

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.90>

УДК 330.3; 33.005.9

*Г. В. Стаматін,
аспірант кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
Харківський національний економічний університет імені Симона Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8943-7818>*

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ УМОВАХ

*G. Stamatın,
Postgraduate student of the Department of Management, Logistics and
Innovations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

THEORETICAL PROVISIONS FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL PERSONNEL OF HEALTHCARE ENTERPRISES IN WAR AND POST-WAR CONDITIONS

У статті обґрунтовано значення розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я для відновлення країни у воєнний та повоєнний періоди, розглянуто основний сучасний контекст, у якому відбувається розвиток персоналу з урахуванням євроінтеграційних процесів в Україні, змін на ринку праці та тенденцій у сфері цифрових технологій. Зазначено, що у якості ключових елементів теоретичного підґрунтя розвитку

управлінців необхідно враховувати його принципи, функції, види та етапи, що в охороні здоров'я мають певну специфіку. Зроблено акцент на обов'язковості дотримання національного та міжнародного законодавчого та нормативного регулювання організації професійного зростання та підвищення кваліфікації як працівників медичної сфери в цілому, так і управлінського персоналу зокрема. Розроблено теоретичне підґрунтя розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я, основу якого складають сформульовані у статті теоретичні положення.

The article aims to substantiate a theoretical framework for managerial personnel development in healthcare enterprises, integrating principles, functions, types, and stages of professional advancement while considering wartime and post-war challenges, labor market dynamics, digitalization, and EU integration.

The review of academic literature identified a research gap: while existing works cover specific aspects of training, competencies, or leadership, they lack a comprehensive theoretical synthesis that could serve as a foundation for systematic, context-sensitive development of managerial personnel in healthcare in conditions of war and recovery. To fill this gap, the article elaborates a conceptual framework that integrates several dimensions. The proposed framework treats managerial personnel development in healthcare as a dual process involving organizational structures and individuals, encompassing professional, social, and personal dimensions. First, it emphasizes the necessity of contextualizing managerial personnel development in healthcare within wartime and post-war realities. Second, it stresses the importance of aligning managerial personnel development in healthcare with Ukraine's European integration trajectory. Third, it highlights the growing role of digitalization, both as a policy requirement and as a practical necessity for efficiency, transparency, and accessibility of healthcare management. Finally, it considers that managerial personnel development in healthcare sector should take into account the labor market dynamics.

The conclusions of the article highlight that the managerial personnel development in healthcare is a systemic necessity that underpins the survival, recovery, and modernization of the Ukrainian healthcare system. The theoretical framework developed in the study provides a foundation for methodological recommendations, educational programs, and organizational strategies. It offers policymakers and healthcare leaders a structured way to conceptualize and implement managerial personnel development initiatives that are aligned with both immediate wartime needs and long-term strategic objectives in healthcare industry.

Ключові слова: *управлінський персонал, розвиток персоналу, галузь охорони здоров'я, воєнний та повоєнний період в Україні, відтворення кадрового потенціалу.*

Keywords: *managerial personnel, personnel development, healthcare industry, war and post-war period in Ukraine, reproduction of human resources potential.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управлінський персонал підприємств охорони здоров'я як однієї із критичних галузей економіки має визначальне значення для України як у період війни, так і після її завершення. Ця категорія персоналу відповідає за оперативну координацію надання медичної допомоги в умовах надзвичайних викликів, організовує роботу колективів у ситуаціях браку ресурсів, перебоїв із постачанням та загрози життю. Компетентні управлінці приймають стратегічні рішення щодо розподілу медичних кадрів, лікарських засобів та обладнання. Від їхніх дій залежить здатність підприємств галузі охорони здоров'я залишатися функціональними під час бойових дій, евакуацій чи руйнування інфраструктури. У післявоєнний час на управлінців покладається завдання відновлення медичної системи, реалізації реформ і модернізації

послуг. Необхідність розвитку управлінського персоналу підприємств галузі охорони здоров'я підтверджується низкою нормативних актів, ухвалених як до, так і під час війни. Зокрема, Наказ МОЗ України від 07.10.2022 № 1832 «Про затвердження пріоритетних напрямів розвитку сфери охорони здоров'я на 2023–2025 роки» визначає серед пріоритетів «посилення управлінських спроможностей системи охорони здоров'я на рівні територіальних громад, підготовку професійних кадрів з управління закладами охорони здоров'я» [1]. У Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року серед пріоритетних завдань виділяється «стимулювання розвитку нових форм безперервного професійного розвитку керівників, професіоналів та фахівців сфери охорони здоров'я, які узгоджуються з пріоритетами системи охорони здоров'я» [2]. Поряд із цим існує також низка аналітичних звітів та нормативних документів, розроблених міжнародними партнерами, у яких підкреслюється значущість розвитку управлінського персоналу для галузі охорони здоров'я.

Так, у спільному документі Всесвітньої організації охорони здоров'я та Світового банку щодо пріоритетів відновлення системи охорони здоров'я в Україні зроблено прямий акцент на ролі управлінських інституцій у цьому процесі [3]. У документі Світового банку та партнерів, RDNA4 (Rapid Damage and Needs Assessment 4), що оцінює потреби України для відновлення, управлінський і людський капітал розглядається як окремий блок відбудови і підтверджується пріоритетність управлінських кадрів [4]. У фінансових проектах Світового банку HEAL(Health Enhancement and Lifesaving 2023-2027 - Зміцнення здоров'я та порятунк життя) [5] та THRIVE (Transforming Healthcare through Reform and Investments in Efficiency 2024-2027 - Трансформація охорони здоров'я шляхом реформування та інвестицій у ефективність) [6], спрямованих на підтримку відновлення галузі охорони здоров'я в Україні, приділено увагу, окрім інших напрямів, інвестиціям у кадрові та управлінські спроможності та простежується прив'язка фінансової допомоги до розвитку управлінського персоналу. Таким чином, роль

управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я є ключовою для подолання наслідків війни та побудови ефективної системи медичної допомоги в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку управлінського персоналу галузі охорони здоров'я висвітлені у наукових працях сучасних українських та зарубіжних вчених-економістів.

