління. **Методологічну основу** становлять загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз і синтез для узагальнення існуючих наукових підходів, систематизація для виокремлення структурних складових кадрової політики, а також логічне узагальнення для визначення її функціонального призначення в управлінській системі закладів охорони здоров'я.

У результаті дослідження уточнено зміст поняття кадрової політики як цілеспрямованої системи принципів, цілей і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу відповідно до стратегічних орієнтирів медичної організації. Встановлено, що в сучасних умовах кадрова політика трансформується у важливий інструмент стратегічного управління, який забезпечує узгодженість кадрових процесів із довгостроковими цілями розвитку закладу. Обґрунтовано її значення як складової корпоративного управління, що забезпечує прозорість кадрових процедур, підзвітність управлінських рішень і ефективність використання людських ресурсів.

Визначено основні структурні елементи кадрової політики, до яких належать кадрове планування, рекрутинг, адаптація персоналу, професійний розвиток, оцінювання результативності, мотивація, управління кар'єрою та формування кадрового резерву. Доведено, що їх комплексна взаємодія формує цілісну систему управління персоналом та створює передумови для підвищення якості медичних послуг і забезпечення стабільності функціонування закладів охорони здоров'я.

Висновки. Узагальнення теоретичних положень дозволило визначити кадрову політику як ключовий фактор забезпечення інституційної стійкості медичних організацій, підвищення ефективності їх діяльності та розвитку людського капіталу галузі. Обґрунтовано доцільність інтеграції кадрової політики у систему стратегічного управління як передумови довгострокового розвитку закладів охорони здоров'я.



Ключові слова: кадрова політика, заклади охорони здоров'я, управління персоналом, стратегічне управління, людський капітал, кадровий потенціал, корпоративне управління.

Theoretical and Strategic Foundations of Human Resources Policy in Healthcare Institutions

Hanna Holovanova

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor in the Department
of Social Medicine, Organization and Management in Healthcare,
Kharkiv National Medical University, Kharkiv
<https://orcid.org/0000-0002-1969-0668>, hy.holovanova@knmu.edu.ua

Iryna Bozhydai

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor in the Department
of Management, Business, and Administration, State Biotechnology University,
Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-2227-219X>, bogiday@ukr.net

Farrukh Jafarov

Ph.D. candidate in the third (educational and scientific) level of higher
education, majoring in 073 "Management," State Biotechnology University, Kharkiv,
<https://orcid.org/0009-0003-6774-1807>, dr.f.jafarov@gmail.com

Abstract. This article systematizes the theoretical foundations of personnel policy development in healthcare institutions and substantiates its role in ensuring the effective functioning of medical organizations amid the sector's transformation. The study aims to define the essence of personnel policy, its structural elements, and its place within the system of strategic and corporate management. **The methodological basis** consists of general scientific methods of cognition, in particular analysis and



synthesis for generalizing existing scientific approaches, systematization for identifying the structural components of personnel policy, as well as logical generalization for determining its functional purpose within the management system of healthcare institutions.

As a result of the study, the concept of human resources policy has been clarified as a purposeful system of principles, goals, and management decisions aimed at the formation, development, and effective utilization of human resources potential in accordance with the strategic guidelines of a medical organization. It has been established that, under current conditions, human resources policy is transforming into an important tool of strategic management that ensures the alignment of human resources processes with the institution's long-term development goals. Its significance as a component of corporate governance has been substantiated, ensuring the transparency of human resources procedures, the accountability of management decisions, and the effective use of human resources.

The key structural elements of human resources policy have been identified, including workforce planning, recruitment, staff onboarding, professional development, performance evaluation, motivation, career management, and the development of a talent pool. It has been demonstrated that their comprehensive interaction forms a holistic human resources management system and creates the conditions for improving the quality of medical services and ensuring the stable operation of healthcare institutions.

Conclusions. A synthesis of theoretical principles has allowed us to identify human resources policy as a key factor in ensuring the institutional sustainability of medical organizations, improving the effectiveness of their operations, and developing the sector's human capital. The feasibility of integrating human resources policy into the strategic management system has been substantiated as a prerequisite for the long-term development of healthcare institutions.



