

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Мігус Ірина Петрівна*, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

*ORCID 0000-0001-6939-9097

Дата надходження статті: 12.02.2026

Дата прийняття статті: 05.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

Вступ. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я є одним із найсуттєвіших чинників зміни сучасного управлінського середовища. Вона впливає не лише на технологічну інфраструктуру медичних організацій, але й на зміст професійної діяльності працівників, форми взаємодії всередині організації, способи управління інформацією, підходи до навчання персоналу та механізми прийняття рішень. У таких умовах кадровий потенціал організацій охорони здоров'я слід розглядати не просто як сукупність працівників певної чисельності та кваліфікації, а як стратегічний ресурс, що визначає здатність організації адаптуватися до цифрових змін, підтримувати якість медичної допомоги та забезпечувати стійкість функціонування [1, 2].

Проблема є особливо важливою з огляду на глобальний дефіцит кадрів у сфері охорони здоров'я. ВООЗ вказує, що кадрові дисбаланси залишаються системним викликом, а цифровий перехід вимагає від працівників нових умінь, а від керівництва медичних організацій нової якості кадрової політики, що поєднує професійний розвиток, цифрові компетентності, організаційну гнучкість і здатність до безперервного навчання [1, 2]. Для України ця проблема набуває додаткової ваги через реформування системи охорони здоров'я, наслідки війни та необхідність поєднання кадрового відновлення з цифровізацією галузі, що прямо відображено у Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року [3].

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У сучасних міжнародних дослідженнях кадровий потенціал у сфері охорони здоров'я дедалі частіше аналізується в контексті цифрової трансформації. ВООЗ у матеріалах щодо digital health підкреслює, що цифрові ініціативи повинні бути інтегровані в системні стратегії, які враховують людські ресурси, організаційні умови, фінансування та управлінську спроможність [2]. OECD у виданні Health at a Glance 2025 акцентує увагу на нестачі кадрів, старінні workforce та зростанні потреби в модернізації моделей підготовки й управління медичним персоналом [4]. Отже, сучасний міжнародний дискурс розглядає кадровий розвиток у медицині як складову ширшої системної стійкості.

Окрему наукову цінність мають нові дослідження, присвячені цифровим компетентностям і трансформації ролей працівників охорони здоров'я. У статті М. Мауго та ін. встановлено, що саме навички та компетентності працівників визначають успішність цифрової трансформації в охороні здоров'я, а людський фактор залишається критично важливим для впровадження технологій [5]. У дослідженні А. Galazzi та ін. розроблено й валідовано рекомендації щодо підтримки працівників охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації їхньої повсякденної практики [6]. У policy brief G. A. Williams та ін. наголошується на необхідності подолання цифрового розриву серед працівників охорони здоров'я та формування цілісної системи цифрових навичок і компетентностей [7]. У праці А. Frisinger та ін. під-



© Мігус І. П., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

креслено, що цифрова трансформація в практиці охорони здоров'я має розглядатися як цілісний процес, який потребує залучення самих працівників до формування змін [8]. Систематичний огляд E. Kulju та ін. доводить, що освітні інтервенції можуть позитивно впливати на цифрову компетентність медичних працівників, якщо вони є структурованими та практикоорієнтованими [9]. Дослідження E. Tenggono та ін. акцентує, що *readiness management workforce* є важливою умовою успішної цифрової трансформації в охороні здоров'я [10]. У статті M. Brommeyer та ін. показано, що реалізація переваг цифрової трансформації в охороні здоров'я залежить від організаційних чинників, а не лише від технологій [11]. У систематичному огляді J. C. Ferreira та ін. обґрунтовано значення розвитку цифрових навичок медичних працівників для поліпшення надання медичних послуг [12]. Дослідження V. E. Di Mattei та ін. присвячене готовності до цифрового переходу в охороні здоров'я та підкреслює вагу організаційної та кадрової *preparedness* [13]. У статті A. Morin та ін. уточнено зв'язок між цифровою трансформацією та компетентностями лідерів медсестринства [14]. Крім того, огляд Z. Zhu та ін. підтверджує, що *manpower management* у системі охорони здоров'я потребує модернізації на основі сучасних інструментів управління [15].

