

УДК 005.95/.96:614.2
JEL: I18; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-242-250>

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

©2026 ГОЛОВЧУК Ю. О., ПЛЮШКО Р. І.

УДК 005.95/.96:614.2
JEL: I18; M12

Головчук Ю. О., Плюшко Р. І. Стратегічні засади та пріоритетні напрями управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я

У статті досліджено стратегічні засади та пріоритетні напрями управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я, що надають реабілітаційну допомогу. Актуальність теми зумовлена зростанням потреби у реабілітаційних послугах, дефіцитом кваліфікованих кадрів, регіональною нерівномірністю їх підготовки та посиленням вимог до якості медичної допомоги в умовах сучасних соціально-економічних і воєнних викликів. Метою дослідження є обґрунтування стратегічних підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу мультидисциплінарних команд у сфері реабілітації та визначення пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики. У процесі дослідження застосовано методи системного та порівняльного аналізу, узагальнення наукових джерел і статистичних даних, що дало змогу виявити ключові проблеми кадрового забезпечення та окреслити напрями їх вирішення. Результати аналізу свідчать про значну регіональну диференціацію у підготовці фахівців зі спеціальності «Терапія та реабілітація», зосередження кадрового потенціалу у великих освітніх центрах і тенденцію до його зниження в окремих регіонах. Визначено, що ефективне кадрове забезпечення залежить від узгодження освітніх програм із потребами практичної охорони здоров'я, розвитку безперервної освіти, цифровізації HR-процесів і впровадження сучасних моделей управління персоналом. Обґрунтовано, що стратегічними пріоритетами є подолання кадрового дефіциту, удосконалення системи підготовки та розподілу фахівців, підвищення мотивації медичного персоналу та інтеграція цифрових технологій в управління людськими ресурсами. Отримані результати можуть бути використані для формування ефективної кадрової політики в закладах охорони здоров'я та підвищення якості реабілітаційної допомоги населенню. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню стійкості системи охорони здоров'я та її адаптивності до сучасних викликів.

Ключові слова: кадрове забезпечення; реабілітація; охорона здоров'я; управління персоналом; стратегічне управління.

Рис.: 3. **Табл.:** 5. **Бібл.:** 16.

Головчук Юлія Олександрівна – доктор економічних наук, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу, Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова (вул. Пирогова, 56, Вінниця, 21018, Україна)

E-mail: holovchuk312@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217834861>

Плюшко Руслан Ігорьович – аспірант кафедри менеджменту та маркетингу, Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова (вул. Пирогова, 56, Вінниця, 21018, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9700-2978>

UDC 005.95/.96:614.2

JEL: I18; M12

Holovchuk Yu. O., Pliushko R. I. The Strategic Principles and Priority Areas for Human Resources Management in Healthcare Facilities

The article examines the strategic principles and priority directions of human resource management in healthcare institutions that provide rehabilitation services. The relevance of the topic is driven by the growing demand for rehabilitation services, a shortage of qualified personnel, regional disparities in their training, and increasing requirements for the quality of medical care under modern socioeconomic and wartime challenges. The aim of the study is to substantiate strategic approaches to the formation and development of the human potential of multidisciplinary teams in the field of rehabilitation and to identify priority directions for improving human resource policy. The research employs methods of systemic and comparative analysis, generalization of scientific sources, and statistical data, which made it possible to identify key problems in human resource provision and outline directions for their resolution. The analysis results indicate significant regional differentiation in the training of specialists in the field of «Therapy and Rehabilitation», a concentration of personnel potential in large educational centers, and a trend toward its decline in certain regions. It was determined that efficient staffing depends on aligning educational programs with the needs of practical healthcare, developing continuous education, digitalizing HR processes, and implementing modern personnel management models. It is substantiated that strategic priorities include overcoming staff shortages, improving the system of training and distribution of specialists, increasing the motivation of medical personnel, and integrating digital technologies into human resource management. The obtained results can be used to form efficient personnel policies in healthcare institutions and improve the quality of rehabilitation services for the population. The implementation of the proposed approaches will contribute to increasing the resilience of the healthcare system and its adaptability to modern challenges.

Keywords: human resources; rehabilitation; healthcare; personnel management; strategic management.

Fig.: 3. **Tabl.:** 5. **Bibl.:** 16.

