

Янковой Р.В.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5307-0991>

Yankovoi Roman

Higher Educational Institution
“Academician Yuriy Bugay International Scientific
and Technical University”

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

INTEGRATION OF STRATEGIC MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

У статті розглянуто теоретичні засади інтеграції стратегічного управління та управління людськими ресурсами в діяльності закладів охорони здоров'я. Аналіз наукових джерел засвідчує, що стратегічне управління людськими ресурсами дозволяє розглядати персонал як ключовий елемент стратегічного потенціалу закладу, здатний формувати унікальну організаційну компетентність, підтримувати впровадження інноваційних клінічних практик і сприяти досягненню конкурентних переваг. Проте в Україні інтеграція HR-політик у стратегічний цикл управління залишається фрагментованою. Це зумовлює дисбаланси у структурі персоналу, високу плинність кадрів, низьку залученість та вразливість організацій до криз. У статті обґрунтовано, що інтеграція стратегічного управління та управління людськими ресурсами повинна розглядатися як цілісна управлінська система, що охоплює стратегічно-цільовий, архітектурно-структурний, процесуально-технологічний і культурно-ціннісний виміри. Сформульовано логіку реалізації інтегрованого підходу, яка включає стратегічну діагностику кадрів, формування HR-стратегії, узгодження HR-процесів із клінічними та управлінськими процесами, а також оцінювання організаційних ефектів.

Ключові слова: людські ресурси, заклад охорони здоров'я, стратегічне управління, управління людськими ресурсами, управління персоналом, стратегія, стратегічна інтеграція.

The article examines the theoretical foundations and conceptual framework for integrating strategic management and human resource management (HRM) within healthcare institutions, emphasizing the growing relevance of this integration in a complex and dynamic healthcare environment. Contemporary healthcare organizations operate under significant demographic pressures, rapid technological advancement, regulatory constraints, and increasing competition for qualified personnel. In this context, strategic human resource management (SHRM) provides a lens through which personnel are viewed not merely as an operational necessity but as a core element of an institution's strategic capacity. SHRM enables healthcare organizations to develop unique organizational competencies, support the introduction of innovative clinical practices, enhance service quality, and achieve sustainable competitive advantages. Despite global recognition of SHRM's importance, the Ukrainian healthcare sector continues to exhibit fragmented and inconsistent integration of HR policies into the broader strategic management cycle. Many institutions still rely on administrative HR functions that focus on documentation rather than strategic workforce planning. As a result, healthcare organizations face structural workforce imbalances, high staff turnover, insufficient motivation and engagement, and reduced resilience to internal and external crises. These factors directly affect service quality, operational efficiency, and organizational sustainability. The article substantiates that the integration of strategic management and HRM should be conceptualized as a holistic managerial system comprising four interrelated dimensions: strategic, architectural-structural, process-technological, and cultural-value. The proposed logic of implementing an integrated SHRM model includes strategic workforce diagnostics, development of an HR strategy as a derivative of institutional strategy, synchronization of HR processes with clinical and administrative workflows, and continuous evaluation of organizational outcomes. Overall, the study underscores that the integration of strategic management and HRM is essential for strengthening organizational capacity, improving healthcare quality, and ensuring the long-term resilience and adaptability of healthcare institutions.

Keywords: human resources, healthcare institution, strategic management, human resource management, personnel management, strategy, strategic integration.

Постановка проблеми. Сучасні заклади охорони здоров'я діють у багатовимірному середовищі, яке поєднує різноманітні демографічні, соціально-економічні та політичні чинники. До цього додаються прискорений розвиток медичних технологій та інструментів цифрової охорони здоров'я, посилення конкуренції за кваліфікований персонал і зростання вимог до прозорості та підзвітності, жорсткі бюджетні обмеження, посилення регуляторних вимог, що суттєво ускладнює управлінські рішення на рівні закладу. В такій конфігурації зовнішнього і внутрішнього середовища традиційні адміністративні моделі роботи з персоналом, зосереджені переважно на кадровому діловодстві, тарифікації та формальному контролі, виявляються недостатніми для забезпечення гнучкості, результативності та довгострокової стійкості.