Попри це, у наявних працях недостатньо системно розкрито саме стратегічні засади розвитку кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Більшість досліджень зосереджені або на цифрових технологіях, або на кадрових дефіцитах, але не поєднують ці два аспекти в єдиній управлінській моделі. Саме це і зумовлює потребу в подальшому дослідженні.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних засад розвитку кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення цієї мети використано методи аналізу та синтезу для узагальнення сучасних підходів до розвитку кадрового потенціалу, метод порівняння для зіставлення міжнародних та національних підходів, метод узагальнення для виділення ключових управлінських передумов і напрямів розвитку, системний підхід для розгляду кадрового потенціалу як багатовимірної управлінської категорії, а також логічне моделювання для побудови узагальненої схеми стратегічного розвитку кадрового потенціалу медичних організацій.

Основний матеріал і результати. Кадровий потенціал організацій охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації доцільно трактувати як інтегровану систему професійних, управлінських, адаптаційних і цифрових можливостей персоналу, що забезпечують здатність медичної організації функціонувати, розвиватися та підтримувати якість послуг у середовищі технологічних змін. Такий підхід виходить за межі традиційного кадрового адміністрування і передбачає, що управління розвитком кадрового потенціалу має бути стратегічним, а не реактивним. Воно повинно охоплювати не лише укомплектування штатів, а й розвиток цифрових компетентностей, формування культури навчання, підтримку професійної стійкості та цифровізацію самих HR-процесів [2, 5, 7].

Сучасна цифрова трансформація охорони здоров'я змінює зміст праці медичних працівників. Електронні медичні записи, телемедицина, цифрові сервіси, платформи обміну даними, аналітичні інструменти та системи підтримки клінічних і управлінських рішень поступово стають елементами повсякденної роботи. Це означає, що організації охорони здоров'я мають розвивати не лише фахові компетентності, а й цифрову спроможність персоналу. *Policy brief 2025 року* щодо цифрових навичок у *health and care workforce* прямо вказує, що в Європі існує потреба в системному розвитку *core digital skills* і спеціалізованих цифрових компетентностей серед медичних працівників [7]. Дослідження 2024–2025 років також показують, що недостатній рівень навичок, організаційна неготовність і слабка управлінська інтеграція цифрових рішень є серед ключових бар'єрів до успішної цифрової трансформації в охороні здоров'я [5, 6, 8, 10, 11, 13].

У цьому контексті стратегічні засади розвитку кадрового потенціалу доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних передумов, які відображають не лише кадрові, а й організаційні та цифрові аспекти розвитку.

Як видно з табл. 1, цифрова трансформація вимагає переосмислення самого змісту кадрового розвитку. Якщо традиційні моделі були переважно орієнтовані на чисельність, кваліфікацію та розподіл персоналу, то сучасні підходи вимагають інтеграції цифрового виміру в усі елементи кадрової політики. Звідси випливає перший науковий результат дослідження: стратегічний розвиток кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я повинен ґрунтуватися на інтеграції професійного і цифрового розвитку персоналу в єдину систему управління. Цей висновок узгоджується з позицією ВООЗ щодо

**Стратегічні передумови розвитку кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я
в умовах цифрової трансформації**