Holovchuk Yuliia O. – D. Sc. (Economics), Head of the Department of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya (56 Pirohova Str., Vinnytsya, 21018, Ukraine)

E-mail: holovchuk312@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217834861>

Pliushko Ruslan I. – Postgraduate Student of the Department of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya (56 Pirohova Str., Vinnytsya, 21018, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9700-2978>

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах динамічних соціально-економічних змін, зростання потреб населення у якісних медичних послугах та посилення вимог до ефективності діяльності медичних закладів. У цих умовах особливого значення набуває кадрове забезпечення, яке є ключовим ресурсом розвитку будь-якої організації, а особливо закладів охорони здоров'я, де якість надання допомоги безпосередньо залежить від професіоналізму медичного персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні дослідження підтверджують наявність значних проблем у кадровому забезпеченні реабілітаційної сфери. Зокрема, відзначається дефіцит фахівців, професійне вигорання та недостатня ефективність підготовки спеціалістів в системі.

За результатами дослідження Pankovets A. V. та Yurochko T. P. в Україні спостерігається суттєвий дисбаланс між підготовкою та фактичним працевлаштуванням фахівців з реабілітації. Незважаючи на збільшення кількості випускників, лише незначна їх частка працює за спеціальністю, що зумовлює дефіцит кадрів у практичній ланці [3, с. 94–100].

Mane P., Sharma R. та Singh K. визначають основні виклики управління кадровими ресурсами у сфері охорони здоров'я, серед яких дефіцит персоналу, професійне вигорання та недостатній рівень кваліфікації. Дослідники наголошують, що ефективна кадрова політика повинна зосереджуватися на поєднанні стратегій залучення, утримання та безперервного професійного розвитку працівників [2, с. 120–134].

Важливим напрямом сучасних досліджень є цифровізація процесів управління персоналом. Так, у своїй праці Shad M. A., Simon M. і Liberatore F. аналізують вплив онлайн-платформ на оптимізацію кадрового забезпечення, підкреслюючи їх роль у підвищенні гнучкості та ефективності використання трудових ресурсів [6].

Дослідження таких авторів, як Asamani J. A., Ганецька Д., Марченко В., Гіряк К. М., Тарасович Л. В., Герасименко О. О. та інших, підтверджує тенденцію до зростання глобального попиту на медичних працівників, що вимагає впровадження прогностичних моделей планування кадрових ресурсів [1; 12–14].

Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел дозволяє визначити ключові стратегічні засади управління кадровим забезпеченням закладів охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги, до яких належать: інтеграція освіти та практики, цифровізація управлінських процесів, розвиток безперервної освіти та формування ефективних механізмів утримання персоналу. Пріоритетними напрямками є подолання дефіциту кадрів, оптиміза-

ція їх розподілу та підвищення якості професійної підготовки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасна система охорони здоров'я України зіштовхується з дефіцитом кваліфікованих кадрів у сфері реабілітації. Особливо гостро вказана проблематика виявляється в умовах зростання потреби у відновному лікуванні внаслідок воєнних дій. Недостатній рівень підготовки спеціалістів та нерівномірний розподіл кадрів у регіонах ускладнюють надання якісної допомоги. В Україні чітко простежується дефіцит фахівців з фізичної та реабілітаційної медицини, а також їх дещо ірраціональний розподіл праці, недостатній рівень інтеграції освіти та практики. Водночас реформування медичної галузі потребує нових підходів до управління персоналом. Це, своєю чергою, обумовлює необхідність наукового пояснення ефективних і неефективних підходів до управління кадровим забезпеченням та його подальше залучення до впровадження нових.

Метою статті є дослідження стратегічних засад управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги. Дослідження спрямоване на визначення ключових пріоритетних напрямів формування та розвитку кадрового потенціалу мультидисциплінарних команд. Також метою є формування пропозицій щодо підвищення ефективності кадрової політики в умовах сучасних викликів.

Опис методики проведення дослідження. У дослідженні застосовано комплекс наукових методів, що забезпечують всебічний аналіз управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я. Зокрема, використано методи системного та порівняльного аналізу для вивчення теоретичних підходів до HR-менеджменту в медичній сфері, а також узагальнення – для формування висновків щодо сучасного стану кадрового забезпечення. Емпіричну основу дослідження становить аналіз наукових джерел і статистичних даних, що дозволило виявити ключові проблеми та визначити пріоритетні напрями удосконалення управління персоналом у закладах охорони здоров'я.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Сучасна система реабілітаційної допомоги вимагає від керівників профільних закладів охорони здоров'я комплексного підходу до формування кадрового забезпечення. В умовах зростання попиту на реабілітаційні послуги особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Важливим елементом є формування мультидисциплінарних команд, здатних забезпечити комплексний підхід до пацієнта. Недостатня узгодженість між освітніми

програмами та потребами практики призводить до кадрового голоду. Своєю чергою, такий стан потребує стратегічного планування та прогнозування потреб у фахівцях. Впровадження цифрових HR-рішень сприяє оптимізації кадрових процесів. Таким чином, управління кадровим потенціалом стає ключовим чинником підвищення якості реабілітаційної допомоги.

