

**Яневська Т. М.**

<https://orcid.org/0009-0003-8426-2277>

Комунальне некомерційне підприємство «Консультативно-діагностичний центр»

Подільського району міста Києва

## ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

*В статті проаналізовано підходи до тлумачення понять «державна кадрова політика», «державна галузева кадрова політика», «державна кадрова політика в сфері охорони здоров'я», «державна політика в сфері охорони здоров'я». На цій основі виділено кілька основних вимірів розуміння сутності державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я, а саме: як загального політичного курсу дій; як системи, складовими якої є цілі, принципи, пріоритети, завдання тощо, закріплені в офіційному державному документі (стратегії, концепції, доктрині); як комплексу рішень та заходів. У свою чергу, всі напрями діяльності в зазначеній сфері мають у підсумку підпорядковуватися інтересам суспільства в аспекті забезпечення здоров'я його громадян.*

*Запропоновано визначення державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я як політичного курсу дій, що розробляється органами державної влади з метою ефективного формування, розвитку й використання кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я в інтересах суспільства, закріплюється в державній стратегії або концепції у вигляді системи стратегічних цілей, принципів і пріоритетних напрямів, реалізується шляхом виконання офіційно затверджених планів конкретних завдань та заходів.*

*Узагальнено комплекс чинників, які зумовлюють особливості державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я та повинні враховуватися при її здійсненні. До таких чинників віднесені:*

- характеристики кадрового потенціалу відповідної сфери (частка молодих кадрів, пропорція між чисельністю лікарів та молодшого медичного персоналу тощо);*
- специфічні риси діяльності медичних працівників (складність оцінювання якості роботи, висока спеціалізація лікарської діяльності та ін.);*
- світові тенденції в кадровому забезпеченні охорони здоров'я (надмірна концентрація медичних працівників у містах за рахунок сільської місцевості, суттєві диспропорції у чисельності фахівців різних спеціальностей і т.д.);*
- ключові параметри ефективної системи управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я (освіта медичних працівників на основі компетентності, справедлива оплата, гідні та безпечні умови їх праці та ін.);*
- функції, що характерні загалом для державної політики в цій сфері (реалізація конституційного права на охорону здоров'я та медичну допомогу, представництво інтегральних інтересів суспільства у відповідній сфері тощо).*

**Ключові слова:** державна кадрова політика, сфера охорони здоров'я, кадровий потенціал сфери охорони здоров'я, управління кадровими ресурсами, кадрове забезпечення охорони здоров'я.

**Постановка проблеми.** Розвиток сфери охорони здоров'я є одним із пріоритетів політики нашої держави. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року визначає її однією з ключових у гуманітарній сфері, приділяючи спеціальну увагу кадровому забезпеченню зазначеної системи. Одна з цілей даної стратегії полягає в забезпеченні безперервного розвитку людського капіталу та створення можливостей

самореалізації в системі охорони здоров'я [27]. Отже, питання кадрової політики займають чільне місце в державній політиці щодо сфери охорони здоров'я України та, в цьому зв'язку, потребують наукового супроводу, в першу чергу на основі чіткого розуміння змісту відповідного напрямку державної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розкриттю й розвитку загального поняття