Так, Маляренко І. В. відзначає важливість використання інноваційних технологій в розвитку медичного персоналу, таких як цифровізація, штучний інтелект, симуляції, дистанційне навчання і телемедицина та інші [7]. Принципи розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я розглядаються у роботах [8, 9]. Етапи розвитку управлінського персоналу даної галузі висвітлені у праці Боришкевич І. І., Гой Н. В. та Жук О. І., які розглядають також визначення, основні складові управлінського потенціалу і фактори, що на нього впливають, зазначаючи, що сьогодні в Україні «існує гостра потреба в професійних керівниках в галузі охорони здоров'я, які здатні приймати незалежні, швидкі, правильні та стратегічні управлінські рішення» [10, с. 68]. Домчук О. М. та Богуславська С. І. розглядають сучасні тенденції у медичному менеджменті, підкреслюючи, що вони «мають суттєвий вплив на підбір і розвиток управлінського персоналу» [11, с. 311]. Автори Брич В. Я., Ліштаба Л. В. та Микитюк П. П. приділяють значну увагу проблемам компетентності менеджерів в галузі охорони здоров'я, розглядаючи сукупність факторів, що впливають, її формування, методологічні засади її оцінки та розвитку [12]. Проблема формування резерву управлінського персоналу в сфері охорони здоров'я, а також принципам та напрямкам реалізації цього процесу присвячена праця Васюк Н. О., Котова О. О. та Савіної Т. В., які відмічають, що одним із ключових факторів, які впливають на результативність управління персоналом на підприємствах галузі охорони здоров'я є «стан роботи з професійного розвитку управлінського персоналу» [13, с. 141].

У працях зарубіжних науковців також висвітлено низку результатів щодо досліджуваної проблеми. Джиованеллі Л., Ротондо Ф. та Фадда Н.

аналізують ефективність програм навчання для управлінців у сфері охорони здоров'я та роблять висновок про те, що систематичне навчання підвищує якість управління, покращує кадрові процеси та впливає на стійкість медичних організацій [14]. Аль Салмі К., Аль Фаннах Дж. та Руденбеке Е. підкреслюють важливість професіоналізації управління охороною здоров'я як окремої дисципліни та доводять, що без розвитку професійних стандартів для менеджерів система охорони здоров'я не може бути ефективною [15]. Спанос С., Ліск Е., Пател Р., Детайнер М., Лох Е. та Брейтвейт Дж. досліджували підходи, спрямовані на розвиток лідерських компетентностей управлінців у сфері медицини та обґрунтували, що комплексні програми розвитку дозволяють керівникам ефективно реагувати на виклики складних систем охорони здоров'я [16]. Ху Ш. та співавтори провели систематичний огляд застосування коучингу для розвитку лідерських навичок управлінців у галузі охорони здоров'я та довели, що коучинг сприяє формуванню гнучких управлінських стратегій і розвитку soft skills [17]. У низці праць певна увага приділена розвитку управлінських компетентностей у сфері цифрової медицини та роль управлінців у прискоренні цифрової трансформації охорони здоров'я [18, 19]. Дослідження Шватка Н., Бурден М. та Дірбі Л. показує, що розвиток лідерства серед управлінців може знизити рівень стресу серед медичних працівників, ці автори пропонують організаційні моделі лідерського розвитку, які підвищують добробут персоналу [20].

У науковій літературі простежуються ключові напрями, серед яких важливе місце займає професіоналізація управлінської діяльності у сфері охорони здоров'я, розвиток лідерських та цифрових компетентностей, а також підвищення уваги до кадрового добробуту через управлінські впливи. Але, в той же час в науковому дискурсі, існують певні прогалини щодо розроблення комплексного теоретичного підґрунтя в даному напрямі, яке передбачає узагальнення та систематизацію принципів, функцій, видів та етапів РУП, а також обґрунтування теоретичних положень як основи для

впровадження практичних рекомендацій в умовах військового стану в Україні, що робить актуальним проведення даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретичного підґрунтя розвитку управлінського персоналу підприємств галузі охорони здоров'я на основі врахування принципів, функцій, видів та етапів підвищення професійного рівня управлінців з урахуванням сучасного контексту та умов воєнного та повоєнного періоду в Україні. Для досягнення поставленої мети вирішуються такі дослідницькі завдання: проведено аналіз існуючих нормативних документів для виокремлення ключових орієнтирів розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я; враховано основні принципи, функції, види та етапи розвитку управлінців у медичній сфері; обґрунтовано теоретичні положення розвитку управлінського персоналу з урахуванням євроінтеграційних процесів в Україні, сучасної ситуації на ринку праці та тенденцій діджиталізації галузі у воєнних та повоєнних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розроблення теоретичних положень розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я є необхідною передумовою для формування цілісного науково обґрунтованого підходу до визначення оптимальних інструментів, методів і форм реалізації практичних заходів у даному напрямку. Чітке теоретичне підґрунтя створює основу для програм розвитку управлінців у сфері охорони здоров'я з урахуванням специфіки галузі, потреб системи охорони здоров'я та викликів воєнних і повоєнних умов.