Ключова передумова	Зміст	Значення для розвитку кадрового потенціалу
Стратегічне кадрове планування	Прогнозування кадрових потреб з урахуванням цифрових змін у практиці та управлінні	Узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями організації
Розвиток цифрових компетентностей	Формування навичок використання цифрових платформ, електронних записів, телемедицини, аналітики даних	Підвищення готовності працівників до роботи в цифровому середовищі
Безперервний професійний розвиток	Поєднання фахового навчання з digital upskilling і reskilling	Адаптація персоналу до технологічних змін
Цифровізація HR-процесів	Упровадження цифрових систем обліку, навчання, аналітики й оцінювання	Підвищення якості кадрових рішень
Підтримка професійної стійкості	Запобігання вигоранню, управління навантаженням, психологічна підтримка	Збереження кадрового потенціалу організації
Організаційна культура змін	Формування середовища відкритості до навчання, інновацій та цифрових рішень	Полегшення цифрового переходу та зниження опору змінам
Система оцінювання результативності	Використання індикаторів цифрової готовності, розвитку компетентностей та кадрової стійкості	Підвищення керованості процесу розвитку кадрового потенціалу

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 5–7, 9–13]

необхідності інтеграції людських ресурсів у цифрові стратегії охорони здоров'я [2], але в межах статті він конкретизований саме на рівні медичної організації.

Розвиток кадрового потенціалу в цифровому середовищі неможливий без цифровізації самих управлінських процесів. Якщо HR-функція залишається паперовою, фрагментарною або лише частково автоматизованою, організація втрачає можливість своєчасно оцінювати потреби в компетентностях, відстежувати кадрові ризики та керувати адаптацією персоналу. Саме тому цифровізація HR-процесів має розглядатися як окремий стратегічний напрям, а не як технічне доповнення до кадрового менеджменту. Цей висновок логічно продовжує сучасні дослідження про роль skills and competencies у цифровій трансформації охорони здоров'я [5, 9, 10, 12] і рекомендації щодо підтримки працівників у повсякденній цифровій практиці [6, 7].

Цифрова трансформація не знімає кадрового навантаження автоматично. За відсутності належної організації вона може навіть збільшувати когнітивне перевантаження, опір змінам і ризики вигорання. Тому підтримка професійної стійкості має бути інтегрована в стратегію розвитку кадрового потенціалу нарівні з навчанням і цифровими компетентностями. Це відповідає сучасному уявленню ВООЗ про workforce як ресурс, який потребує не лише підготовки, а й умов для стійкого функціонування [1], а також узгоджується з новими дослідженнями про готовність до цифрового переходу та роль організаційних чинників [11, 13, 14].

Для систематизації виявлених положень доцільно подати узагальнену логіку стратегічного розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації.

Логіка, представлена на рис. 1, дозволяє перейти від фрагментарних заходів до системного стратегічного управління. Вона показує, що розвиток кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації є циклічним процесом, де оцінювання, навчання, цифровізація і коригування рішень мають бути взаємопов'язаними. Ефективність управління кадровим потенціалом у цифровому середовищі залежить від наявності циклічної моделі, що поєднує діагностику, розвиток, моніторинг і корекцію.

Звідси випливає потреба в конкретизації управлінських напрямів, що підвищують ефективність такого розвитку.

Табл. 2 дозволяє сформулювати ще один результат дослідження: стратегічні засади розвитку кадрового потенціалу мають бути не лише концептуальними, а й інструментально забезпеченими. Лише за наявності конкретного інструментарію управління можливо перейти від декларацій про цифрову трансформацію до реальних змін у кадровій політиці. У цьому полягає практичне значення дослідження: запропоновані напрями можуть бути використані керівниками закладів охорони здоров'я, HR-службами,