тійного апарату державної кадрової політики в тих чи інших аспектах приділяли увагу О. Банчук-Петросова, К. Ващенко, Р. Войтович, О. Воронько, Л. Гогіна, Н. Гончарук, Ю. Іванченко, В. Карлова, Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, В. Олуйко, М. Пірен, Л. Приходченко, О. Приходько, А. Рачинський, С. Серьогін, В. Сороко, І. Сурай, Ю. Сурмін, Г. Щокін, О. Якубовський та ін. Зміст державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я аналізували В. Борщ, Н. Васюк, Г. Граціотова, М. Данилко, В. Жаховський, І. Жеков, Д. Карамішев, В. Короленко, Т. Курило, О. Левицька, Ю. Малігон, О. Мотайло, Н. Орлова, О. Поживілова, Я. Радіш, Н. Федак, А. Халецький, С. Чуприна, Т. Юрочко, М. Ясіновська та ін. Доцільно також врахувати праці А. Автомеєнко, М. Білінської, К. Бортняк, З. Гладуна, О. Гальцовой, В. Горника, М. Кірової, О. Клименко, В. Князевича, Н. Кризиної, Л. Криничко, О. Сороки, В. Юнгера та ін., в яких відображені погляди щодо тлумачення поняття державної політики в сфері охорони здоров'я. В наявних працях представлені досить різні підходи до розуміння сутності державної кадрової політики в зазначеній сфері, що зумовлює потребу їх аналізу для вироблення комплексного бачення. Крім того, доцільно узагальнити особливості відповідної політики, що фрагментарно виділені в низці досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є комплексне визначення сутності та узагальнення особливостей державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для нашого дослідження базовим є поняття державної кадрової політики, стосовно розуміння якого серед науковців простежується загалом єдина позиція, проте з деякими відмінностями та різним ступенем деталізації поглядів. Так, в науковій доповіді вчених Національної академії державного управління при Президентові України сформульоване стисле визначення відповідного поняття як цілеспрямованої, розрахованої на тривалий період стратегічної діяльності держави з формування, збереження, нарощування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства [9, с. 65]. У фундаментальному підручнику «Державна служба» та науковій розробці за редакцією Р.Войтович відображене подібне досить лаконічне тлумачення, згідно з яким державна кадрова політика полягає у визначенні стратегії роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, метою якої є формування, розвиток

і раціональне використання трудових ресурсів країни [12, с. 30; 13, с. 155–156].

Отже, вчені в галузі державного управління одноставно розуміють державну кадрову політику як здійснення державної довгострокової стратегії щодо кадрового забезпечення всіх сфер суспільства. В Енциклопедії державного управління таке розуміння доповнене виділенням основних етапів відповідної стратегічної діяльності держави, що передбачають визначення довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, конкретних заходів державної кадрової політики. В енциклопедичному трактуванні вказується також на призначення цієї політики забезпечити головні передумови для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою [15, с. 105].

О. Банчук-Петросова більш детально висвітлює підпорядкованість державної кадрової політики забезпеченню реалізації національних інтересів, а саме, інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність в контексті розвитку України [3].

Важливість державної кадрової політики підкреслена Г. Щокіним, який вважає її одним із провідних напрямів діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування й раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу [32, с. 454].

В низці тлумачень розкриваються структурні аспекти державної кадрової політики. Зокрема, М. Білінська, В. Сороко, В. Чмига розглядають її в структурно-змістовному плані як систему стратегічних цілей, завдань, принципів, напрямів і пріоритетів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин [4, с. 7]. У монографії за редакцією В. Олуйка до зазначених складових додані суб'єкти, об'єкти, відносини, ідеї, механізми реалізації, форми, методи, моделі, що визначають напрями і зміст роботи з кадрами. Враховуючи описану складну структуру та необхідність системності, вчені наголошують на необхідності розробки та офіційного затвердження державного документу на зразок Концепції сучасної державної кадрової політики, що має відображати державну кадрову стратегію [10, с. 139]. При цьому, як показано в згаданому підручнику «Державна служба», загальними засадами відповідної політики мають бути демокра-

тичність, реалістичність, законність, науковість, творча спрямованість, об'єктивність, комплексність, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм [13, с. 155–156].

О. Приходько веде мову про потребу наукового підґрунтя державної кадрової політики, трактуючи її як систему теоретичних знань, поглядів, установок державних органів, недержавних організацій, посадових осіб, спрямовану на встановлення стратегії, принципів і пріоритетів цієї політики, на визначення кадрової доктрини, ефективних форм і методів кадрової діяльності. Дослідник також вказує на багаторівневу природу кадрової політики, виділяючи такі її різновиди, як загальнонаціональна, державна, регіональна кадрова політика, кадрова політика в органах місцевого самоврядування, корпоративна, приватна, особиста кадрова політика в недержавному секторі [26, с. 69].