В процесі розвитку управлінців важливо розуміти, які його напрями є найбільш актуальними у сучасних умовах. Відповідь на це питання можна знайти, проаналізувавши низку нормативних документів, що прямим чи непрямым чином відображують питання, пов'язані з підвищенням кваліфікації та професійного потенціалу управлінців. Основним із таких документів є Стратегія розвитку охорони здоров'я до 2030 року (Стратегія),

у якій зазначено три основні стратегічні цілі, практична реалізація яких можлива тільки за участі управлінського персоналу на всіх рівнях [2].

У табл. 1 наведено основні орієнтири розвитку управлінського персоналу відповідно до кожної із цілей зазначеної Стратегії.

Таблиця 1. Орієнтири розвитку управлінського персоналу в контексті цілей Стратегії розвитку охорони здоров'я України 2030

Ціль стратегії	Орієнтири розвитку управлінського персоналу (коментар автора)
Стратегічна ціль 1: Забезпечення універсального доступу населення до якісних медичних послуг та інструментів реалізації права на здоров'я	Розширення знань та компетентностей в галузі забезпечення доступності медичних послуг, безпеки, здійснення комунікацій з громадами, реалізація робочих процесів у кризових умовах
Стратегічна ціль 2: Посилення міжсекторальної координації державної політики, що впливає на систему охорони здоров'я	Підвищення фінансової грамотності, впровадження управління змінами, аналіз та робота з даними, організація міжвідомчої взаємодії, забезпечення якості медичних послуг
Стратегічна ціль 3: Забезпечення та створення умов для розвитку та реалізації потенціалу національної системи охорони здоров'я	Набуття практичних знань в галузі розвитку людського капіталу та залучення інвестицій, впровадження інновацій та цифровізації системи охорони здоров'я, залучення інвестицій

Джерело: Сформовано на основі [2].

Аналогічні цілі, але у скороченому варіанті прописані і у документі «Стратегія співпраці ВООЗ з країнами. Стратегія, Україна 2024–2030» [21].

Узагальнюючи наведені документи та ключові орієнтири розвитку управлінського персоналу, слід відзначити доцільність наступних заходів щодо його організації:

формування дорожніх карт розвитку під кожен операційну ціль: цілі навчання → модулі/програми → показники засвоєння → робочі індикатори впровадження (KPI/OKR);

врахування умов воєнного та повоєнного періоду: безпека, швидке розгортання сервісів, робота з донорами, психосоціальна підтримка, відновлення інфраструктури, управління ризиками;

поєднання формальних (програми, сертифікації) і практикоорієнтованих форматів (проектні завдання, наставництво, симуляції, стажування), а також активне застосування коучингу та взаємного обміну досвідом.

На окрему увагу заслуговують питання розвитку управлінського персоналу в контексті євроінтеграції України. Курс України на інтеграцію у Євросоюз закріплено на законодавчому рівні у низці нормативних документів [22, 23]. У таблиці 2 наведено низку документів, що регламентують процедури щодо євроінтеграції України та надають оцінку їх виконання, а також виокремлено ті їх частини, що висвітлюють внесок управлінців у даний процес.

У частині документів роль управлінців впливає із вимог до адміністративної/інституційної спроможності та врядування — ці терміни у європейських документах означають, зокрема, спроможність управлінського персоналу планувати, виконувати та моніторити політики/стандарти, тому зв'язок із їх розвитком є прямим. У деяких нормативних документах особливий акцент зроблено на важливості цифровізації (діджиталізації) усіх процесів управління, в тому числі в галузі охорони здоров'я [28, 29]. Додатково на розвиток управлінського персоналу впливає стан ринку праці. Даній проблемі також присвячена низка праць українських і зарубіжних вчених, а також певні аналітичні звіти щодо стану ринку праці в галузі охорони здоров'я в Україні [30-33]. Таким чином, основним контекстом, у якому доцільно розглядати розвиток управлінського персоналу є прагнення України до євроінтеграції, розвиток цифрових технологій, ситуація на ринку праці та воєнні і повоєнні ризики. З урахуванням цих рамочних умов при розробленні теоретичних положень розвитку управлінського персоналу необхідно враховувати його основні принципи та функції, які розкрито автором у працях [34, 35], а також його види та етапи.

**Таблиця 2. Нормативні документи та аналітичні звіти, у яких
прямо або опосередковано висвітлено роль управлінського персоналу
охорони здоров'я у реалізації курсу України на євроінтеграцію**

Документ / аналітичний звіт	Визначення ролі управлінського персоналу (цитата/витяг)	Коментар автора про практичну роль управлінського персоналу згідно з вимогами ЄС
Єврокомісія. Звіт про Україну за 2024 рік (розділи щодо глави 28 та адміністративної спроможності)	У звіті з підкреслено необхідність посилення адміністративної/інституційної спроможності для наближення й імплементації acquis у сферах охорони здоров'я та захисту споживачів.	«Адміністративна спроможність» на практиці = управлінські компетентності в міністерстві, НСЗУ, регіональних департаментах і закладах: планувати, впроваджувати та моніторити євроорієнтовані реформи (напр., фармрегулювання, нагляд за безпекою, програми якості).
ОЕСР та МОП. Забезпечення медичних працівників необхідними навичками (2022 рік)	Наголос на лідерстві та менеджменті для впровадження skills-first підходів, цифровізації, нових моделей надання допомоги; управлінці — ключові агенти впровадження.	Євроінтеграція вимагає від закладів і регіонів здатності швидко наблизити процеси до стандартів ЄС (напр., компетентнісні рамки, безперервний розвиток, використання даних).
ВООЗ. Зміцнення порядку денного безпеки охорони здоров'я в Україні: аналітичний звіт (2024 рік)	Рекомендації з посилення «health security» включають управлінські аспекти: міжсекторальна координація, підзвітність, готовність і спроможність керувати ризиками за європейськими рамками (IHR, механізми ЄС).	Менеджери на національному/регіональному/закладо вому рівнях відповідають за впровадження процедур готовності, звітності та кризового управління, які сумісні з підходами ЄС (Early Warning, cross-border threats).
Рубежі громадського здоров'я (2023): науковий огляд праць (2023 рік)	Систематизує компетентності керівників (стратегія, якість і безпека, HRH, цифровізація, фінанси), без яких узгодження з європейськими вимогами в закладах неможливе.	Спроможність лікарень адаптуватися до протоколів, стандартів якості та звітності ЄС напряду залежить від керівницьких компетентностей.