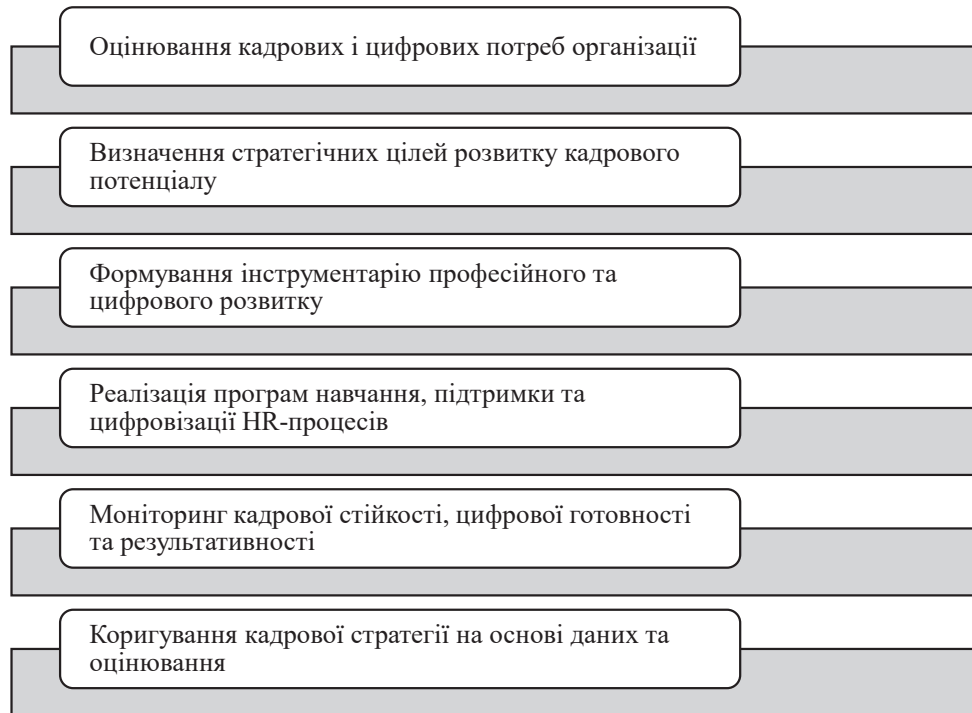


Рис. 1. Логіка стратегічного розвитку кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Напрями підвищення ефективності управління розвитком кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації

Напрямок	Зміст управлінських дій	Очікуваний ефект
Інтеграція кадрової та цифрової стратегії	Поєднання цілей кадрового розвитку з цілями цифрової трансформації	Підвищення узгодженості управлінських рішень
Розвиток цифрових компетентностей	Навчання, reskilling і upskilling щодо цифрових інструментів і сервісів	Зростання цифрової готовності персоналу
Цифровізація HR-менеджменту	Упровадження цифрового кадрового обліку, HR-аналітики, e-learning та цифрового оцінювання	Підвищення оперативності та обґрунтованості кадрової роботи
Формування культури цифрової адаптивності	Підтримка відкритості до інновацій, навчання та командної взаємодії	Зниження опору змінам
Підтримка професійної стійкості	Профілактика вигорання, психологічна підтримка, управління навантаженням	Зменшення кадрових втрат
Упровадження системи оцінювання ефективності	Формування індикаторів цифрової готовності й розвитку кадрового потенціалу	Підвищення керованості кадрової політики

Джерело: розроблено автором на основі [1–7, 9–15]

органами управління та освітніми структурами для формування програм розвитку персоналу в цифровому середовищі.

Висновки. У статті доведено, що розвиток кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації потребує переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління, яке враховує професійні, цифрові, організаційні та адаптаційні характеристики персоналу. Встановлено, що цифрова трансформація змінює не лише технологічне середовище медичних організацій, а й вимоги до кадрового потенціалу, зокрема до рівня цифрових компетентностей, готовності до навчання, професійної стійкості та участі в цифровому переході.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту стратегічних засад розвитку кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та в систематизації управлінських напрямів, які забезпечують поєднання кадрового розвитку з цифровим переходом. Наукове

