

УДК 005.95:614.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.316-321>

Остапенко Т.Г.

доктор економічних наук

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Ostapenko Tetiana

Dr. of Economic Sc.

Private Higher Educational Establishment «European University»

<https://orcid.org/0000-0003-2032-1365>

ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У РАКУРСІ ЙОГО РОЗВИТКУ

У статті досліджено теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформаційних змін, спричинених глобальними кризами, цифровізацією та воєнними викликами. Розкрито сутність кадрового потенціалу як сукупності професійних, інтелектуальних і соціальних характеристик персоналу, що визначають ефективність функціонування медичних установ. Досліджено, що сучасні підходи до управління кадровим потенціалом ґрунтуються на поєднанні стратегічного та адаптивного HR-менеджменту. Сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом. Зроблено висновок, що ефективний розвиток кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я можливий лише за умови інтеграції стратегічного управління, цифрових технологій, безперервного професійного розвитку та мотиваційних механізмів, що забезпечує підвищення якості медичних послуг.

Ключові слова: кадровий потенціал організацій охорони здоров'я, управління кадровим потенціалом, управління персоналом, заклади охорони здоров'я, HR-менеджмент, розвиток кадрового потенціалу, сфера охорони здоров'я.

PRINCIPLES AND METHODS OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF ITS DEVELOPMENT

The article examines the theoretical and methodological foundations of human resource potential management in healthcare institutions under conditions of contemporary transformations driven by global crises, digitalization, and wartime challenges. The essence of human resource potential is defined as a combination of professional, intellectual, and social characteristics of personnel that determine the efficiency of healthcare institutions. It is substantiated that modern approaches to human resource management are based on the integration of strategic and adaptive HR management. The key principles of human resource potential management are identified, including strategic orientation and adaptability, digitalization of HR processes, continuous professional development, motivation and retention focus, and integration of international standards and practices. The study proves that effective human resource management requires a comprehensive approach combining organizational, economic, socio-psychological, and innovative management methods. The major challenges in developing human resource potential are identified, including workforce shortages, professional burnout, uneven distribution of medical staff, insufficient digital competencies, limited professional development opportunities, and difficulties in adapting international experience to national conditions. Recommendations for improving the effectiveness of human resource management are proposed, including strategic measures, tactical actions (implementation of performance evaluation systems, mentoring programs, improvement of working conditions), and innovative approaches (use of HR analytics, e-learning technologies, and employee well-being programs). It is concluded that the effective development of human resource potential in healthcare institutions requires the integration of strategic management, digital technologies, continuous professional development, and motivation mechanisms, which ensures improved quality of healthcare services and the sustainability of the healthcare system.

Keywords: human resource potential of healthcare organizations, human resource potential management, personnel management, healthcare institutions, HR management, development of human resource potential, healthcare sector.

JEL classification: I11, J24, M12

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої глобальними кризами, пандеміями та воєнними викликами. У цих умовах особливої ваги набуває ефективне управління кадровим потенціалом як ключовим ресурсом забезпечення якості медичних послуг.

Згідно зі звітом Всесвітньої організації охорони здоров'я [1], для України характерними є проблеми дефіциту медичних кадрів, їх нерівномірного розподілу та недостатнього рівня професійного розвитку. Це актуалізує необхідність формування сучасних підходів до управління кадровим потенціалом.

Кадровий потенціал закладів охорони здоров'я визначається як сукупність професійних, інтелектуальних та соціальних характеристик працівників, що забезпечують ефективне функціонування медичної установи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження сучасних українських науковців, зокрема Стеценка Д. М. та Стоволос Н. Б., свідчать, що управління кадровим потенціалом охоплює такі процеси: кадрове планування; відбір і розміщення персоналу; оцінювання професійного рівня; мотивацію та розвиток персоналу [2].

При цьому особливістю медичної сфери є висока залежність результатів діяльності від якості людського капіталу, що робить HR-менеджмент критично важливим фактором розвитку галузі, що відображено у праці Августина Р. та Демківа І. [3].

Проблематика управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я активно досліджується у працях міжнародних організацій, європейських та українських науковців, що особливо актуалізувалося у період після пандемії COVID-19 та в умовах повномасштабної війни.