Джерело: Розроблено автором на основі [24-27].

Розглядаючи види розвитку управлінського персоналу, доцільно відзначити, що нормативно затвердженими є такі види безперервного професійного розвитку персоналу галузі охорони здоров'я, як формальна, неформальна та інформальна освіта / самоосвіта [36]. У рекомендація ВООЗ робиться наголос на таких видах розвитку управлінського персоналу, як навчання на основі компетентностей, коучинг/менторство, програми для середньої та вищої управлінської ланки, міжпрофесійне навчання,

планування кар'єри [37]. Усі наведені види розвитку управлінського персоналу додатково включають низку конкретних методів, які є практичними інструментами підвищення управлінського потенціалу. Проте, у воєнних та повоєнних умовах ці методи змінюють свою пріоритетність. На перший план виступають ті методи, що забезпечують: швидке оновлення знань без відриву від основних робочих процесів, доступність навіть у зоні бойових дій чи за умов релокації, критичність для управління під час кризи за рахунок оптимізації ресурсів та підтримки колективів тощо.

Важливе значення для обґрунтування теоретичних основ розвитку управлінського персоналу має розуміння основних етапів даного процесу. У міжнародних документах та рекомендаціях [38-40] подано достатньо матеріалу, що стосується послідовності становлення управлінського персоналу, однак у більшості джерел етапи не визначаються безпосередньо як «етапи розвитку управлінців», проте простежується певна логіка дій (регламентованих нормами безперервного професійного розвитку, компетентнісними рамками, критеріями до провайдерів тощо), яка фактично формує цикл професійного зростання управлінських кадрів, що включає такі етапи: виявлення потреб, планування розвитку, формування освітніх програм, реалізація різних видів розвитку, оцінка результатів, документування та визнання результатів, впровадження в практику, моніторинг та вдосконалення. На кожному з цих етапів суб'єкти (тобто відповідальні за організацію розвиток управлінського персоналу структури на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях) та об'єкти розвитку (тобто управлінський персонал) виконують певні дії, що в результаті призводять до підвищення рівня кваліфікації управлінців та зростання їх потенціалу. Послідовність та зміст цих дій також важливо враховувати при обґрунтуванні теоретичного підґрунтя розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я.

На основі результатів проведеного аналізу, доцільно сформулювати такі ключові теоретичні положення розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я у воєнний та повоєнний період.

1. У контексті воєнного часу розвиток управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я доцільно розглядати як ключовий інструмент

зміцнення стійкості цієї критично важливої сфери економіки та як механізм формування потенціалу для повоєнного відновлення держави.

2. Розвиток управлінського персоналу галузі охорони здоров'я є процесом, що включає одночасну реалізацію двох паралельних потоків і характеризується дихотомічністю. Цей процес складається із дій суб'єктів, відповідальних за організацію та координацію розвитку, та об'єктів, тобто безпосередньо управлінського персоналу, що підлягає розвитку. Розгляд процесу у форматі паралельних потоків дозволяє точніше відобразити взаємодію організаційних структур і персоналу, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє оптимізації програм розвитку у контексті специфічних умов воєнного та повоєнного періодів.

3. Трамбування розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я доцільно здійснювати у широкому розумінні, яке включає три взаємопов'язані вектори: професійний, соціальний та особистий. Такий підхід дозволяє комплексно осмислити процес формування управлінських компетентностей та забезпечити більш повну відповідність потребам сучасної системи охорони здоров'я. Врахування усіх трьох компонентів у системі розвитку управлінського персоналу створює умови для гармонійного формування керівника нового типу — професійно компетентного, соціально відповідального та особистісно зрілого.

4. У контексті воєнного та повоєнного періодів види розвитку управлінського персоналу галузі охорони здоров'я зазнали суттєвої трансформації пріоритетності. На перший план виходять ті форми та моделі розвитку, які дозволяють оперативно реалізовувати навчальні та професійні заходи, здійснювати їх у дистанційному форматі, а також концентруватися на вузько практично орієнтованих навичках, безпосередньо необхідних для адаптації до кризових умов.

5. При виборі напрямів і видів розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я необхідним є орієнтування на цілі, визначені Стратегією розвитку охорони здоров'я України до 2030 року. Дана стратегія окреслює ключові орієнтири, які формують концептуальну рамку для

підготовки та професійного вдосконалення управлінців у сфері охорони здоров'я.

6. У процесі стратегічного планування розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я України визначальним чинником виступає євроінтеграційний вектор розвитку держави. Врахування вимог адаптації національної системи охорони здоров'я до європейських стандартів і практик обумовлює необхідність формування управлінців нового типу — не лише адміністраторів, але насамперед лідерів змін.

7. З огляду на сучасні тенденції розвитку цифрових технологій, а також на нормативно закріплені вимоги до компетентностей управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я, орієнтація розвитку управлінців має максимально враховувати оволодіння знаннями та навичками у сфері діджиталізації.

8. При розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я необхідним є врахування сучасних тенденцій на ринку праці цієї сфери, зокрема структурних змін, мобільності кадрів, регіональних дисбалансів та дефіциту фахівців у кризових умовах.