У науковій літературі все більшої ваги набуває підхід стратегічного управління людськими ресурсами, який трактує персонал не як допоміжний ресурс, а як ключовий елемент стратегічного потенціалу закладу охорони здоров'я. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає цілеспрямоване поєднання кадрової політики з місією, баченням і довгостроковими цілями закладу, інтеграцію процесів управління персоналом у загальну систему стратегічного планування, управління змінами, якістю та інноваціями. У цьому ракурсі людські ресурси розглядаються як джерело унікальної організаційної компетентності, що здатна забезпечувати відмінність закладу охорони здоров'я від інших суб'єктів ринку, підтримувати впровадження нових клінічних практик, моделей надання послуг і управлінських рішень.

Для системи охорони здоров'я України, яка одночасно переживає глибоку структурну реформу, масштабну цифрову трансформацію, а також функціонує в умовах затяжної безпекової й економічної кризи, інтеграція стратегічного управління та управління людськими ресурсами набуває не лише актуальності, а й характеру критичної управлінської необхідності. Йдеться про переорієнтацію уваги з формальної укомплектованості штатів до системного формування, розвитку й утримання персоналу, який відповідає стратегічному профілю закладу, його клінічним пріоритетам, цільовим групам пацієнтів та вимогам регуляторного середовища. У такій логіці кадрові рішення стають невід'ємною частиною стратегічних, а підсистема управління персоналом – одним із основних провідників організаційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить, що проблема інтеграції стратегічного управління та управління людськими ресурсами посідає центральне місце в сучасному дискурсі менеджменту, але в умовах охорони здоров'я вона набуває специфічного зміс-

ту. У загальнотеоретичних роботах із стратегічного управління людськими ресурсами наголошується, що перехід від «кадрової адміністрації» до стратегічного HR-партнерства з організаційним менеджментом є ключовою умовою підвищення продуктивності, прибутковості та зниження плинності персоналу, причому саме узгодження HR-стратегії зі стратегією організації розглядається як головний механізм такого ефекту [9–10].

В охороні здоров'я ця логіка набуває додаткового виміру через високу регульованість, професійну автономію медичних працівників, значущість нематеріальних мотиваційних чинників і критичний зв'язок між кадровими рішеннями та клінічними результатами. Дослідження [5] на матеріалі державних лікарень Ефіопії показало, що впровадження стратегічного управління людськими ресурсами (стратегічне планування персоналу, системне навчання, залучення персоналу до прийняття рішень, формалізоване управління результативністю) статистично значуще корелює з показниками організаційної ефективності та сприйнятої якості послуг.

Подібні висновки отримано й у більш нових роботах. Так, [4] доводить, що стратегічне управління людськими ресурсами в лікарнях виступає поворотним механізмом підвищення ефективності надання медичної допомоги, забезпечуючи відповідність компетентностей персоналу стратегічним цілям закладу, при цьому виявляються «вузькі місця» саме на стику HR-політик і стратегічного планування. Окремі огляди вказують, що комплексні стратегії управління персоналом в закладах охорони здоров'я пов'язані не лише з економічними результатами, а й із якістю та безпекою допомоги, проте наголошують на нестачі емпіричних досліджень, які б описували інтегровані моделі SHRM саме на рівні конкретних лікарень чи клінік [6].

Значна група робіт аналізує стратегічні HR-підходи в умовах криз та підвищеної турбулентності. Систематичний огляд Mahdavi та співавт. (2023) ідентифікує типові стратегії управління медичного персоналу під час пандемії COVID-19 і показує, що саме комплексний, стратегічно узгоджений їх пакет пов'язаний зі зниженням вигорання та підтриманням організаційної спроможності [7]. Ця робота фактично обґрунтовує потребу не лише в «антикризових HR-заходах», а в інтеграції HR-рішень у ширшу систему стратегічного управління медичною організацією.

Окремий напрям досліджень стосується поєднання стратегічного управління людськими ресурсами із цифровою трансформацією охорони здоров'я. Malik та співавт. (2024) на основі якісних кейсів із системи охорони здоров'я країн, що розвиваються, пропонують концептуальну модель, за якою високоефективні HR-практики – ретельний добір, інтен-

сивне навчання, залучення до прийняття рішень, командна робота – виступають необхідною умовою успішного впровадження цифрових сервісних інновацій [8]. Автори підкреслюють, що без інтеграції HR-стратегії та цифрової стратегії (обмін знаннями, цифрові платформи комунікації, нові профілі компетентностей) заклади охорони здоров'я або не досягають очікуваних ефектів від цифровізації, або стикаються з високим опором персоналу.