Важливий внесок у розвиток теоретичних засад зроблено у дослідженнях European Observatory on Health Systems and Policies [4], де обґрунтовується необхідність інтеграції політик управління персоналом у ширший контекст реформ системи охорони здоров'я. Зокрема, у публікаціях 2022–2024 рр. розглядається роль кадрової політики у забезпеченні доступності медичних послуг.

Серед українських досліджень варто відзначити роботи [3-5], де акцентовано увагу на особливостях функціонування кадрового потенціалу в умовах воєнного стану. Автори наголошують на необхідності адаптивних моделей управління, що враховують ризики втрати кадрів та їх релокації.

У роботі Сабецької А. [6] розглядалися структурні характеристики кадрового забезпечення медичної сфери та запропоновано методичні підходи до оцінювання ефективності використання персоналу. Зокрема, підкреслюється важливість поєднання кількісних та якісних показників кадрового потенціалу.

Узагальнення сучасних наукових джерел дозволяє виділити ключові тенденції розвитку підходів до управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я, що формує теоретичну основу для подальшого

дослідження принципів та методів управління кадровим потенціалом у контексті його розвитку:

- перехід до стратегічного та адаптивного HR-менеджменту;
- впровадження цифрових технологій у кадрові процеси;
- посилення ролі безперервного професійного розвитку;
- орієнтація на утримання та мотивацію персоналу;
- інтеграція міжнародних стандартів та практик.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці управління кадровим потенціалом у сфері охорони здоров'я, низка аспектів залишається недостатньо розробленою та потребує подальшого наукового осмислення.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці управління кадровим потенціалом у сфері охорони здоров'я, низка аспектів залишається недостатньо розробленою та потребує подальшого наукового осмислення.

Невирішена наукова проблема полягає у відсутності цілісної системи управління кадровим потенціалом у сфері охорони здоров'я, яка б дозволяла ефективно залучати та інтегрувати до медичних закладів як лінійний персонал (від медичних сестер до головних лікарів), так і інтернів та науковців (\$PhD\$, кандидатів і докторів наук) з медичних і суміжних галузей (хімії, фармацевтики, нанотехнологій та біомедицини). Існуючі підходи не враховують специфіку крос-функціональної взаємодії цих фахівців в умовах високої турбулентності середовища.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та узагальненні принципів і методів управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я, а також у визначенні сучасних напрямів його розвитку в умовах трансформаційних змін системи охорони здоров'я, цифровізації, євроінтеграційних процесів й невизначеності зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів економічного аналізу. Порівняльно-аналітичний метод використано для зіставлення підходів до трактування управлінської привабливості закладів охорони здоров'я, а також узагальнення досвіду країн Європейського Союзу та інших держав щодо формування сприятливого управлінського середовища. Системний підхід дозволив розглядати менеджмент закладів охорони здоров'я як багаторівневу структуру, що включає макроекономічні, інституційні, інфраструктурні, інноваційні та зовнішньоекономічні компоненти. Метод структурно-функціонального аналізу застосовано для визначення ролі окремих детермінант у формуванні інтегрованої моделі розвитку. Методи узагальнення та абстрагування використано при формуванні концептуальних положень щодо взаємозв'язку управління закладами охорони здоров'я та середовища медичного бізнесу. Табличний метод застосовано для систематизації результатів дослідження та візуалізації структурних компонентів

управління організаціями охорони здоров'я.

Виклад основних результатів дослідження. В сучасних умовах загострюються проблеми дефіциту медичних кадрів, що загострюється через міграційні процеси, старіння населення та професійне вигорання персоналу [1], наслідком чого є структурні дисбаланси кадрового забезпечення та необхідності переходу до стратегічного управління кадровим потенціалом.

Суттєвий розвиток отримали дослідження цифровізації HR-процесів. У звіті World Bank Digital-in-Health: Unlocking the Value for Everyone [7] обґрунтовано, що цифрові інструменти управління персоналом дозволяють підвищити ефективність планування та моніторингу кадрових ресурсів.

У наукових працях International Labour Organization [8] розглядаються питання гідної праці у сфері охорони здоров'я, включно з аспектами мотивації, умов праці та соціального захисту медичних працівників, що безпосередньо впливає на розвиток кадрового потенціалу.