9. Розвиток управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я слід організовувати з урахуванням його принципів, функцій, видів та етапів, а також специфічних умов воєнного та повоєнного періодів в Україні. Воєнні умови створюють значну невизначеність на ринку праці, кадрові втрати та потребу у швидкій мобілізації управлінських ресурсів, що робить адаптацію системи навчання та розвитку персоналу критично важливою.

10. Методичний та практичний інструментарій розвитку управлінського персоналу галузі охорони здоров'я повинен формуватися з урахуванням специфіки конкретних робочих ситуацій та видів діяльності управлінців, а також географічних особливостей регіонів. При цьому необхідно інтегрувати попередньо визначені теоретичні положення, що стосуються принципів, функцій, видів і етапів розвитку персоналу, орієнтації на цифрові технології, комплексного врахування професійного, соціального та особистісного векторів, а також адаптації до умов воєнного та повоєнного періодів. Отже, поєднання загальної теоретичної рамки з конкретними

ситуаційними й територіальними особливостями створює надійну основу для розробки практичних рекомендацій та стратегій розвитку управлінського персоналу у воєнний і повоєнний періоди. Графічне представлення концептуальної схеми формування запропонованих теоретичних положень наведено на рис. 1.

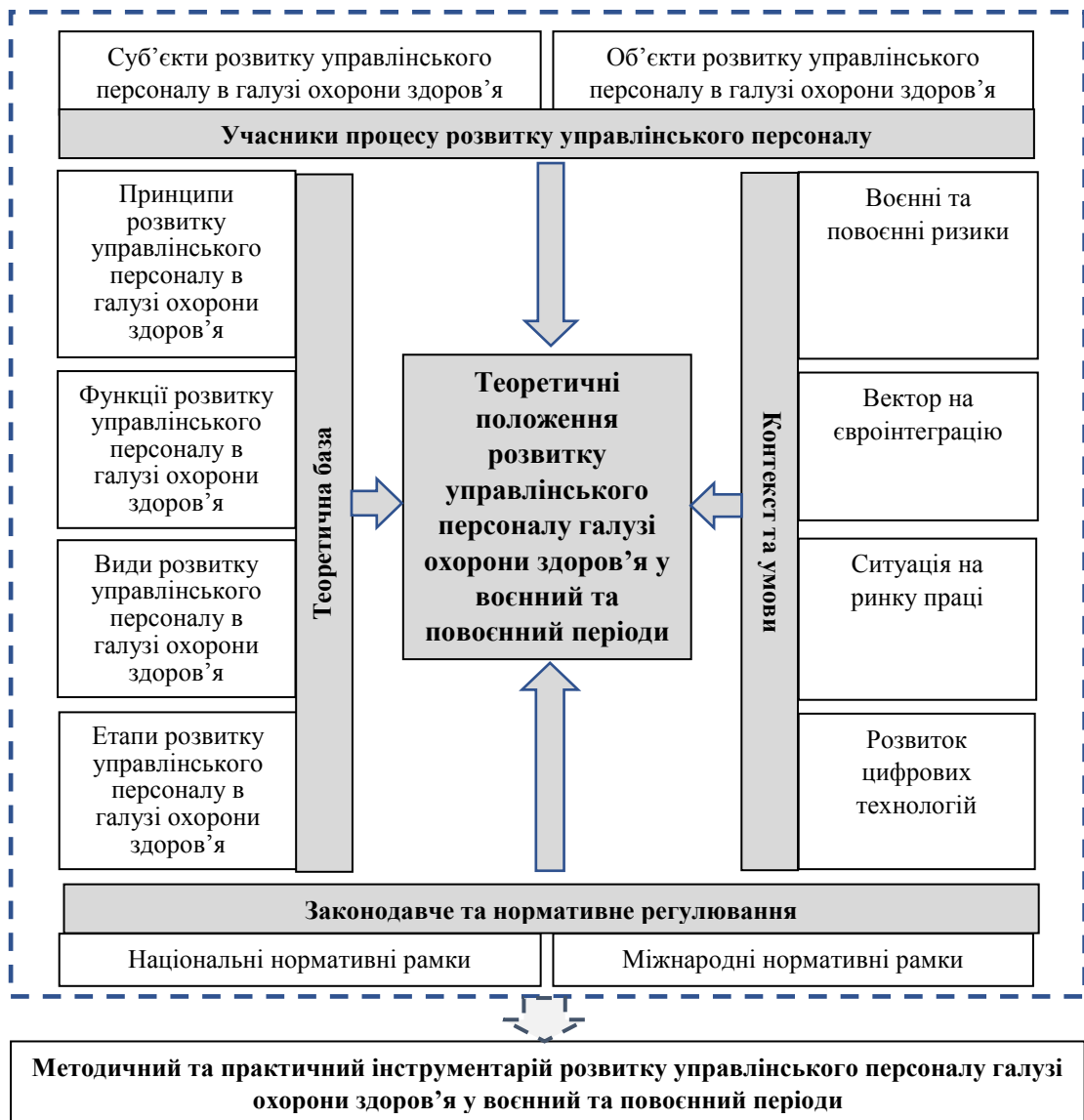


Рис. 1. Концептуальна схема формування теоретичних положень розвитку управлінського персоналу галузі охорони здоров'я у воєнний та повоєнний періоди

Джерело: Розроблено автором.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Проведене дослідження підтвердило значущість формування надійного

теоретичного підґрунтя, яке слугуватиме основою для розроблення практичних заходів з підвищення професійного рівня управлінців. Обґрунтовані теоретичні положення у сфері розвитку управлінського персоналу враховують кілька ключових чинників:

по-перше, загальний контекст, у якому здійснюється розвиток персоналу: воєнні та повоєнні умови, прагнення України до євроінтеграції, стан ринку праці, динаміка цифрових технологій і тенденції діджиталізації охорони здоров'я;

по-друге, принципи, функції, види та етапи професійного вдосконалення управлінських кадрів;

по-третє, склад суб'єктів і об'єктів розвитку, а також їхні дії на кожному етапі розвитку;

по-четверте, законодавчу й нормативну базу як України, так і міжнародних організацій, що формує регуляторне поле для розвитку управлінців в галузі охорони здоров'я.