Задля успішного менеджменту слід впроваджувати стратегічний підхід до організації роботи, як визначення та наслідування окремих складників. У наведеній *табл. 1* систематизовано стратегічні складові управління кадровим забезпеченням закладів охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги.

Аналіз *табл. 1* свідчить, що стратегічне управління кадровим забезпеченням у реабілітаційній медицині базується на поєднанні освітніх і практичних компонентів. Ключовим є узгодження освітніх програм із потребами системи охорони здоров'я та адаптація навчальних стандартів до сучасної клінічної практики. Державне кадрове планування розглядається як основа прогнозування потреб у фахівцях і запобігання кадровому дефіциту. Важливим є врахування демографічних тенденцій та стану захворюваності, а також формування державного замовлення для забезпечення балансу на ринку праці [5; 15].

Цифровізація управління передбачає вдосконалення медичних інформаційних систем, що підвищує ефективність кадрового менеджменту через

аналітику, облік і інтеграцію даних. Безперервний професійний розвиток сприяє підвищенню якості медичних послуг і зменшенню професійного вигорання персоналу, а також виконує мотиваційну функцію [4, с. 5–18; 7, с. 171].

Регіональне вирівнювання забезпечує більш раціональний розподіл кадрів і пацієнтів з урахуванням потреб у реабілітаційній допомозі, що підвищує доступність і ефективність медичних послуг.

На *рис. 1* наведено авторську модель мультидисциплінарності та пацієнтоцентричності у фізичній та реабілітаційній медицині.

Як видно з *рис. 1*, до складу мультидисциплінарної команди входять фахівці різних напрямів реабілітації, які забезпечують відновлення психічного, фізичного та соціального здоров'я пацієнта. Психолог надає психоемоційну підтримку, ерготерапевт відновлює навички повсякденної діяльності, фізичний терапевт забезпечує функціональне відновлення, логопед працює над відновленням мовлення, медична сестра здійснює догляд і моніторинг стану пацієнта, соціальний працівник сприяє соціальній інтеграції, а лікар фізичної та реабілітаційної медицини координує лікувальний процес. Ефективність роботи команди залежить від рівня підготовки фахівців, тому освітні програми мають бути міждисциплінарними з акцентом на практичну підготовку, стажування та клінічне навчання. Важливим є розвиток співпраці між закладами освіти та охорони здоров'я, що сприятиме

Таблиця 1

Стратегічні складові управління кадровим забезпеченням закладів охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги

Стратегічна складова	Зміст	Очікуваний результат
Симбіоз освітнього розвитку та виробничих потреб	Узгодження освітніх програм із потребами закладів охорони здоров'я	Підвищення ефективності праці кадрового забезпечення
Державне кадрове планування	Формування довгострокового прогнозу кадрового забезпечення галузі реабілітаційної допомоги	Профілактика кадрового голоду
Цифровізація HR-процесів	Використання інформаційних систем для кадрового менеджменту	Оптимізація операційних процесів
Безперервний професійний розвиток	Слугує основою для сталості та підвищення кваліфікації	Зростання рівня якості медичної послуги
Мотивація	Переоцінка матеріальної мотивації за типом і рівнем навантаження	Профілактика вигорання
Управління кар'єрою	Планування професійного зростання	Утримання перспективних фахівців
Регіональне вирівнювання	Планування розподілу реабілітаційного забезпечення відповідно до регіональної потреби	Раціональний розподіл кадрового забезпечення, матеріальних ресурсів і лікувальних маршрутів

Джерело: сформовано авторами самостійно.