В цьому контексті виокремлюють поняття державної галузевої кадрової політики – складової державної кадрової політики, що базується на державних пріоритетах з урахуванням галузевих особливостей та потреб і відповідних ресурсів [9, с. 65]. Прикладом такої галузевої політики є державна кадрова політика в сфері державної служби, яку нерідко ототожнюють з державною кадровою політикою в цілому. Такий вузький підхід відображений, зокрема, в Енциклопедичному словнику з державного управління. Це видання містить розуміння державної кадрової політики як стратегічної діяльності держави в сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно реалізовувати завдання та функції держави [14, с. 144].

Разом з тим, державна кадрова політика загалом включає широкий спектр галузевих політик, одна з яких здійснюється в сфері охорони здоров'я. Я. Радиш, О. Поживілова, Н. Васюк при дослідженні сутності цієї галузевої політики виходять із загального розуміння державної кадрової політики як державної стратегії, політичного курсу роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, що віддзеркалює волю народу, державну стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави [29, с. 99]. Конкретизація такого загального бачення в прикладенні до аналізованої сфери міститься в працях О. Левицької, Г. Граціотової та М. Ясіновської, згідно з якими кадрова політика в системі охорони здоров'я – це головний напрям кадрової роботи, який визначається системою тео-

ретичних поглядів, ідей, імперативів та прикладних правил, форм і методів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я з різним її функціональним наповненням у конкретних соціально-економічних умовах [8, с. 27; 22, с. 25]. С. Чуприна дає подібне тлумачення зазначеної політики як важливого напрямку управління людськими ресурсами у медичній галузі, що базується на державних і регіональних підходах, ідеях та методах [31, с. 143].

Описуючи структуру державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я, І. Жеков та А. Халецький визначають її як систему офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів та принципів держави в організації та регулюванні кадрових процесів і відносин. При цьому серед пріоритетів автори виокремлюють: реорганізацію системи планування та розподілу людських ресурсів, вдосконалення кадрової системи у відповідній сфері; розробку нових державних стандартів вищої медичної та фармацевтичної освіти; удосконалення підготовки сімейних лікарів і медичних сестер, запровадження навчання фахівців за новими спеціальностями тощо [17, с. 32]. Подібним чином Ю. Малігон та О. Мотайло включають до системних складових кадрової політики в медичній сфері цілі, принципи, методи й критерії роботи з кадрами, поширювані на всі категорії працівників. На їх погляд, ця кадрова політика визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом щодо свого персоналу [23, с. 50].

Т. Авраменко розкриває цільовий компонент аналізованої політики, зазначаючи, що вона покликана забезпечити ефективну діяльність медичної галузі, має спрямовуватися на покращення результативності діяльності як окремого медичного працівника, так і системи охорони здоров'я в цілому [1, с. 4]. Натомість, Д. Карамішев та Н. Федак головну мету державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я вбачають у забезпеченні ефективності функціонування даної сфери шляхом створення системи підготовки кваліфікованих, ініціативних і відповідальних управлінських кадрів [18, с. 69].

В окремих працях приділяється увага сутності державної політики за певними напрямами кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я. Так, Т. Курило під державною кадровою політикою з підготовки керівників охорони здоров'я розуміє комплекс прийнятих загальнодержавних рішень чи взятих зобов'язань щодо забезпечення системи охорони здоров'я висококваліфікованими фахівцями шляхом реалізації сукупності політичних,

економічних, правових та наукових методів і критеріїв роботи з медичним персоналом [21, с. 13]. В. Жаховський викладає аналогічне тлумачення державної кадрової політики військово-медичної служби у вигляді комплексу прийнятих загальнодержавних рішень чи взятих зобов'язань щодо забезпечення Збройних Сил України висококваліфікованими медичними фахівцями [16, с. 9].