Розроблене у статті теоретичне підґрунтя є не лише інструментом для осмислення проблематики науковцями, а й практичною базою для розроблення методичних рекомендацій та впровадження освітніх програм і організаційних заходів.

Подальші перспективи досліджень полягають у розробленні конкретних методичних підходів, які базуватимуться на окресленому теоретичному фундаменті. Зокрема, йдеться про створення практичних моделей розвитку управлінців різних рівнів, інструментарію оцінки їхніх компетентностей, програм підготовки з урахуванням європейських стандартів і тенденцій цифровізації, а також адаптованих рішень для роботи в умовах воєнних ризиків та посткризового відновлення. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню управлінського персоналу нового типу, здатного забезпечити якісні трансформації у системі охорони здоров'я України.

Література

1. Про затвердження пріоритетних напрямів розвитку сфери охорони здоров'я на 2023–2025 роки: Наказ МОЗ України від 07.10.2022 № 1832. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1832282-22#Text> (дата звернення: 29.08.2025).
2. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року [Електронний ресурс]. URL: <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/strategija-rozvitku-sistemi-ohoroni-zdorovja-ukraini-do-2030-roku> (дата звернення: 31.08.2025).
3. World Health Organization. Priorities for health system recovery in Ukraine (policy note / PFHSRU). 2022–2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.who.int/docs/librariesprovider2/default-document-library/pfhsrcu-v-09.pdf> (дата звернення: 20.08.2025).
4. Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assesment (RDNA 4) February 2022 – December 2024/ World Bank Group. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (дата звернення: 20.08.2025).
5. World Bank. Health Enhancement And Lifesaving (HEAL) Ukraine Project (P180245) : Project documents / PAD / ISR / procurement [Електронний ресурс]. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099100524012064235/pdf/P180245-eaf14a20-0ce3-43ea-aa02-a91a01b1161f.pdf> (дата звернення: 16.08.2025).
6. Transforming Healthcare through Reform and Investments in Efficiency 2024-2027/ World Bank Group. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P506083> (дата звернення: 20.08.2025).
7. Малярєнко І. В. Впровадження інноваційних технологій в організацію розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я. *Розвиток наук в умовах нової реальності: проблеми та перспективи*: матеріали IV міжнар. наук.ї конф. (м. Умань, 28 березня 2025 р.). Умань, 2025. С. 30-39.

8. Dachner A. M., Ellingson J. E., Noe R. A., Saxton B. M. The future of employee development. *Human Resource Management Review*. 2021. Volume 31 (2). P. 100732.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.

9. Правило О. Принципи управлінської діяльності у сфері охорони здоров'я України. *Молодий вчений*. 2024. №4(128). С. 174 – 178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-41>

10. Боришкевич І. І., Гой Н. В. та Жук О. І. Теоретичні основи управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 67 – 72.

11. Домчук О. М. та Богуславська С. І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 303 – 313.

12. Брич В. Я., Ліштаба Л. В., Микитюк П. П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: монографія. Тернопіль, ТНЕУ, 2018. 192 с.

13. Васюк Н. О., Котова О. О. та Савіна Т. В. Формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні як складової кар'єрного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 139 – 144.

14. Giovanelli L., Rotondo F., Fadda N. Management training programs in healthcare: effectiveness factors, challenges and outcomes. *BMC Health Serv Res*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11229-z>.

15. Al Salmi Q, Al Fannah J, de Roodenbeke E. The imperative of professionalising healthcare management: A global perspective. *Future Healthc J*. 2024. №11(3). 100170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.fhj.2024.100170>.

16. Spanos S., Leask E., Patel R., Datyner M., Loh E., Braithwaite J. Healthcare leaders navigating complexity: a scoping review of key trends in future roles and competencies. *BMC Med Educ*. 2024. № 24. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05689-4>.

17. Hu S., Välimäki M., Liu S. *et al.* Coaching to develop leadership of healthcare managers: a mixed-methods systematic review. *BMC Med Educ.* 2024. № 24, 1083. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06081-y>.

18. Brommeyer M, Liang Z, Whittaker M, Mackay M. Developing Health Management Competency for Digital Health Transformation: Protocol for a Qualitative Study. *JMIR Res Protoc.* 2023. №12:e51884. DOI: 10.2196/51884.

19. Lemak C. H., Pena D., Jones D.A., Kim D. H., Guptill J. Leadership to Accelerate Healthcare's Digital Transformation: Evidence From 33 Health Systems. *Journal of Healthcare Management.* 2024. № 69(4). P. 267-279. DOI: 10.1097/JHM-D-23-00210.

20. Schwatka N. V., Burden M., Dyrbye L. N. An Organizational Leadership Development Approach to Support Health Worker Mental Health. *American Journal of Public Health.* 2024. № 114. P. 142-147. DOI: <https://doi.org/10.2105/AJPH.2023.307407>.

21. WHO Country Cooperation Strategy, Ukraine 2024–2030. World Health Organization. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236> (дата звернення: 29.08.2025).

22. European Union. (2014, May 29). Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A2014A0529%2801%29> (дата звернення: 29.08.2025).

23. Council of the European Union. (2022, September 5). *Joint press release following the 8th Association Council meeting between the EU and Ukraine* [Press release]. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/09/05/joint-press-release-following-the-8th-association-council-meeting-between-the-eu-and-ukraine/> (дата звернення: 29.08.2025).