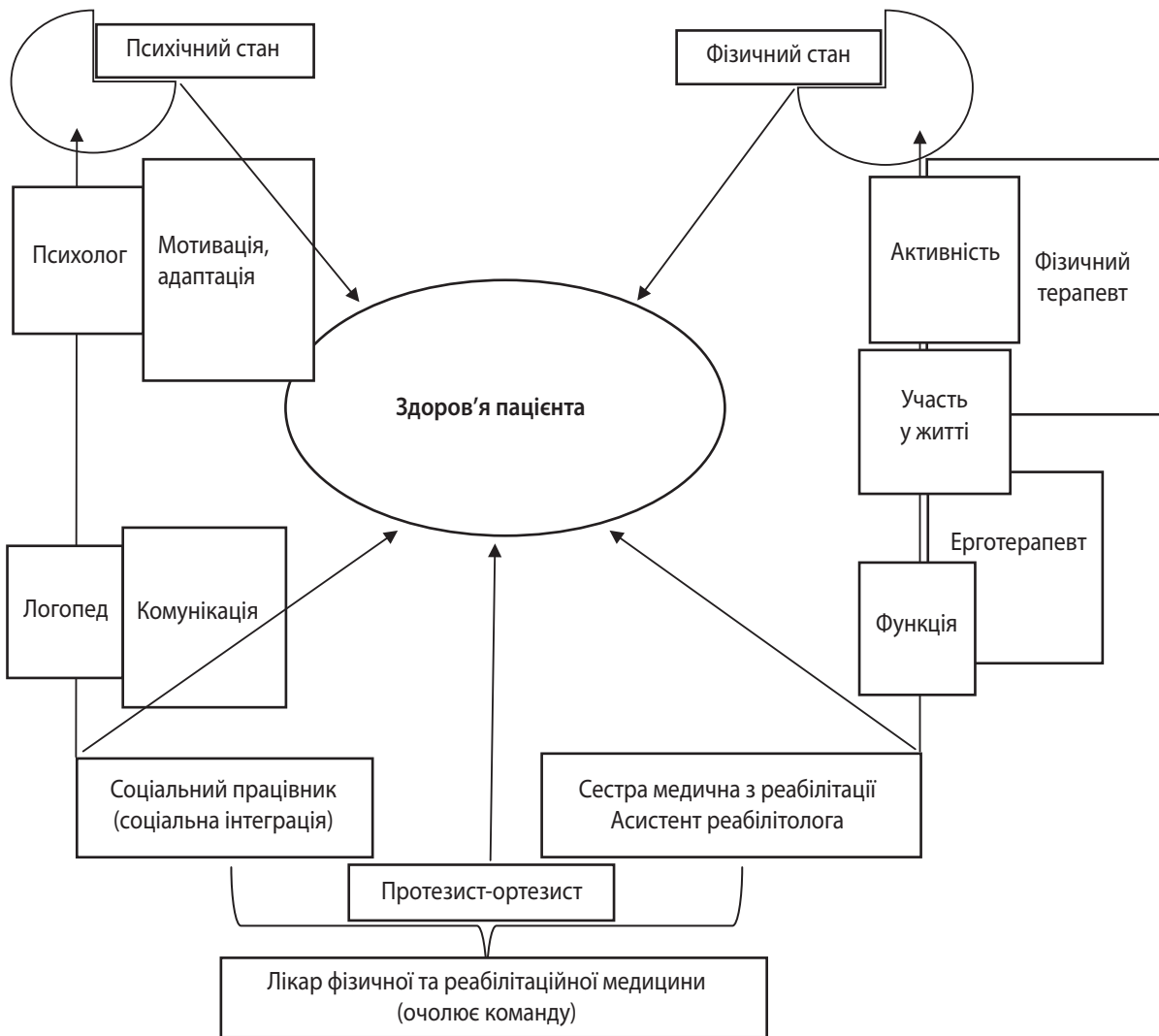


Рис. 1. Модель мультидисциплінарності та пацієнтоцентричності у фізичній та реабілітаційній медицині

Джерело: сформовано авторами самостійно.

підвищенню якості підготовки кадрів і зменшенню кадрового дефіциту. Також необхідним є регулярний аналіз ринку праці для планування кадрових потреб у сфері реабілітації та підвищення ефективності системи охорони здоров'я.

У табл. 2 наведено порівняльну характеристику кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги в Україні та країнах ЄС.

Аналіз табл. 2 вказує на дефіцит кадрів у сфері фізичної та реабілітаційної медицини в Україні порівняно з країнами ЄС, де кадрове забезпечення є стабільнішим. Рівень працевлаштування випускників за спеціальністю в Україні нижчий, що частково зумовлено недостатньою матеріальною мотивацією. Також спостерігається нерівномірний регіональний розподіл фахівців, тоді як у країнах ЄС він є більш збалансованим. Попри це, система охорони здоров'я України характеризується високою доступністю медичної допомоги та гнучкістю

її надання, що частково забезпечується професійною етикою медичних працівників і організаційними особливостями функціонування галузі.

Важелем для прийняття успішної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги є рішення керівника, що в подальшому слугує рушійною силою втілення того чи іншого проекту. Тенденцією системи охорони здоров'я є перехід закладів охорони здоров'я, в тому числі в особі директора, від неприбуткового комунального підприємства до таких, що матимуть можливість самостійно господарювати та здійснювати самоутримання. Враховуючи вказане положення було досліджено та узагальнено операційні складові адміністрування кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги з проектуванням на один з фундаментальних інструментів управління якіс-

Таблиця 2

Порівняльна характеристика кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги в Україні та країнах ЄС

Критерій	Україна	Країни ЄС	Висновок
Кадрове забезпечення	Дефіцит у забезпеченні	Сталість у забезпеченні	Необхідність у прямо-пропорційному кадровому прирості
Рівень працевлаштування випускників профільних спеціальностей	Низький рівень відповідності	Високий рівень відповідності	Необхідність у посиленій інтеграції випускників спеціальності фізичної та реабілітаційної медицини
Рівень задоволеності матеріальною мотивацією	Відносно високий рівень, в меншій мірі володіє ознакою конкретності	Високий рівень, конкурентний	Необхідність у перегляді матеріальної мотивації
Процеси цифровізації HR	Обмежена	Активно використовується	Необхідність у цифровій трансформації
Регіональний розподіл	Незбалансований	Збалансований	Необхідність пріоритизації

Джерело: сформовано авторами самостійно.