Загалом проведений понятійний аналіз дозволяє констатувати різноманітність поглядів на сутність державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я за відсутності єдиного підходу. В контексті його вироблення доцільно враховувати усталене загальне розуміння державної політики, що є напрямом дій або утримання від них, обраним і здійснюваним органами державної влади для вирішення певної проблеми (проблем) [11, с. 7]. Такий же підхід використовує Н. Кризина, яка під поняттям державної політики в сфері охорони здоров'я розглядає стратегію й тактику політичного курсу, пов'язаного з діяльністю держави щодо збереження та зміцнення фізичного й психічного здоров'я та соціального благополуччя населення [20, с. 27].

Я. Радиш, М. Кірова, О. Поживілова, О. Сорока вказують на відсутність усталеної дефініції категорії «державна політика України в галузі охорони здоров'я». На їх думку, остання є комплексом прийнятих загальнодержавних рішень чи взятих зобов'язань щодо збереження та зміцнення фізичного й психічного здоров'я населення [28, с. 73–74]. С. Чуприна поділяє такий погляд та зазначає, що відповідна політика включає реалізацію взаємопов'язаних дій у політичній, правовій, економічній, соціальній, культурній, науковій і медичній площинах [31, с. 142]. В роботі А. Автомеєнко наводиться подібне за змістом визначення політики в галузі громадського здоров'я як комплексу управлінських рішень та заходів, що має на меті створення умов для збереження здоров'я та збільшення тривалості якісного життя громадян [2, с. 324].

В. Горник, О. Клименко, К. Бортняк також дотримуються розуміння державної політики в досліджуваній сфері як системи заходів, але через призму стратегії національної безпеки, зокрема заходів нормативно-правового, фінансово-економічного, організаційно-управлінського характеру, спрямованих на усунення загроз національній безпеці у сфері охорони здоров'я громадян й мінімізацію чинників, що негативно впливають на таку безпеку [7, с. 10].

З. Гладун розглядає державну політику з охорони здоров'я з точки зору її структур-

них компонентів, зазначаючи, що вона полягає в формуванні вищими органами державної влади пріоритетів, доктрин, концепцій і програм, спрямованих на зміцнення здоров'я населення, забезпечення діяльності і розвиток системи охорони здоров'я [6, с. 23].

Узагальнення проаналізованих наукових підходів дає змогу виділити кілька основних вимірів тлумачення поняття державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я, а саме: як загального політичного курсу дій; як системи, складовими якої є цілі, принципи, пріоритети, завдання тощо, закріплені в офіційному державному документі (стратегії, концепції, доктрині); як комплексу рішень та заходів. Зазначимо також, що, як показано в роботі [33, с. 86], сферу охорони здоров'я можна визначити як сферу діяльності системи спеціалізованих організацій, спрямованої на збереження та покращення здоров'я громадян. Тому всі напрями розвитку цієї сфери мають у підсумку підпорядковуватися інтересам суспільства в аспекті забезпечення здоров'я його громадян. На це вказується, зокрема, в профільному законодавстві, згідно з яким охорона здоров'я є системою заходів, спрямованих на збереження та відновлення фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимальній біологічно можливій індивідуальній тривалості її життя [25].

Виходячи з наведених міркувань та наявних трактувань більш загальних понять, розглянутих вище, можна запропонувати наступне визначення: **державна кадрова політика в сфері охорони здоров'я** – це політичний курс дій, що розробляється органами державної влади з метою ефективного формування, розвитку й використання кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я в інтересах суспільства, закріплюється в державній стратегії або концепції у вигляді системи стратегічних цілей, принципів і пріоритетних напрямів, реалізується шляхом виконання офіційно затверджених планів конкретних завдань та заходів.

Як зазначають Т. Харченко та А. Сиза, **діяльність в медичній сфері має певні особливості**, що й визначають специфіку формування відповідної кадрової політики. До таких особливостей дослідники відносять: складність оцінювання якості та результативності роботи через неможливість застосування ринкових критеріїв ефективності; високу спеціалізацію лікарської діяльності, що не допускає права на невизначеність і помилку; прагнення до самостійності лікарів високої квалі-

фікації; потребу тісної координації роботи фахівців різних підрозділів медичних закладів, складність розподілу повноважень і відповідальності між ними тощо [30, с. 186].