значення результатів полягає в розвитку підходів до розуміння кадрового потенціалу як комплексної категорії, що поєднує професійний і цифровий виміри. Практичне значення полягає в можливості використання запропонованих положень для вдосконалення кадрової політики медичних організацій, цифровізації HR-процесів, організації навчання та оцінювання результативності кадрового розвитку. Перспективи подальших наукових розробок полягають у створенні методик оцінювання цифрової зрілості кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я, а також у розробленні індикаторів ефективності стратегічного управління кадровим розвитком у цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. World Health Organization. Health workforce education and training. URL: <https://www.who.int/teams/health-workforce/health-workforce-education-and-training>
2. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020-2027. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB156/B156_35-en.pdf
3. Міністерство охорони здоров'я України. Ukraine Health System Development Strategy 2030. URL: <https://shorturl.at/rscwu>
4. OECD. Health at a Glance 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-2025_8f9e3f98-en.html
5. Mauro M., et al. Digital transformation in healthcare: Assessing the role of healthcare workers' skills and competencies. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. No. 209, Article 123781. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005791>
6. Galazzi A., et al. Development and validation of recommendations to support healthcare professionals in the digital transformation of their daily practice: findings from an international consensus development method. *BMC Health Services Research*. 2025. No. 25(1), Article 929. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-025-13079-9>
7. Williams G. A., et al. Transforming digital skills and competencies in the health and care workforce. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/69d08651-e69c-442e-aad2-5c732bb4655b/content>
8. Frisinger A., et al. Bridging the voice of healthcare to digital transformation in practice: a holistic approach. *Discover Health Systems*. 2024. Vol. 2. Article 12. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s44247-024-00066-z>
9. Kulju E., et al. Educational interventions and their effects on healthcare professionals' digital competence: a systematic review. *International Journal of Medical Informatics*. 2024. Vol. 185. Article 105396. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1386505624000595>
10. Tenggono E., et al. Managing digital transformations: a systematic approach in developing management workforce readiness for digital health transformation in healthcare. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, no. 1. Article 2423276. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2423276>
11. Brommeyer M., et al. Organizational factors driving the realization of digital transformation benefits in health care. *Journal of Healthcare Leadership*. 2024. Vol. 16. Pp. 455–472. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/JHL.S487589>
12. Ferreira J. C., et al. Empowering health professionals with digital skills to improve healthcare delivery: a systematic review. *Healthcare*. 2025. Vol. 13, no. 3. Article 329. URL: <https://www.mdpi.com/2227-9032/13/3/329>
13. Di Mattei V. E., et al. Preparedness for the digital transition in healthcare. *Healthcare*. 2025. Vol. 13, no. 20. Article 2556. URL: <https://www.mdpi.com/2227-9032/13/20/2556>
14. Morin A., et al. A crosswalk between nurse leader digital transformation guiding principles and core competencies. *Nurse Leader*. 2025. Vol. 23, no. 1. Pp. 15–18. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1541461224003185>
15. Zhu Z., et al. Review of manpower management in healthcare system. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*. 2024. Vol. 17. Pp. 5341–5351. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/JMDH.S497932>

REFERENCES:

1. World Health Organization. (2025). *Health workforce education and training*. Available at: <https://www.who.int/teams/health-workforce/health-workforce-education-and-training>
2. World Health Organization. (2024). *Global strategy on digital health 2020–2027*. Available at: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB156/B156_35-en.pdf
3. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. (2024). *Ukraine Health System Development Strategy 2030*. Available at: <https://shorturl.at/rscwu>
4. OECD. (2025). *Health at a Glance 2025*. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-2025_8f9e3f98-en.html
5. Mauro, M., et al. (2024). Digital transformation in healthcare: Assessing the role of healthcare workers' skills and competencies. *Technological Forecasting and Social Change*. No. 209, Article 123781. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005791>
6. Galazzi, A., et al. (2025). Development and validation of recommendations to support healthcare professionals in the digital transformation of their daily practice: findings from an international consensus development method. *BMC Health Serv Res*. No. 25, 929 (2025). Available at: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-025-13079-9>