Keywords: human resources policy, healthcare institutions, human resources management, strategic management, human capital, human resources capacity, corporate governance.

Постановка проблеми. Сучасний етап функціонування системи охорони здоров'я України характеризується структурними трансформаціями, що супроводжуються системними дисбалансами у кадровому забезпеченні галузі. В умовах воєнного стану, демографічного скорочення населення, внутрішньої міграції та економічної нестабільності проблема формування ефективної кадрової політики закладів охорони здоров'я набуває стратегічного значення [1, 2].

За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я [3, 4], людські ресурси є визначальним чинником стійкості системи охорони здоров'я, а їх недостатність або неефективне використання призводить до зниження доступності та якості медичних послуг. У глобальному вимірі дефіцит медичних працівників оцінюється у понад 10 млн осіб, що свідчить про системність проблеми [5].

В Україні кризові явища у сфері охорони здоров'я проявляються у:

- тривалому дисбалансі між потребами населення та ресурсними можливостями системи;
- нерівномірному розподілі медичних кадрів між регіонами;
- високому рівні зношеності інфраструктури;
- недостатньому рівні управлінської спроможності ЗОЗ.

Додатковим чинником дестабілізації стала повномасштабна війна, яка зумовила руйнування частини медичної інфраструктури, переміщення населення та кадрів, зростання навантаження на медичних працівників [1]. У такому середовищі кадровий потенціал перетворюється на ключовий ресурс функціонування галузі.



Статистичні дані засвідчують стійку тенденцію до скорочення кадрового забезпечення галузі [6]. За офіційними даними національної статистики, протягом останнього десятиліття чисельність лікарів і середнього медичного персоналу демонструє тенденцію до зменшення, особливо у сільських територіях.

Для порівняння, у країнах ЄС середній показник становить понад 3,8 лікаря на 1000 населення [7], тоді як в Україні спостерігається значна регіональна диференціація цього показника, а в окремих громадах він є критично низьким.

Старіння кадрового складу (значна частка лікарів передпенсійного та пенсійного віку); еміграція медичних працівників; зниження привабливості професії через рівень оплати праці та професійного навантаження; нерівномірність кадрового розподілу між первинною, вторинною та третинною ланками - це основний, проте далеко не весь перелік причин кадрового дефіциту галузі. Таким чином, він має не лише кількісний, а й структурний характер.

Поряд із кількісними параметрами дедалі більшої ваги набуває проблема диспропорцій компетентностей відповідно до викликів діджиталізації. Перехід до нової моделі фінансування, цифровізація управлінських і клінічних процесів, впровадження електронної системи охорони здоров'я вимагають від медичних працівників нових знань і навичок.

Згідно з аналітичними матеріалами Всесвітнього банку (World Bank) [8], реформування медичного сектору без одночасного розвитку управлінських і професійних компетентностей призводить до зниження ефективності реформ. В українських реаліях спостерігається [9]:

- недостатній рівень управлінських компетентностей керівників ЗОЗ;
- фрагментарність системи безперервного професійного розвитку;
- відсутність стандартизованих моделей оцінювання компетентностей;
- слабка інтеграція стратегічного HR-менеджменту у практику управління ЗОЗ.



Отже, кадрова політика повинна бути спрямована не лише на кількісне укомплектування штатів, а й на розвиток людського капіталу, формування компетентнісних моделей та управління знаннями в організації.

Реформування галузі, зокрема автономізація закладів охорони здоров'я та перехід до договірної моделі фінансування через НСЗУ, змінили управлінську парадигму функціонування ЗОЗ [1, 2, 10]. Керівники отримали ширші повноваження щодо формування штатної політики, визначення систем оплати праці та стимулювання персоналу.

Однак розширення управлінської автономії не було повною мірою забезпечене методологічними рекомендаціями щодо формування стратегічної кадрової політики. У результаті кадрові рішення часто мають ситуативний характер і залежать від поточних фінансових показників, а не від довгострокової стратегії розвитку закладу.

Це породжує протиріччя між зростанням управлінської автономії ЗОЗ та відсутністю системного науково обґрунтованого підходу до формування кадрової політики.