Державна кадрова політика зумовлюється також *характеристиками кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я*. Зокрема, виділяють такі важливі характеристики в даній сфері як чисельність молодих кадрів у спільній віковій структурі професіоналів, співвідношення чисельності медичних і немедичних фахівців, пропорція між чисельністю лікарів та молодшого медичного персоналу, розподіл медичних кадрів за рівнями кваліфікації [5, с. 168].

Важливе значення для кадрової політики має врахування *світових тенденцій в кадровому забезпеченні охорони здоров'я*. В. Борщ та М. Данилко включають до цих тенденцій наступні: дефіцит персоналу, який надає первинну медичну допомогу; надлишок фахівців вузького профілю; дисбаланс у співвідношенні чисельності лікарів, сестринського та акушерського персоналу; надмірну концентрацію медичних працівників у містах за рахунок сільської місцевості; суттєві диспропорції у чисельності фахівців різних спеціальностей та кваліфікацій. Окремою тенденцією є посилення ролі адміністративних працівників та економістів у сфері медичного обслуговування, коли в багатьох країнах закладами охорони здоров'я зазвичай керують фахівці, які мають не медичну, а управлінську або економічну освіту [5, с. 162–163]. В. Короленко і Т. Юрочко звертають увагу на світову тенденцію в управлінні кадровими ресурсами у сфері охорони здоров'я, що полягає в посиленні ролі лікарського самоврядування. Останньому в країнах ЄС законодавчо передано низку важливих функцій з регулювання системи охорони здоров'я та закріплено організаційні засади професійної діяльності лікарів [19, с. 19].

При виробленні кадрової політики видається доцільним також орієнтуватися на *ключові параметри ефективної системи управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я*, що узагальнені Н. Орловою на основі документів міжнародного рівня. До таких параметрів вчена включає: гендерну рівність; освіту медичних працівників на основі компетентності; справедливу оплату, гідні та безпечні умови їх праці; підтримку їх фізичного та психічного здоров'я; інвестиції в кадрове забезпечення; наявність інфраструктури й ресурсів у важкодоступних районах тощо [24, с. 116].

В цьому контексті Т. Авраменко веде мову про типові недоліки зазначених систем управління кадровими ресурсами, що поширені в міжнародному масштабі та включають [1, с. 7]:

- відсутність адекватного планування та прогнозування потреб в кадрових ресурсах охорони здоров'я;
- невідповідність підходів до управління кадровими ресурсами сучасним вимогам системи охорони здоров'я;
- недосконалість і ненадійність інформаційної й дослідної бази з кадрових ресурсів охорони здоров'я;
- неврахування змін демографічних та епідеміологічних характеристик, таких як старіння населення, збільшення його мобільності та міграції тощо;
- збереження вираженої неоднорідності в географічному розподілі й професійній структурі працівників охорони здоров'я, а також загальних проблем кадрових ресурсів охорони здоров'я, в тому числі дефіциту медичних кадрів, їх незапланованої трудової міграції, незадовільних умов праці та ін.

Очевидно, на специфіку державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я впливають *функції, що характерні загалом для державної політики в цій сфері*. На думку В. Горника, О. Клименко, К. Боршняк, такими функціями є: забезпечення соціальної безпеки суспільства; вироблення стандарту реалізації конституційного права на охорону здоров'я та медичну допомогу; представництво інтегральних інтересів суспільства в сфері охорони здоров'я; захист прав громадян у зазначеній сфері; прогнозування й стратегічне планування розвитку охорони здоров'я на основі дослідження її стану [7, с. 8].

Загалом, на наш погляд, викладені характеристики кадрового потенціалу та управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я, інші описані вище чинники зумовлюють особливості відповідної державної кадрової політики та повинні враховуватися при її здійсненні.

**Висновки.** На основі проведеного понятійного аналізу можна виділити кілька основних вимірів розуміння сутності державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я, а саме: як загального політичного курсу дій; як системи, складовими якої є цілі, принципи, пріоритети, завдання тощо, закріплені в офіційному державному документі (стратегії, концепції, доктрині); як комплексу рішень та заходів. У свою чергу, всі напрями діяльності зазначеної сфери мають

у підсумку підпорядковуватися інтересам суспільства в аспекті забезпечення здоров'я його громадян.