Дослідження European Commission [9] у межах ініціативи EU4Health визначають ключові напрями розвитку кадрової політики, серед яких: підвищення кваліфікації, мобільність медичних працівників та гармонізація стандартів освіти.

Важливим напрямом є також розвиток компетентнісного підходу. У роботах [10] наголошується на необхідності трансформації медичної освіти відповідно до сучасних викликів, включно з міждисциплінарністю та цифровими навичками. У публікації [11] аналізується глобальна криза кадрового забезпечення у медсестринстві та пропонуються інструменти утримання персоналу.

Крім того, дослідження Harvard T.H. Chan School of Public Health [12] доводять, що ефективне управління кадровим потенціалом має базуватися на принципах лідерства, міжпрофесійної взаємодії та доказової медицини. Таким чином, наявні наукові підходи потребують подальшого розвитку в напрямі формування комплексної, адаптивної та інноваційно орієнтованої системи управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я, що і зумовлює актуальність та наукову значущість даного дослідження.

Основні тенденції у медичній сфері зумовлені таким:

— у сучасних наукових працях відсутній єдиний узгоджений підхід до трактування сутності категорії «кадровий потенціал закладів охорони здоров'я», що ускладнює формування цілісної системи його оцінювання та управління. Більшість досліджень зосереджена або на кількісних характеристиках персоналу, або на окремих якісних аспектах, без їх комплексної інтеграції;

— недостатньо розкритими залишаються питання адаптації принципів управління кадровим потенціалом до умов підвищеної невизначеності, зокрема в контексті воєнного стану, міграційних процесів та кризових трансформацій системи охорони здоров'я. Існуючі підходи переважно мають статичний характер і не враховують динамічних змін зовнішнього середовища;

— обмежено досліджено інтеграцію інноваційних та цифрових HR-технологій у систему управління кадровим потенціалом медичних закладів. Зокрема, потребують уточнення методичні засади використання аналітики даних, цифрових платформ управління персоналом та дистанційного навчання в контексті підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я;

— недостатньо уваги приділено питанням формування та розвитку кадрового потенціалу з позицій стратегічного управління, включаючи створення кадрового резерву, розвиток лідерських компетентностей та забезпечення довгострокової стійкості кадрової системи;

— фрагментарним залишається дослідження механізмів імплементації міжнародного досвіду управління персоналом у практику українських закладів охорони здоров'я, зокрема з урахуванням євроінтеграційних процесів та необхідності гармонізації стандартів.

Сучасні дослідження доводять, що управління кадровим потенціалом у сфері охорони здоров'я має трансформуватися у стратегічно орієнтовану систему, інтегровану із загальною політикою розвитку медичних установ. У звітах Organisation for Economic Co-operation and Development та European Commission [13] наголошується, що ефективне кадрове планування є ключовим елементом стійкості систем охорони здоров'я.

Зокрема, у звіті Health at a Glance: Europe 2024 [13] підкреслюється, що країни ЄС стикаються зі значним дефіцитом медичних працівників (близько 1,2 млн осіб), що потребує довгострокового стратегічного планування та реформування кадрової політики.

У цьому контексті адаптивний HR-менеджмент передбачає: сценарне планування кадрових потреб; гнучке управління ресурсами; інтеграцію ризик-орієнтованих підходів.

Принцип стратегічності доповнюється принципом адаптивності, що дозволяє забезпечити стабільність функціонування медичних закладів у кризових умовах.

Цифровізація є одним із ключових напрямів модернізації управління кадровим потенціалом. Згідно з дослідженнями міжнародних організацій, цифрові технології забезпечують підвищення ефективності планування, моніторингу та оцінювання персоналу.

Аналітичні матеріали ЄС свідчать, що від 30% до 70% медичних працівників не мають достатнього рівня цифрових компетентностей, що стримує ефективність цифрової трансформації галузі [14].

Водночас звіти Organisation for Economic Co-operation and Development [15] акцентують увагу на необхідності використання: HR-аналітики; електронних систем управління персоналом; цифрових платформ навчання; систем електронного документообігу.