24. Ukraine 2023 Report. European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en?utm_source=chatgpt.com.

25. OECD/ILO (2022), *Equipping Health Workers with the Right Skills: Skills Anticipation in the Health Workforce*, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9b83282e-en>.

26. Strengthening the health security agenda in Ukraine: policy brief 2024. World Health Organization. URL: https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-10154-49926-75031?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.09.2025).

27. Costase N., Dubas-Jakóbczyk K., Holubenko A., Domagała A. Competencies of hospital managers – A systematic scoping review. *Frontiers in Public Health*. 2023. № 11. DOI 10.3389/fpubh.2023.1130136.

28. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження КМУ від 29 вересня 2021 р. № 1175-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.09.2025).

29. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я: Постанова КМУ від 25 квітня 2018 р. № 411. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.09.2025).

30. Kulishov V., Herasymenko Y., Furs O., Pakhomov I. Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Workforce Supply Market Demands. *Economics Ecology Socium*. 2024. 8. P. 27-39. DOI: 10.61954/2616-7107/2024.8.3-3.

31. Studennikova I. Labor Market in Wartime: Demographic Challenges for Ukraine. Vox Ukraine. URL: <https://voxukraine.org/en/labor-market-in-wartime-demographic-challenges-for-ukraine> (дата звернення: 20.08.2025).

32. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи: звіт. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення 12.08.2025).

33. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Аналітична доповідь центру Розумкова, Київ: Фонду Конрада Аденауера в Україні, 2024. – 228 с. URL:

<https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (дата звернення 12.08.2025).

34. Стаматін Г.В. Принципи розвитку управлінського персоналу підприємства. Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. February 26-28, 2025. Athens, Greece. P 104 - 109. DOI 10.70286/ISU-26.02.2025.

35. Стаматін Г. В. Функції розвитку управлінського персоналу галузі охорони здоров'я. *Мультидисциплінарні підходи в науці, технології та культурі* : тези міжнар. наук.-практ. конф. (Оксфорд, 5-7 вересня 2025 р.). Оксфорд, 2025. URL: <https://naukainfo.com/archive.php>.

36. Про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лип. 2021 р. № 725 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF> (дата звернення: 25.08.2025).

37. Framework for action on the health and care workforce in the WHO European Region 2023–2030. World Health Organization. 2023. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/372563/73wd08e-HealthCareWorkforce-230575.pdf> (дата звернення: 29.08.2025).

38. Working for Health 2022-2030 Action Plan: planning and financing. World Health Organization. 2023. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063389> (дата звернення: 29.08.2025).

39. Health and care workforce in Europe: time to act. World Health Organization. 2022. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289058339> (дата звернення: 29.08.2025).

40. Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine. World Health Organization. 2022. URL:

<https://www.who.int/europe/publications/m/item/principles-to-guide-health-system-recovery-and-transformation-in-ukraine> (дата звернення: 29.08.2025).

References

1. Ministry of Health of Ukraine (2022), Order “On approval of priority directions for the development of healthcare for 2023–2025”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1832282-22#Text> (Accessed 29 August 2025).
2. Ministry of Health of Ukraine (2023), “Healthcare System Development Strategy of Ukraine until 2030”, available at: <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/strategija-rozvitku-sistemi-ohoroni-zdorovja-ukraini-do-2030-roku> (Accessed 31 August 2025).
3. World Health Organization (2023), “Priorities for health system recovery in Ukraine (policy note / PFHSRU)”, available at: <https://www.who.int/docs/librariesprovider2/default-document-library/pfhsrcu-v-09.pdf> (Accessed 20 August 2025).
4. World Bank Group (2024), “Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA 4) February 2022 – December 2024”, available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (Accessed 20 August 2025).
5. World Bank (2024), “Health Enhancement and Lifesaving (HEAL) Ukraine Project (P180245): Project documents / PAD / ISR / procurement”, available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099100524012064235/pdf/P180245-eaf14a20-0ce3-43ea-aa02-a91a01b1161f.pdf> (Accessed 16 August 2025).
6. World Bank Group (2024), “Transforming Healthcare through Reform and Investments in Efficiency 2024–2027”, available at: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P506083> (Accessed 20 August 2025).

7. Maliarenko, I.V. (2025), "Implementation of innovative technologies in the organization of staff development in healthcare institutions", *Rozvytok nauk v umovakh novoi realnosti: problemy ta perspektyvy. Materialy IV mizhnarodnoi naukovoï konferentsii* [Development of Sciences in the New Reality: Problems and Prospects. Proceedings of the 4th International Scientific Conference], Uman, Ukraine, 28 March, pp. 30–39.

8. Dachner, A.M., Ellingson, J.E., Noe, R.A. and Saxton, B.M. (2021), "The future of employee development", *Human Resource Management Review*, vol. 31, no. 2, p. 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.

9. Pravylo, O. (2024), "Principles of management activity in the healthcare sector of Ukraine", *Molodyi vchenyi*, vol. 4(128), pp. 174–178. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-41>.

10. Boryshkevych, I.I., Hoi, N.V. and Zhuk, O.I. (2024), "Theoretical foundations of managerial potential of the head in healthcare", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 67–72.

11. Domchuk, O.M. and Bohuslavska, S.I. (2024), "Impact of modern trends in medical management on the selection and professional growth of managerial staff: analysis and prospects", *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 303–313.

12. Brych, V.Ya., Lishtaba, L.V. and Mykytiuk, P.P. (2018), *Kompetentnist menedzheriv v systemi okhorony zdorovia* [Competence of managers in the healthcare system], TNEU, Ternopil, Ukraine.

13. Vasiuk, N.O., Kotova, O.O. and Savina, T.V. (2022), "Formation of a managerial personnel reserve in healthcare in Ukraine as a component of career development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 139–144.