Таблиця 3

Операційні складові адміністрування кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги

Операційна складова	Сутність
Вхід	Фінансування, кваліфікація, нормативна база
Процес	Кадровий менеджмент (планування, підготовка, управління)
Інструменти	HR-системи, МІС, виробничі програми
Вихід	Організована та ефективна робота висококваліфікованих і вмотивованих фахівців
Результат	Підвищення якості реабілітаційної допомоги
Вплив	Соціально значущий – відновлення здоров'я населення

Джерело: сформовано авторами самостійно.

тю бізнес процесів Supplier-Input-Process-Output-Customer (SIPOC), що проілюстровано в *табл. 3*.

З огляду на *табл. 3*, вхідними компонентами системи є фінансування, кваліфікація медичного персоналу та нормативно-правове забезпечення, які визначають загальні можливості, якість послуг і правила їх надання. У сукупності вони формують базу функціонування системи, де якість вхідних ресурсів визначає її ефективність.

Процесний етап включає планування, підготовку та управління кадровим потенціалом, що забезпечує гнучкість системи в умовах невизначеності. Інструментальну основу становлять медичні інформаційні системи, які сприяють автоматизації процесів та підвищенню ефективності управління.

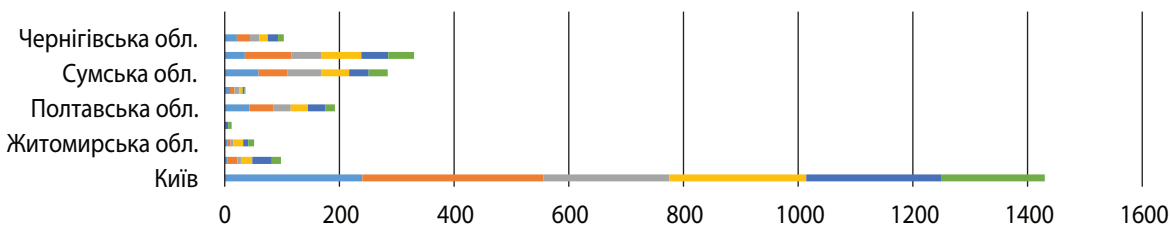
Результатом є узгоджена робота кваліфікованого персоналу, що підвищує якість медичних послуг, сприяє зниженню інвалідизації та покращен-

ню ефективності реабілітації, забезпечуючи позитивний соціальний ефект [8, с. 44–59; 9].

Рівень кваліфікації лікаря фізичної та реабілітаційної медицини залежить від спроможності закладів вищої освіти забезпечувати якісну підготовку фахівців. Можливості здобуття освіти у цій сфері раніше були обмеженими, що впливало на розвиток кадрового потенціалу.

Після початку повномасштабних воєнних дій потреба в таких спеціалістах значно зросла, що актуалізувало розширення освітніх програм і підвищення якості підготовки. Важливим є подальший розвиток системи навчання та вдосконалення освітніх траєкторій у динаміці [10; 11].

На *рис. 2* наведено дані ретроспективного аналізу підготовки фахівців реабілітаційної медицини спеціальності 227 «Терапія та реабілітація» за освітнім ступенем бакалавр із урахуванням денної, заочної та вечірньої форм навчання і обома (контракт



	Київ	Вінницька обл.	Житомирська обл.	Черкаська обл.	Полтавська обл.	Кіровоградська обл.	Сумська обл.	Дніпропетровська обл.	Чернігівська обл.
2020 р.	240	5	4	0	43	9	59	35	21
2021 р.	316	17	6	0	42	8	50	81	23
2022 р.	219	6	5	0	30	8	59	52	16
2023 р.	239	20	17	0	30	6	49	70	15
2024 р.	235	34	9	6	30	3	34	47	18
2025 р.	181	16	10	6	17	2	33	45	10

■ 2020 р. ■ 2021 р. ■ 2022 р. ■ 2023 р. ■ 2024 р. ■ 2025 р.