Таким чином, наявне об'єктивне протиріччя між необхідністю забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я в умовах трансформації галузі та відсутністю цілісної методологічної основи формування кадрової політики, адаптованої до сучасних інституційних, економічних та соціальних викликів. Недостатня розробленість методологічних засад кадрової політики призводить до фрагментарності управлінських рішень, неефективного використання людського потенціалу та зниження конкурентоспроможності ЗОЗ.

Отже, виникає об'єктивна потреба у формуванні науково обґрунтованої концепції кадрової політики, що базуватиметься на системному, стратегічному та компетентнісному підходах і враховуватиме специфіку функціонування закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації та ринкових механізмів фінансування.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях кадрове забезпечення системи охорони здоров'я розглядається як ключовий чинник ефективності галузі. Зокрема, Т. І. Сабецька [11] виявляє тенденцію до скорочення чисельності медичного персоналу та значні регіональні диспропорції у забезпеченні закладів охорони здоров'я кадрами.

Подальші дослідження акцентують увагу на нових викликах, пов'язаних із пандемією COVID-19 та воєнними подіями. О. П. Волосовець та співавтори [12] відзначають посилення дефіциту медичних кадрів, тоді як В. Г. Марічереда [13] підкреслює необхідність удосконалення механізмів управління персоналом у контексті трансформацій галузі.

У міжнародних дослідженнях значна увага приділяється розвитку кадрового потенціалу. О. Гершуні та співавтори [14] обґрунтовують необхідність комплексного підходу до його формування, а Т. С. Грузєва та В. В. Короленко [6] розглядають розвиток людського потенціалу як складову державної політики та стратегічного розвитку галузі.

Концептуальні підходи до кадрової політики формуються також міжнародними організаціями. Зокрема, документи Всесвітньої організації охорони здоров'я наголошують на важливості довгострокового планування людських ресурсів, розвитку компетентностей та посилення інституційної спроможності системи [4]. У свою чергу, аналітичні матеріали World Bank підкреслюють взаємозв'язок кадрової політики з моделями фінансування охорони здоров'я та необхідність узгодження кадрового планування з економічними механізмами функціонування галузі [15].

Дані та аналітичні продукти OECD [16] дозволяють здійснювати міжнародні порівняння кадрового забезпечення та підкреслюють важливість стандартизації HR-даних для ефективного планування. Водночас результати досліджень реформ в Україні свідчать про вплив автономізації закладів та змін фінансової моделі на кадрову політику, зокрема формування нових вимог до компетентностей персоналу та управлінців [17].



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значну кількість концептуальних матеріалів та аналітичних звітів, у науковому полі чітко окреслені такі системні прогалини:

- брак локалізованих, репрезентативних емпіричних досліджень – переважно публікації зосереджені на описі проблем або експертних оцінках; відсутні масштабні панельні дослідження, що дозволяли б відслідковувати динаміку кадрових змін на рівні регіонів і типів закладів охорони здоров'я;
- недостатнє використання стандартних HR-індикаторів і відкритих HR-даних;
- обмежена інтеграція теоретичних моделей з контекстом охорони здоров'я;
- нестача досліджень впливу реформ на довгострокові HR-результати;
- обмежений фокус на компетентнісних моделях і системах безперервного професійного розвитку, прив'язаних до стратегічних цілей закладів охорони здоров'я.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення теоретичних засад формування кадрової політики закладів охорони здоров'я та обґрунтування її сутності, структурних елементів і ролі у системі стратегічного та корпоративного управління медичними організаціями.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити зміст поняття кадрової політики; розкрити її значення як складової стратегічного управління; обґрунтувати роль у системі корпоративного управління; визначити основні структурні елементи кадрової політики.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах трансформації системи охорони здоров'я та зростання ролі кадрового потенціалу у забезпеченні якості медичних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі кадрова політика трактується як система принципів, цілей, завдань і управлінських



рішень, спрямованих на формування, використання та розвиток людських ресурсів організації [18]. У сфері охорони здоров'я ця категорія набуває специфічного змісту, зумовленого соціальною значущістю медичної діяльності, професійною автономією лікарів, регуляторними обмеженнями та високим рівнем відповідальності за результат.

Узагальнюючи існуючі підходи, кадрову політику закладу охорони здоров'я доцільно визначати як цілеспрямовану, системно організовану діяльність суб'єкта управління, спрямовану на забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям медичної організації та потребам населення у медичних послугах.