14. Giovanelli, L., Rotondo, F. and Fadda, N. (2024), "Management training programs in healthcare: effectiveness factors, challenges and outcomes", *BMC Health Serv Res*, vol. 2. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11229-z>.

15. Al Salmi, Q., Al Fannah, J. and de Roodenbeke, E. (2024), "The imperative of professionalising healthcare management: A global perspective",

Future Healthc J, vol. 11, no. 3, p. 100170.
<https://doi.org/10.1016/j.fhj.2024.100170>.

16. Spanos, S., Leask, E., Patel, R., Datyner, M., Loh, E. and Braithwaite, J. (2024), “Healthcare leaders navigating complexity: a scoping review of key trends in future roles and competencies”, BMC Med Educ, vol. 24.
<https://doi.org/10.1186/s12909-024-05689-4>.

17. Hu, S., Välimäki, M., Liu, S. et al. (2024), “Coaching to develop leadership of healthcare managers: a mixed-methods systematic review”, BMC Med Educ, vol. 24, p. 1083. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06081-y>.

18. Brommeyer, M., Liang, Z., Whittaker, M. and Mackay, M. (2023), “Developing health management competency for digital health transformation: protocol for a qualitative study”, JMIR Res Protoc, vol. 12, e51884.
<https://doi.org/10.2196/51884>.

19. Lemak, C.H., Pena, D., Jones, D.A., Kim, D.H. and Guptill, J. (2024), “Leadership to accelerate healthcare’s digital transformation: Evidence from 33 health systems”, Journal of Healthcare Management, vol. 69, no. 4, pp. 267–279.
<https://doi.org/10.1097/JHM-D-23-00210>.

20. Schwatka, N.V., Burden, M. and Dyrbye, L.N. (2024), “An organizational leadership development approach to support health worker mental health”, American Journal of Public Health, vol. 114, pp. 142–147.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.2023.307407>.

21. World Health Organization (2024), “WHO Country Cooperation Strategy, Ukraine 2024–2030”, available at: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236> (Accessed 29 August 2025).

22. European Union (2014), “Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part”, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A22014A0529%2801%29> (Accessed 29 August 2025).

23. Council of the European Union (2022), “Joint press release following the 8th Association Council meeting between the EU and Ukraine”, available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/09/05/joint-press-release-following-the-8th-association-council-meeting-between-the-eu-and-ukraine/> (Accessed 29 August 2025).

24. European Commission (2023), “Ukraine 2023 Report”, available at: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en (Accessed 29 August 2025).

25. OECD/ILO (2022), *Equipping Health Workers with the Right Skills: Skills Anticipation in the Health Workforce, Getting Skills Right*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9b83282e-en>.

26. World Health Organization (2024), “Strengthening the health security agenda in Ukraine: policy brief 2024”, available at: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-10154-49926-75031> (Accessed 7 September 2025).

27. Costase, N., Dubas-Jakóbczyk, K., Holubenko, A. and Domagała, A. (2023), “Competencies of hospital managers – A systematic scoping review”, *Frontiers in Public Health*, vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1130136>.

28. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “On approval of the action plan for the implementation of the Concept for the development of e-health”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2021-%D1%80#Text> (Accessed 9 September 2025).

29. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution “Some issues of the electronic healthcare system”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text> (Accessed 9 September 2025).

30. Kulishov, V., Herasymenko, Y., Furs, O. and Pakhomov, I. (2024), “Labour market of Ukraine and meeting post-war workforce supply market demands”, *Economics Ecology Socium*, vol. 8, pp. 27–39. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-3>.

31. Studennikova, I. (2023), “Labor market in wartime: Demographic challenges for Ukraine”, Vox Ukraine, available at: <https://voxukraine.org/en/labor-market-in-wartime-demographic-challenges-for-ukraine> (Accessed 20 August 2025).

32. Sudakov, M. and Lisohor, L. (2023), “Labor market of Ukraine 2022–2023: state, trends and prospects: report”, available at: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (Accessed 12 August 2025).

33. Razumkov Centre and Konrad Adenauer Foundation (2024), Trudovi resursy dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: stan, problemy, shliakhy rozviazannia [Labour resources for post-war recovery of Ukraine: state, problems and solutions], Analytical report, Kyiv, Ukraine, available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (Accessed 12 August 2025).

34. Stamatin, G.V. (2025), “Principles of managerial staff development in enterprises”, Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference, Athens, Greece, pp. 104–109. <https://doi.org/10.70286/ISU-26.02.2025>.

35. Stamatin, G.V. (2025), “Functions of managerial staff advancement in the healthcare sector”, Mulytdystsyplinarni pidkhody v nautsi, tekhnolohii ta kulturi: tezy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Multidisciplinary Approaches in Science, Technology and Culture: Conference Proceedings], Oxford, UK, available at: <https://naukainfo.com/archive.php> (Accessed 7 September 2025).

36. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “On the system of continuous professional development of healthcare workers”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF> (Accessed 25 August 2025).

37. World Health Organization (2023), “Framework for action on the health and care workforce in the WHO European Region 2023–2030”, available at: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/372563/73wd08e-HealthCareWorkforce-230575.pdf> (Accessed 29 August 2025).

38. World Health Organization (2023), “Working for Health 2022–2030 Action Plan: planning and financing”, available at: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063389> (Accessed 29 August 2025).

39. World Health Organization (2022), “Health and care workforce in Europe: time to act”, available at: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289058339> (Accessed 29 August 2025).

40. World Health Organization (2022), “Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine”, available at: <https://www.who.int/europe/publications/m/item/principles-to-guide-health-system-recovery-and-transformation-in-ukraine> (Accessed 29 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.09.2025 р.