Рис. 2. Динаміка випускників за спеціальністю «Терапія та реабілітація» у закладах вищої освіти центрального регіону України за 2020–2025 рр.

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [16].



Рис. 3. Динаміка випускників за спеціальністю «Терапія та реабілітація» у ЗВО західного регіону України за 2020–2025 рр.

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [16].

/ бюджет) видами здобуття освіти у закладах вищої освіти (ЗВО) України за 2020–2025 роки.

Як видно з рис. 2, найбільша кількість випускників спостерігається у м. Києві: 240 осіб у 2020 р., 316 у 2021 р. та 219 у 2022 р., що свідчить про високу концентрацію освітніх ресурсів і значний попит на підготовку фахівців з реабілітаційної медицини. Зниження показника у 2022 р., ймовірно, пов'язано з впливом воєнних подій.

У регіонах центральної України показники суттєво нижчі. У Вінницькій області кількість випускників становила 5 осіб у 2020 р., 17 у 2021 р. і 6 у 2022 р., що свідчить про нестабільність підготовки кадрів. Подібно низькі значення зафіксовано у Житомирській області (4, 6, 5), а також критично низькі – у Черкаській області, де випускники майже відсутні.

Полтавська область демонструє відносну стабільність із поступовим зниженням (43, 42, 30), Кіровоградська – низькі, але стабільні показники (9, 8, 8), Сумська – середній рівень із коливаннями (59, 50, 59). Дніпропетровська область характеризується зростанням у 2021 р. і подальшим спадом (21, 70, 47, 45 у наступні роки), Чернігівська – нестабільною динамікою (21, 23, 16).

Загалом у центральному регіоні спостерігається значна міжобласна диференціація та тенденція до зниження кількості випускників у 2023–2025 рр., що актуалізує потребу в перегляді освітньої політики та посиленні регіонального розвитку підготовки фахівців.

Динаміку випускників за спеціальністю «Терапія та реабілітація» у ЗВО західного регіону України 2020–2025 роки наведено на рис. 3.

Рис. 3 відображає значну варіативність між областями західного регіону. Найвищі показники спостерігаються в Рівненській та Львівській областях. Рівненська область має високі значення (104, 133, 87), хоча у 2022 році відбувається спад. Львівська область також демонструє значні обсяги (100, 126, 71), із різким зниженням у 2022 році.

Волинська область показує зростання у 2021 році (42, 79), після чого спад до 48. Тернопільська область демонструє поступове зростання (11, 25, 45). Хмельницька область має коливання (53, 61, 30). Закарпатська область також демонструє нестабільність (36, 70, 48). Івано-Франківська область показує позитивну динаміку (59, 88, 100). Чернівецька область має відносно низькі, але стабільні показники (16, 31, 30). Загалом регіон характеризується високим освітнім потенціалом. Західний регіон є одним із лідерів підготовки фахівців, проте у 2022 році спостерігається спад, що потребує додаткового аналізу.

У 2023–2025 роках зберігається активність регіону. Львівська область демонструє стабільно високі показники (136, 130, 135). Івано-Франківська область також має високі значення (94, 78, 101). Рівненська область знижує показники (71, 51, 51). Волинська область демонструє незначні коливання (30, 37, 28). Тернопільська область поступово зменшує показники (45, 36, 35). Хмельницька область також знижує (41, 30, 23). Закарпатська область демонструє суттєве падіння (68, 46, 20). Чернівецька область має спад (31, 18, 18). Загалом регіон зберігає лідерські позиції, але із тенденцією до скорочення. Попри високий рівень підготовки кадрів, у західному регіоні спостерігається поступове зниження кількості випускників, що може вплинути на майбутнє кадрове забезпечення.

Динаміку випускників за спеціальністю «Терапія та реабілітація» у ЗВО східного регіону України за 2020–2025 роки наведено в *табл. 4*.

У східному регіоні представлена переважно Харківська область. Показники залишаються стабільно високими – з 89 випускниками, далі 88 і до 95 випускників. Незначні коливання свідчать про стійкість освітньої системи. Водночас відсутність інших областей обмежує загальну картину. Регіон демонструє високий потенціал підготовки фахів-

ців. Це може бути пов'язано з наявністю потужних освітніх центрів. У 2022 році спостерігається навіть зростання. Це свідчить про адаптацію до складних умов.

Східний регіон має високу концентрацію підготовки кадрів, але залежить від одного освітнього центру. На жаль, відповідно до воєнних дій, не було достовірних даних для оцінки Донецької та Луганської областей за досліджуваними показниками.