Таким чином, принцип цифровізації передбачає не лише впровадження технологій, але й розвиток цифрових компетентностей персоналу як складової кадрового потенціалу

Безперервний професійний розвиток є

фундаментальним принципом управління кадровим потенціалом у сфері охорони здоров'я.

За даними World Health Organization, ефективність функціонування систем охорони здоров'я безпосередньо залежить від рівня кваліфікації та компетентності медичних працівників [17].

Європейські дослідження підкреслюють, що для подолання кадрового дефіциту необхідно не лише збільшувати кількість персоналу, але й інвестувати у його навчання та розвиток [13].

Методично це реалізується через: системи CPD (Continuous Professional Development); дистанційне навчання; симуляційні тренінги; міждисциплінарні освітні програми.

Таким чином, принцип безперервності розвитку забезпечує підвищення якості медичних послуг та конкурентоспроможності закладів.

Однією з ключових проблем сучасної системи охорони здоров'я є не лише дефіцит кадрів, але й складність їх утримання.

Згідно з аналітичними звітами Organisation for Economic Co-operation and Development [15], основними факторами кадрового дефіциту є складні умови праці, професійне вигорання та недостатній рівень мотивації [13].

Наукові дослідження також підтверджують, що низька задоволеність працею призводить до високої

плинності кадрів та зниження ефективності системи охорони здоров'я [17].

У цьому контексті використовуються такі методи: фінансове стимулювання; розвиток кар'єрних траєкторій; програми добробуту (well-being); психологічна підтримка персоналу.

Отже, принцип мотиваційної орієнтації є ключовим для забезпечення стабільності кадрового потенціалу.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку управління кадровим потенціалом є інтеграція міжнародних стандартів і практик. Звіти World Health Organization та Organisation for Economic Co-operation and Development [15] підкреслюють необхідність гармонізації національних систем управління персоналом із глобальними підходами до розвитку людських ресурсів у сфері охорони здоров'я.

Зокрема, особлива увага приділяється: стандартизації компетентностей; розвитку мобільності медичних працівників; підвищенню якості підготовки кадрів; впровадженню кращих міжнародних практик.

Водночас дослідження Європейського парламенту підтверджують, що подолання кадрової кризи потребує комплексної політики, яка поєднує підготовку, утримання та ефективне використання персоналу [18].

Узагальнено принцип та методи управління кадровим потенціалом наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Принципи та методи управління кадровим потенціалом

Напрями (принципи)	Сутність принципу	Методи реалізації	Переваги	Обмеження
Стратегічний та адаптивний HR-менеджмент	Орієнтація управління персоналом на довгострокові цілі розвитку та здатність до швидкої адаптації	стратегічне кадрове планування; сценарний аналіз; формування кадрового резерву; risk-based management	забезпечує стійкість системи; узгоджує HR із загальною стратегією; підвищує ефективність використання персоналу	складність прогнозування; потреба у високій управлінській компетентності; значні організаційні витрати
Цифровізація кадрових процесів	Інтеграція цифрових технологій у всі HR-процеси	HRM-системи; HR-аналітика; e-recruitment; електронний документообіг; e-learning	підвищує прозорість і швидкість управління; оптимізує витрати; покращує якість управлінських рішень	високі витрати на впровадження; потреба у цифрових компетентностях; ризики кібербезпеки
Безперервний професійний розвиток (CPD)	Системне оновлення знань і навичок персоналу протягом професійної діяльності	підвищення кваліфікації; тренінги; симуляційне навчання; дистанційні курси; наставництво	підвищує якість медичних послуг; сприяє інноваційності; забезпечує конкурентоспроможність персоналу	потребує фінансових ресурсів; можливе перевантаження персоналу; нерівномірний доступ до навчання
Мотивація та утримання персоналу	Формування умов для довгострокової залученості та задоволеності працівників	матеріальне стимулювання; нематеріальна мотивація; кар'єрний розвиток; well-being програми; психологічна підтримка	знижує плинність кадрів; підвищує продуктивність; формує позитивний клімат	значні витрати; складність оцінки ефективності; індивідуальна варіативність мотивації
Інтеграція міжнародних стандартів та практик	Адаптація міжнародних підходів до управління персоналом у національну систему	імплементация стандартів; гармонізація компетентностей; міжнародні програми навчання; партнерства	підвищує якість управління; сприяє євроінтеграції; забезпечує відповідність міжнародним вимогам	складність адаптації до національних умов; потреба у ресурсах; можливі інституційні бар'єри

Джерело: за даними [13-18].