На відміну від поточного управління персоналом, кадрова політика [19]:

- має довгостроковий характер;
- визначає базові орієнтири і принципи кадрових рішень;
- інтегрує кадрові процеси в єдину систему;
- формує рамкові умови для добору, розвитку і мотивації персоналу.

У сфері охорони здоров'я кадрова політика повинна поєднувати економічну ефективність, соціальну відповідальність і професійні стандарти медичної діяльності.

Стратегічний характер кадрової політики проявляється у її спрямованості на довгострокову конкурентоспроможність та інституційну стійкість ЗОЗ. В умовах автономізації та ринкових механізмів фінансування людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом.

Стратегічна кадрова політика передбачає (рис. 1):

- прогнозування потреб у персоналі з урахуванням демографічних і епідеміологічних тенденцій;
- формування компетентнісних моделей відповідно до профілю закладу;
- планування розвитку управлінських та клінічних компетентностей;
- формування кадрового резерву;



- забезпечення балансу між економічною доцільністю та якістю медичної допомоги.

Таким чином, кадрова політика виступає не допоміжною функцією, а складовою стратегічного менеджменту ЗОЗ.

У сучасних умовах заклади охорони здоров'я функціонують як автономні організації з елементами корпоративного управління. Кадрова політика є одним із ключових інструментів реалізації принципів корпоративного управління, зокрема:

- підзвітності керівництва;
- прозорості кадрових процедур;
- ефективності використання ресурсів;
- управління ризиками.



Рис. 1. Стратегічна спрямованість кадрової політики закладів охорони здоров'я

Джерело: складено авторами на основі аналізу [6, 11, 12]



Через кадрову політику забезпечується узгодження інтересів власника (громади), керівництва та медичного персоналу. Вона впливає на організаційну культуру, якість прийняття управлінських рішень і рівень довіри всередині організації.

Отже, кадрова політика інтегрується у систему корпоративного управління як механізм реалізації стратегічних цілей та забезпечення інституційної стабільності ЗОЗ.

При цьому, основою стратегічного руху є обов'язкові структурні елементи кадрової політики ЗОЗ (рис. 2):

1. Кадрове планування – передбачає прогнозування потреб у персоналі з урахуванням стратегічних цілей, демографічних тенденцій та фінансових ресурсів.

2. Рекрутинг – охоплює процедури пошуку, відбору та прийняття на роботу працівників. У медичній сфері особливо важливими є прозорість конкурсу та перевірка професійної кваліфікації.

3. Адаптація – спрямована на інтеграцію нового працівника в організаційне середовище, формування лояльності та розуміння корпоративних стандартів.

4. Професійний розвиток – включає безперервний професійний розвиток, участь у тренінгах, підвищення кваліфікації, формування управлінських компетентностей.

5. Оцінювання результативності – передбачає встановлення показників ефективності діяльності, регулярну оцінку результатів та зворотний зв'язок.

6. Мотивація – охоплює матеріальні й нематеріальні стимули, систему оплати праці, преміювання, соціальні гарантії.

7. Управління кар'єрою – формування можливостей професійного зростання та горизонтальної мобільності.

8. Кадровий резерв – створення пулу підготовлених кандидатів для заміщення ключових посад з метою забезпечення безперервності управління.



Рис. 2. Структурні елементи кадрової політики

Джерело: складено авторами на основі аналізу [6, 12, 18, 19]

Стратегічна спрямованість кадрової політики закладів охорони здоров'я визначає загальні орієнтири розвитку кадрового потенціалу та формує систему пріоритетів управління людськими ресурсами відповідно до стратегічних цілей функціонування медичної організації. Водночас реалізація стратегічних пріоритетів можлива лише через чітко структуровану систему складових кадрової політики – саме вони забезпечують практичну імплементацію стратегічних рішень у сфері управління персоналом та створюють організаційно-управлінський механізм реалізації кадрової політики. Разом з тим ефективність функціонування зазначених елементів значною мірою залежить від науково обґрунтованих підходів до їх формування та реалізації. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває визначення методологічних підходів до формування кадрової політики закладів охорони здоров'я, які забезпечують системність, узгодженість і результативність управління кадровими ресурсами в умовах сучасних трансформацій галузі.