У 2023–2025 роках у Харківській області спостерігається зниження з 77 до 67 і, надалі, показник склав 48 випускників. Це свідчить про негативний вплив зовнішніх факторів. Динаміка є чітко низхідною. Попри це, рівень підготовки залишається відносно високим. Зменшення може вплинути на кадровий дефіцит. Важливо враховувати катастрофічні умови регіону. Освітня система демонструє адаптацію до викликів війни, але з втратами освітян.

Загалом східний регіон зазнає суттєвого скорочення підготовки фахівців за вказаний період.

У південному регіоні лідером є Запорізька область із найвищими показниками підготовки фахівців, тоді як Миколаївська демонструє нестабільне зростання, а Одеська тривалий час має низькі значення. Загалом регіон характеризується нерівномірним розвитком і залежністю від окремих освітніх центрів (*табл. 5*).

У 2023–2025 роках спостерігається зниження кількості випускників: у Запорізькій області – поступове падіння, у Миколаївській – коливання, в Одеській – критично низькі показники. Це свідчить про втрату позицій і тенденцію до скорочення кадрового потенціалу у сфері фізичної реабілітації.

Проведений аналіз свідчить, що підготовка фахівців зі спеціальності «Терапія та реабілітація» в Україні є регіонально нерівномірною: найвищі показники мають центральні та західні регіони, тоді як східні та південні – більш вразливі. У 2023–2025 роках спостерігається загальне зниження кількості випускників, що може спричинити кадровий дефіцит.

Зростання потреби в реабілітаційних послугах, зумовлене демографічними змінами, поширенням хронічних захворювань і наслідками війни, підсилює значення підготовки фахівців. Водночас концентрація освітніх можливостей у великих цен-

Таблиця 4

Динаміка випускників за спеціальністю «Терапія та реабілітація» у ЗВО східного регіону України за 2020–2025 рр.

Область	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Харківська обл.	89	88	95	77	67	48

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [16].

Динаміка випускників за спеціальністю «Терапія та реабілітація» у ЗВО південного регіону України за 2020–2025 рр.

Область	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Одеська область	–	–	4	7	16	3
Миколаївська область	31	60	42	29	19	25
Запорізька область	98	144	138	136	97	85

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [16].

трах і обмеженість периферійних регіонів поглиблюють дисбаланс доступу до допомоги. Необхідним є розвиток освітньої інфраструктури в уразливих регіонах, впровадження сучасних програм підготовки та підвищення мотивації здобувачів, що сприятиме зміцненню кадрового потенціалу системи реабілітаційної допомоги.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило визначити стратегічні засади управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я, що надають реабілітаційну допомогу, з урахуванням сучасних суспільних викликів. Встановлено, що ефективність діяльності фахівців фізичної та реабілітаційної медицини залежить від комплексного підходу до управління персоналом, який охоплює планування, підготовку, мотивацію та підтримку кадрів.

Доведено важливість міждисциплінарної взаємодії та впровадження інноваційних управлінських моделей як ключових чинників підвищення якості медичних послуг. Окреслено основні напрями розвитку галузі, серед яких освітня модернізація, цифровізація управління та посилення управлінської спроможності закладів охорони здоров'я.

Перспективними є подальші дослідження моделей прогнозування кадрових потреб, удосконалення цифрових інструментів управління персоналом та оцінка ефективності мотиваційних і освітніх програм. Важливим є також адаптація міжнародного досвіду до національної системи охорони здоров'я.

Загалом кадровий потенціал розглядається як ключовий ресурс розвитку реабілітаційної медицини, від якого безпосередньо залежить якість медичної допомоги та ефективність функціонування системи охорони здоров'я в цілому. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Asamani J. A. et al. Projected health workforce requirements and shortage for addressing the disease burden in the WHO Africa Region, 2022–2030:

a needs-based modelling study. *BMJ Global Health*. 2024. Vol. 7. Suppl. 1.

DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2024-015972>

2. Mane P. et al. Healthcare workforce management: addressing challenges in recruitment, retention, and training. *South East European Journal of Public Health*. 2024. Vol. 23. P. 120–134.

DOI: <https://doi.org/10.70135/seejph.vi.492>

3. Pankovets A. V., Yurochko T. P. The state of staffing of the rehabilitation system in healthcare in Ukraine. *Zdorovia Natsii*. 2024. Vol. 3. P. 94–100.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2024.3/15>

4. Pashkovskiy S. M., Holovchuk Y. O., Kalnysh V. V., Shvets A. V., Honcharov O. L., Koval N. V., Saichuk O. V. Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact. *Ukrainian Journal of Military Medicine*. 2026. No. 7. P. 5–18.

DOI: [https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1\(7\)-005](https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005)

5. Sariakin S. et al. Fostering a productive educational environment: the roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education*. 2025. Vol. 10. Art. 1499064.

DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1499064>

6. Shad M. A., Simon M., Liberatore F. The impact of online labor platforms on workforce management in health care. *Journal of Medical Internet Research*. 2025. Vol. 14. Art. e68546.

DOI: <https://doi.org/10.2196/68546>

7. Tymruk-Skoropad K. A. et al. Human resource provision in the rehabilitation system of Ukraine's healthcare sector. *Medicni Perspektivi*. 2025. Vol. 30. No. 4. Art. 171.

DOI: <https://doi.org/10.26641/2307-0404.2025.4.348369>

8. Willie M. M. Strategies for enhancing training and development in healthcare management. *Advances in Human Resource Management Research*. 2025. Vol. 3. No. 1. P. 44–59.

DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v3i1.408>

9. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>

10. Бойко Л. М., Лаврик Н. В. Ключові чинники розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.20>

11. Бутенко Д. С., Сороченко Д. М. Формування програми корпоративної соціальної відповідальності бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.58>
 12. Ганецька Д., Марченко В. Інноваційні підходи до формування кадрової політики: виклики та перспективи в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-126>
 13. Гіряк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
 14. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
 15. Сергета І. В., Головчук Ю. О., Назарчук Г. Г., Трет'яков М. С. Державно-приватне партнерство у системі фінансового забезпечення соціальної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.45>
 16. ЄДЕБО. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. *Єдина державна електронна база з питань освіти*. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/graduate/>
- REFERENCES**
- Asamani J. A. & et al. (2024). Projected health workforce requirements and shortage for addressing the disease burden in the WHO Africa Region, 2022–2030: a needs-based modelling study. *BMJ Global Health*, Suppl 1(7). <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2024-015972>
- Boiko L. M. & Lavryk N. V. (2024). Kliuchovi chynnyky rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini [Key factors for the development of corporate social responsibility in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.20>
- Buniak N. (2024). Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Leadership in the organization management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
- Butenko D. S. & Sorochenko D. M. (2024). Formuvannya prohramy korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznes-struktur [Formation of corporate social responsibility program of business structures]. *Efektivna ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.58>
- Hanetska D. & Marchenko V. (2025). Innovatsiini pidkhody do formuvannya kadrovoi polityky: vyklyky ta perspektyvy v umovakh tsyfrovoyi transformatsii [Innovative approaches to the formation of personnel policy: challenges and prospects under digital transformation conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-126>
- Herasymenko O. O. & Potapenko A. V. (2023). Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Dominants of personnel motivation in the context of labor market transformations of Ukraine under martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
- Hirniak K. M. & Tarasovych L. V. (2025). Motyvatsiia personalu v konteksti transformatsii ta zmin na usikh rivniakh menedzhmentu [Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, 17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
- Mane P. & et al. (2024). Healthcare workforce management: addressing challenges in recruitment, retention, and training. *South East European Journal of Public Health*, 23, 120–134. <https://doi.org/10.70135/seejph.vi.492>
- Pankovets A. V. & Yurochko T. P. (2024). The state of staffing of the rehabilitation system in healthcare in Ukraine. *Zdorovia Natsii*, 3, 94–100. <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2024.3/15>
- Pashkovskiy S. M., Holovchuk Y. O., Kalnysh V. V., Shvets A. V., Honcharov O. L., Koval N. V. & Saichuk O. V. (2026). Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact. *Ukrainian Journal of Military Medicine*, 7, 5–18. [https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1\(7\)-005](https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005)
- Sariakin S. & et al. (2025). Fostering a productive educational environment: the roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education*, 10, Art. 1499064. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1499064>
- Serheta I. V., Holovchuk Yu. O., Nazarchuk H. H. & Tret'yakov M. S. (2026). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u systemi finansovoho zabezpechennia sotsialnoi polityky [Public-private partnership in the system of financial support of social policy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 3, 45–54. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.45>
- Shad M. A., Simon M. & Liberatore F. (2025). The impact of online labor platforms on workforce management in health care. *Journal of Medical Internet Research*, e68546(14). <https://doi.org/10.2196/68546>
- Tymruk-Skoropad K. A. & et al. (2025). Human resource provision in the rehabilitation system of Ukraine's healthcare sector. *Medicni Perspektivi*, 4(30), 171. <https://doi.org/10.26641/2307-0404.2025.4.348369>
- Willie M. M. (2025). Strategies for enhancing training and development in healthcare management. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(3), 44–59. <https://doi.org/10.60079/ahrm.v3i1.408>
- Yedyna derzhavna elektronna baza z pytan osvity. YeDEBO. Reiestr subiektiv osvnoi diialnosti [EDEBO. Registry of educational entities]. <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/graduate/>

Стаття надійшла до редакції / Received: 09.04.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 22.04.2026
Оприлюднено / Published: 09.06.2026