Виходячи з цього, державну кадрову політику в сфері охорони здоров'я пропонується визначити як політичний курс дій, що розробляється органами державної влади з метою ефективного формування, розвитку й використання кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я в інтересах суспільства, закріплюється в державній стратегії або концепції у вигляді системи стратегічних цілей, принципів і пріоритетних напрямів, реалізується шляхом виконання офіційно затверджених планів конкретних завдань та заходів.

При здійсненні державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я повинні враховуватися її особливості. Вони зумовлюються комплексом чинників, до яких доцільно віднести: характеристики кадрового потенціалу відповідної сфери; специфічні риси діяльності медичних працівників; світові тенденції в кадровому забезпеченні охорони здоров'я; ключові параметри ефективної системи управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я; функції, що характерні загалом для державної політики в цій сфері.

Виділений комплекс чинників потребує більш детального розкриття та, можливо, доповнення іншими складовими, що визначає перспективи подальших досліджень.

### Список літератури:

1. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. доповідь. Київ: НІСД, 2012. 35 с.
2. Автомеєнко А.І. Державна політика в сфері громадського здоров'я в Україні. *Держава та регіони: Серія: Право*. 2019. № 3(65). С. 323–331. URL: [https://law.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2019/54.pdf](https://law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/54.pdf) (дата звернення: 12.03.2026).
3. Банчук-Петросова О.В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=597> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Білинська М.М., Сороко В.М., Чмига В.О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.
5. Борщ В.І., Данилко М.В. Стратегія управління кадровими ресурсами в охороні здоров'я України. *Сталий розвиток охорони здоров'я: національні та глобальні виміри: монографія* / за ред. В.М. Запорожана, В.Г. Марічереди. Рига: Baltija Publishing, 2024. С. 161–175. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-466-5-10> (дата звернення: 19.03.2026).
6. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування і реалізації): монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 460 с.
7. Горник В.Г., Клименко О.В., Бортняк К.В. Поняття державної політики в галузі охорони здоров'я населення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського: Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. Том 36(75). № 6. С. 7–11. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.6/02> (дата звернення: 22.03.2026).
8. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6(52). С. 25–34. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3> (дата звернення: 20.03.2026).
9. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доповідь / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
10. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / за заг. ред. В.М. Олуйка. Київ: НАДУ, 2008. 420 с.
11. Державна політика: підручник / ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.
12. Державна служба і кадрова політика: наук. розробка / за заг. ред. Р.В. Войтович. Київ: НАДУ, 2015. 56 с.
13. Державна служба: підручник: у 2 т. Т. 1 / редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Сergyogin (заст. голови) та ін. Київ; Одеса: НАДУ, 2012. 372 с.
14. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
15. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба. 2011. 524 с.
16. Жаховський В.О. Державне управління системою формування кадрового потенціалу медичної служби Збройних Сил у контексті європейської та євроатлантичної інтеграції України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Київ, 2005. 20 с.
17. Жеков І.І., Халецький А.В. Проблеми кадрового забезпечення медичної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2021. Вип. 7. С. 30–41. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.7.2021.30-41> (дата звернення: 13.03.2026).