7. Williams, G. A., et al. (2025). *Transforming digital skills and competencies in the health and care workforce*. Available at: <https://shorturl.at/FATcF>
8. Frisinger, A., Papachristou, P. (2024). Bridging the voice of healthcare to digital transformation in practice – a holistic approach. *BMC Digit Health*. No. 2, 12. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1186/s44247-024-00066-z>
9. Kulju, E., et al. (2024). Educational interventions and their effects on healthcare professionals' digital competence: A systematic review. *International Journal of Medical Informatics*. No. 185, Article 105396. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1386505624000595>
10. Tenggono, E., Soetjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2024). Managing digital transformations: the intermediary function of digital readiness in facilitating strategic renewal within the healthcare industry. *Cogent Business & Management*, no. 11 (1). Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2423276>
11. Brommeyer, M., et al. (2024). Organizational factors driving the realization of digital transformation benefits in health care. *Journal of Healthcare Leadership*. 16, 455–472. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/JHL.S487589>
12. Ferreira, J. C., et al. (2025). Empowering health professionals with digital skills to improve healthcare delivery: A systematic review. *Healthcare*. 13 (3), Article 329. Available at: <https://www.mdpi.com/2227-9032/13/3/329>
13. Di Mattei, V. E., et al. (2025). Preparedness for the digital transition in healthcare. *Healthcare*. 13 (20), Article 2556. Available at: <https://www.mdpi.com/2227-9032/13/20/2556>
14. Morin, A., et al. (2025). A crosswalk between nurse leader digital transformation guiding principles and core competencies. *Nurse Leader*. 23 (1), 15–18. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1541461224003185>
15. Zhu, Z., et al. (2024). Review of manpower management in healthcare system. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*. 17, 5341–5351. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/JMDH.S497932>

УДК 614.2:005.95/.96:004

JEL I18, J24, M12, O33

Мігус Ірина Петрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». **Стратегічні засади розвитку кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації.**

У статті досліджено стратегічні засади розвитку кадрового потенціалу організацій охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Актуальність теми зумовлена зміною вимог до компетентностей медичних працівників, цифровізацією професійної діяльності та потребою в оновленні підходів до управління персоналом. Метою статті є обґрунтування стратегічних засад розвитку кадрового потенціалу медичних організацій у цифровому середовищі. Узагальнено сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу, визначено ключові управлінські передумови, охарактеризовано роль цифрових компетентностей, цифровізації HR-процесів і безперервного професійного розвитку. Обґрунтовано необхідність інтеграції кадрової та цифрової стратегії.

Ключові слова: кадровий потенціал, цифрова трансформація, стратегічний розвиток, організації охорони здоров'я, цифрові компетентності, управління персоналом, охорона здоров'я.

UDC 614.2:005.95/.96:004

JEL I18, J24, M12, O33

Iryna Mihus. Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial and Economic Security Management, "KROK" University. **Strategic foundations for the development of the workforce potential of healthcare organizations under conditions of digital transformation.**

The article examines the strategic foundations for developing the workforce potential of healthcare organizations under conditions of digital transformation. The relevance of the study is determined by the growing impact of digital transformation on the workforce potential of healthcare organizations, the persistent shortage of health professionals, and the increasing demand for digital competencies and new approaches to personnel management. In modern healthcare systems, workforce potential should be understood not only as the numerical availability of staff, but as a strategic combination of professional, adaptive, managerial, and digital capacities that determine the ability of healthcare organizations to function effectively in a changing technological environment. The purpose of the article is to substantiate the strategic foundations for the development of the workforce potential of healthcare organizations under conditions of digital transformation. The study is based on the use of analysis, synthesis, comparison, generalization, systems approach, structural-functional analysis, and logical modelling. The article examines how digital transformation changes the logic of workforce development management and argues that healthcare organizations need to move from traditional personnel administration to strategic management of workforce development. Particular attention is paid to digital competencies, continuous professional development,

digitalization of HR processes, support for professional resilience, and the formation of organizational readiness for change. The study substantiates that strategic workforce development should combine staffing policy, digital upskilling and reskilling, support for professional resilience, data-based HR management, and meaningful evaluation of development outcomes. Prospects for further research are associated with the development of methodologies for assessing the digital maturity of workforce potential in healthcare organizations and the design of indicators for evaluating the effectiveness of strategic personnel management in a digital environment.

Key words: workforce potential, digital transformation, strategic development, healthcare organizations, digital competencies, personnel management, healthcare.