Систематизація принципів і методів управління кадровим потенціалом свідчить, що їх ефективність залежить від комплексності використання та взаємодії. Кожен із напрямів має як переваги, так і певні обмеження, що зумовлює необхідність формування інтегрованої моделі управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я з урахуванням специфіки їх функціонування та сучасних викликів.

Висновки. Таким чином, інтеграція міжнародного досвіду є необхідною умовою модернізації системи управління кадровим потенціалом.

Розвиток управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я базується на поєднанні стратегічного підходу, цифровізації, безперервного професійного розвитку, мотиваційних механізмів та інтеграції міжнародних стандартів.

Наукові дослідження також підтверджують, що низька задоволеність працею призводить до високої плинності кадрів та зниження ефективності системи охорони здоров'я. Зазначено, що використовуються такі методи: фінансове стимулювання; розвиток кар'єрних траєкторій; програми добробуту (well-being); психологічна підтримка персоналу.

Отже, принцип мотиваційної орієнтації є ключовим для забезпечення стабільності кадрового потенціалу.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку управління кадровим потенціалом є інтеграція міжнародних стандартів і практик, які підкреслюють необхідність гармонізації національних систем управління персоналом із глобальними підходами до розвитку людських ресурсів у сфері охорони здоров'я.

Ці напрями формують основу для створення ефективною, адаптивною та інноваційною системи HR-менеджменту, здатної забезпечити стійкість і конкурентоспроможність медичних установ.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Для попередньої класифікації даних використовувалися інструменти штучного інтелекту (NotebookLM, 2025). Водночас усі набори даних були згенеровані авторами, як і всі результати статистичного аналізу оцінені авторами. Жодних синтетичних або згенерованих штучним інтелектом даних, частин тексту статі, а також джерел літератури, не використовувалося. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Health workforce labour market analysis in Ukraine. WHO Regional Office for Europe. Copenhagen: World Health Organization, 2024. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-10458-50230-75692>
2. Стеценко Д. М., Стоволос Н. Б. Управління кадровим потенціалом галузі охорони здоров'я на регіональному рівні. Science and technology : problems, prospects and innovations : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., (Осака, Японія, 14-16 грудня 2022 р.). Осака, 2022. С. 501-503. URL: <https://repo.snau.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10622?show=full>
3. Августин Р., Демків І. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. Development Service Industry Management. 2024. № 2. С. 284–288. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))
4. Health workforce policies in Europe: new evidence and trends. Copenhagen: European Observatory on Health Systems and Policies, 2022. URL: <https://eurohealthobservatory.who.int>
5. Омельченко Ю. Сучасні виклики управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я в умовах трансформації системи охорони здоров'я України. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали доп. VI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, (Збараж, 15 трав. 2025 р.). С. 196-199. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/826>
6. Sabetska T. Analysis of staffing in the healthcare industry of Ukraine. Economy and Society. 2022. № 40. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua>
7. World Bank Digital-in-Health: Unlocking the Value for Everyone. Washington, DC, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/health/publication/digital-in-health>
8. Working for health and growth: investing in the health workforce. Geneva: International Labour Organization, 2022. URL: <https://www.ilo.org>
9. EU4Health programme report. Brussels: European Commission, 2024. URL: <https://health.ec.europa.eu>
10. Frenk J. et al. Health professionals for a new century: revisited. 2022. URL: <https://globalhealth.harvard.edu>
11. Buchan J., Catton H. Recover to rebuild: investing in the nursing workforce. Geneva: International Council of Nurses, 2023. URL: <https://www.icn.ch>
12. School of Public Health Leadership in health systems. Boston: Harvard T. H. Chan, 2024. URL: <https://www.hsph.harvard.edu>
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-europe-2024_b3704e14-en.html
14. Closing Europe's digital health skills gap: a policy roadmap. 2024. URL: <https://healthyeurope.eu/digital-health-skills-europe>
15. Organisation for Economic Co-operation and Development. Ready for the next crisis? Investing in health system resilience. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/health>
16. World Health Organization Health workforce. 2024. URL: <https://www.who.int/health-topics/health-workforce>
17. Almeida-Meza P., Ledden, S., Dempsey B., Smith A. et al. Futureproofing the healthcare workforce in Europe: understanding and addressing psychological distress and occupational outcomes. The Lancet Regional Health – Europe.