Висновки. У результаті дослідження узагальнено теоретичні засади формування кадрової політики закладів охорони здоров'я та визначено її стратегічну роль у системі управління медичними організаціями. Встановлено, що кадрова політика є цілісною системою принципів і управлінських рішень, спрямованих на формування та ефективне використання кадрового потенціалу відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку.



Доведено, що інтеграція кадрової політики у систему стратегічного управління забезпечує узгодженість кадрових рішень, підвищує конкурентоспроможність закладів та сприяє їх адаптації до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано її значення як елементу корпоративного управління, що впливає на ефективність діяльності, організаційну культуру та якість управлінських рішень.

Визначено ключові структурні елементи кадрової політики, реалізація яких забезпечує системність управління персоналом і досягнення стратегічних цілей. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методологічних підходів та розробкою прикладних моделей реалізації кадрової політики.

Список використаних джерел

1. Чуприна С. Л. Механізми реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я України в умовах трансформації. *Економіка та держава*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-18>
2. Бондар В. І., Кравченко Н. О. Формування кадрової політики у сфері охорони здоров'я в умовах реформування галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 3. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2023.3.45>
3. Tracking universal health coverage: global monitoring report. World Health Organization. URL: <https://www.who.int/data/monitoring-universal-health-coverage> (дата звернення: 09.03.2026)
4. Global Health Workforce Strategy: Workforce 2030. Geneva : World Health Organization. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/250368/9789241511131-eng.pdf> (дата звернення: 09.03.2026)
5. Saltman R. B., Rico A., Boerma W. Health system governance in Europe: the role of human resources : monograph. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2021. 312 p.



6. Gruzieva T. S., Korolenko V. V. Development of the healthcare system as a component of human capital in strategic regulatory acts of Ukraine. *Wiadomości Lekarskie*. 2025. Vol. 78, № 5. P. 1189–1193. DOI: <https://doi.org/10.36740/WLek/205395>
7. Doctors : OECD Health Statistics. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/doctors.html> (дата звернення: 09.03.2026)
8. Healthcare system in Ukraine: a test of resilience in times of war. Kharkiv Institute for Social Research. URL: <https://khisr.kharkov.ua/en/healthcare-system-in-ukraine-a-test-of-resilience-in-times-of-war/> (дата звернення: 09.03.2026)
9. Коваленко О. В. Управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 256 с.
10. Петренко І. С., Савченко О. В. Стратегічне управління персоналом у закладах охорони здоров'я. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2024.2.78>
11. Сабецька Т. І. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-26>
12. Волосовець О. П., Дячук Д. Д., Лурін І. А. та ін. Кадрові ресурси охорони здоров'я України у роки пандемії COVID-19 та війни. *Клінічна та профілактична медицина*. 2025. № 1. С. 117–131. DOI: <https://doi.org/10.31612/2616-4868.1.2025.15>
13. Марічереда В. Г., Борщ В. І., Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Данилко М. В. Шляхи удосконалення надання медичних послуг через застосування механізмів управління кадровими змінами в закладі охорони здоров'я. *Одеський медичний журнал*. 2024. № 6 (191). С. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2226-2008-2024-6-13>
14. Gershuni, M. Parić, O. Aleksandrova та ін. Advancing public health workforce's professional development: implications for Ukraine. *OEuropan Journal*



of Public Health. 2025. Vol. 35, № 6. P. 1150–1155. DOI: <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaf143>

15. Ukraine Health System Reform: progress and future directions. The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062725083010231/pdf/P177367-168cec7e-a40b-4a30-9def-39c8f52a3926.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).

16. OECD Health Statistics. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-health-statistics.html> (дата звернення: 09.03.2026)

17. World Bank Data: Ukraine indicators. World Bank. URL: <https://data360.worldbank.org/en/search?country=UKR> (date of access: 09.03.2026)

18. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 1. С.178 – 183. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-26)

19. Ожиганова М.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є., Карпінєць В.В. Управління персоналом : електронний навчальний посібник. Вінницький національний технічний університет. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person%282016%29/p4.html (дата звернення: 05.03.2026).