18. Карамішев Д.В., Федак Н.М. Реалізація державної політики щодо професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління»*. 2011. № 1(4). С. 68–75. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vamcudu\\_2011\\_1\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vamcudu_2011_1_11.pdf) (дата звернення: 14.03.2026).
19. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції: монографія. Київ: КІМ, 2018. 96 с.
20. Крижина Н.П. Державна політика України в галузі охорони здоров'я: механізми формування та реалізації: автореф. дис. ... докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Київ, 2008. 36 с.
21. Курило Т.М. Державне управління підготовкою керівників для охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Київ, 2006. 20 с.
22. Левицька О.О. Кадрова політика у системі охорони здоров'я регіону: напрямки формування та реалізації: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 320 с.
23. Малігон Ю.М., Мотайло О.В. Нормативно-правове регулювання державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я в Україні. *Проблеми економіки*. 2021. № 2(48). С. 49–55. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-49-55> (дата звернення: 15.03.2026).
24. Орлова Н.С. Проблеми формування кадрового потенціалу галузі охорони здоров'я в умовах пандемії COVID-19 у світі. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 10(12). С. 112–122. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-112-122](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-112-122) (дата звернення: 22.03.2026).
25. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 р. № 2801-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 17.03.2026).
26. Приходько О.М. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 3(43). С. 68–72. URL: [https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2013/13.pdf](https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2013/13.pdf) (дата звернення: 23.03.2026).
27. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-p#Text> (дата звернення: 6.03.2026).
28. Радиш Я.Ф., Кірова М.О., Поживілова О.В., Сорока О.Я. Категорійно-понятійний апарат державного регулювання трансформаційних процесів у галузі охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2012. № 4(40). С. 66–75. URL: [https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2012/12.pdf](https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2012/12.pdf) (дата звернення: 23.03.2026).
29. Радиш Я.Ф., Поживілова О.В., Васюк Н.О. Кадрове забезпечення охорони здоров'я України: сутність понять. *Економіка та держава*. 2012. № 1. С. 97–101. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2012/28.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2012/28.pdf) (дата звернення: 11.03.2026).
30. Харченко Т.О., Сиза А.Д. Особливості формування кадрового потенціалу в організаціях медичної сфери обслуговування України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6(11). С. 185–188. URL: [https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/38.pdf](https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/38.pdf) (дата звернення: 8.03.2026).
31. Чуприна С.Л. Механізми реалізації державної політики охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 141–146. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-18> (дата звернення: 11.03.2026).
32. Щокін Г.В. Соціальна теорія і кадрова політика: монографія. Київ: МАУП, 2000. 576 с.
33. Яневська Т.М. Суспільна ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я та її оцінювання: аналіз понятійного апарату. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського: Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Том 34(73). № 3. С. 85–93. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/14> (дата звернення: 18.03.2026).

### **Yanevska T. M. STATE PERSONNEL POLICY IN HEALTH CARE SPHERE: ESSENCE AND FEATURES**

*In this article the approaches to interpretation of concepts “state personnel policy”, “state sectoral personnel policy”, “state personnel policy in health care sphere”, “state policy in health care sphere” are analyzed. On this basis, the several main dimensions of understanding the essence of state personnel policy in health care sphere are identified, namely: as general policy course of actions; as a system consisting of goals, principles, priorities, tasks etc., fixed in the official state document (strategy, conception, doctrine); as a package of decisions and measures. In turn, all directions of activity in specified sphere have to be subjected in the end to society interests in the aspect of ensuring citizens' health.*

*The definition of state personnel policy in health care sphere is proposed as policy course of actions which is been developed by state authority bodies with the aim of effective formation, development and using the personnel potential of health care sphere for social interests, is been fixed in state strategy or conception in*

*the form of system including strategic goals, principles and priority directions, is been implemented through fulfillment officially approved plans of specific tasks and measures.*

*The package of factors is generalized which determine features of the state personnel policy in health care sphere and have to be taken into account in conducting this policy. Such factors include:*

*– characteristics of the personnel potential of relevant sphere (share of young personnel, proportion between the number of doctors and young medical staff, etc.);*

*– specific features of medical professionals activity (complexity of working quality evaluation, high specialization of medical activity, and so on);*

*– world trends in health care staffing (excessive concentration of medical professionals in cities at the expense of rural areas, significant disparities in the number of professionals in different specialties, and more);*

*– key parameters of the effective system of personnel resources management in health care sphere (education of medical professionals on the competence basis, fair pay, decent and safe working conditions for them, etc.);*

*– functions that are generally typical for state policy in this sphere (ensuring the constitutional right to health care and medical aid, representation of integrated society interests in relevant sphere, and so on).*

**Keywords:** *state personnel policy, health care sphere, personnel potential of health care sphere, personnel resources management, health care staffing.*

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026