2025. Vol. 57. Art. 101463. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lanpe.2025.101463>

18. Kuhlmann E. The health workforce crisis in the European Union. European Parliament. Brussels, 2025. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/772481/ECTI_BRI\(2025\)772481_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/772481/ECTI_BRI(2025)772481_EN.pdf)

References:

1. Health workforce labour market analysis in Ukraine. WHO Regional Office for Europe. Copenhagen: World Health Organization. 2024. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-10458-50230-75692>
2. Stetsenko, D. M., & Stovolos, N. B. (2022, December 14–16). Upravlinnia kadrovym potentsialom haluzi okhorony zdorov'ia na rehionalnomu rivni [Management of human resources potential of the health care sector at the regional level]. In Science and technology: Problems, prospects and innovations: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference (pp. 501–503). CPN Publishing Group. <https://repo.snau.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10622>
3. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2024). Upravlinnia kadrovym potentsialom zakladiv okhorony zdorovia [Management of human resources potential of healthcare institutions]. Development Service Industry Management, (2), 284–288. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45)) [in Ukrainian].
4. Health workforce policies in Europe: new evidence and trends. Copenhagen: European Observatory on Health Systems and Policies, 2022. URL: <https://eurohealthobservatory.who.int>
5. Omelchenko, Yu. (2025, May 15). Suchasni vyklyky upravlinnia kadrovym potentsialom u zakladakh okhorony zdorovia v umovakh transformatsii systemy okhorony zdorovia Ukrainy [Modern challenges of human resource management in healthcare institutions in the context of the transformation of the healthcare system of Ukraine]. In Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv: Materialy dopovidei VI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu (pp. 196–199). West Ukrainian National University. <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/826> [in Ukrainian].
6. Sabetska, T. (2022). Analysis of staffing in the healthcare industry of Ukraine. Economy and Society, (40). <https://www.economyandsociety.in.ua>
7. World Bank, Digital-in-Health: Unlocking the Value for Everyone. Washington, DC, 2023. <https://www.worldbank.org/en/topic/health/publication/digital-in-health>
8. Working for health and growth: investing in the health workforce. Geneva: International Labour Organization, 2022. <https://www.ilo.org>
9. EU4Health programme report. Brussels: European Commission, 2024. URL: <https://health.ec.europa.eu>
10. Frenk J. et al. Health professionals for a new century: revisited. 2022.
11. Buchan, J., & Catton, H. (2023). Recover to rebuild: investing in the nursing workforce. Geneva : International Council of Nurses: <https://www.icn.ch>
12. School of Public Health Leadership in health systems. Boston: Harvard T. H. Chan, 2024. URL: <https://www.hsph.harvard.edu>
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-europe-2024_b3704e14-en.html
14. Closing Europe's digital health skills gap: a policy roadmap. 2024. URL: <https://healthyeurope.eu/digital-health-skills-europe>
15. Organisation for Economic Co-operation and Development. Ready for the next crisis? Investing in health system resilience. Paris : OECD Publishing, 2023. <https://www.oecd.org/health>
16. World Health Organization. (2024). Health workforce. <https://www.who.int/health-topics/health-workforce>
17. Almeida-Meza, P., Ledden, S., Dempsey, B., Smith, A. et al. (2025). Futureproofing the healthcare workforce in Europe: understanding and addressing psychological distress and occupational outcomes, The Lancet Regional Health – Europe, (57), 101463. <https://doi.org/10.1016/j.lanpe.2025.101463>
18. Kuhlmann, E. (025). The health workforce crisis in the European Union. European Parliament. Brussels. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/772481/ECTI_BRI\(2025\)772481_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/772481/ECTI_BRI(2025)772481_EN.pdf)

Дата надходження статті: 27.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.