В українському науковому полі проблема управління персоналом у закладах охорони здоров'я також активно досліджується, однак фокус здебільшого залишається на класичних аспектах управління персоналом, а саме забезпеченості кадрами, оцінці кадрового потенціалу, аналізі дисбалансів та модернізації кадрової політики, із меншою увагою до повноцінної інтеграції цих процесів у стратегічне управління закладом. У роботі Граціотової Г. та Ясіновської М. узагальнено теоретичні підходи до управління персоналом і підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я в умовах євроінтеграції, акцент зроблено на методичних підходах до оцінки ефективності HR-систем і аналізі сучасного стану кадрового забезпечення, однак HR-компонент розглядається передусім як функція підтримки, а не як елемент стратегічної архітектури закладу [3].

Августин Р. та Демків І. підкреслює зростання значення добору та розвитку персоналу в умовах реформування, але знов-таки основний акцент зміщується на інструменти підбору, адаптації та навчання, а не на їх цільове узгодження зі стратегією розвитку організації [1].

Новіші публікації, присвячені кадровому менеджменту та стратегічному плануванню в охороні здоров'я, зокрема праця Головчук та співавт. (2025), акцентують роль кадрового менеджменту й урахування гендерних аспектів у стратегічному плануванні розвитку галузі, проте інтегрована модель SHRM на мікрорівні закладу залишається радше перспективною, ніж усталеною практикою [2].

Таким чином, наявний міжнародний і український науковий доробок підтверджує важливість стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я, обґрунтовує його вплив на результативність, економічну ефективність, якість і безпеку медичної допомоги, а також на організаційну стійкість у кризових умовах.

Водночас виявляється дослідницька прогалина. Більшість робіт або зосереджені на загальних моделях стратегічного управління людськими ресурсами, або описують окремі HR-інструменти (планування, навчання, мотивація) без їхнього системного зв'язку з повноцінним циклом стратегічного управління медичним закладом. Саме питання інтеграції стратегічного менеджменту й управління людськи-

ми ресурсами як єдиної, внутрішньо узгодженої системи, що визначає здатність закладів адаптуватися, забезпечувати високу якість послуг і розвиватися в умовах трансформації, залишається недостатньо опрацьованим і потребує подальшого теоретичного та прикладного дослідження.

Виходячи з цього, метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування інтеграції стратегічного управління та управління людськими ресурсами в діяльності закладів охорони здоров'я, із виокремленням змістовних компонентів такої інтеграції, логіки їх взаємодії та очікуваних організаційних ефектів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В українському контексті управління закладами охорони здоров'я інтеграція стратегічного управління та політик управління персоналом формується нерівномірно, що зумовлено історичною інерцією, різною організаційною культурою закладів та асиметрією управлінських компетенцій. Багато закладів досі функціонують у парадигмі формального кадрового адміністрування, де HR-практики зводяться до ведення особових справ, табельного обліку та мінімального документального супроводу. Кадрові стратегії, якщо вони формуються, часто не спираються на комплексну оцінку кадрового потенціалу, не інтегруються у фінансове планування та не є інструментами підвищення конкурентоспроможності й якості медичних послуг.

Це призводить до низки системних наслідків, таких як:

- поглиблення дисбалансів професійної, вікової та територіальної структури персоналу;
- зростання плінності кадрів;
- зниження рівня залученості й мотивації;
- вразливості закладів до зовнішніх і внутрішніх криз.

Міжнародні дослідження зі стратегічного управління персоналом [4–10] демонструють, що лише ті заклади охорони здоров'я, які інтегрують HR-стратегію в загальний стратегічний цикл, досягають кращих клінічних результатів, ефективніше використовують ресурси й здатні забезпечити розвиток навіть у нестабільних умовах. Для України цей підхід є особливо важливим.

У межах даного дослідження інтеграція стратегічного управління та HR-менеджменту розглядається як цілісна управлінська конфігурація, що охоплює чотири ключові виміри: стратегічно-цільовий, архітектурно-структурний, процесуально-технологічний і культурно-ціннісний.

Стратегічно-цільовий вимір забезпечує узгодження кадрових орієнтирів із місією, візією та бізнес-моделлю закладу, визначення критичних компетенцій, нових професійних ролей, необхідних для реалізації стратегічних пріоритетів. Архітек-

турно-структурний вимір стосується трансформації HR-служби у повноцінного стратегічного партнера керівництва, який виконує функції розроблення політик, участі в стратегічних радах, формування міжфункціональних груп для прогнозування кадрових потреб, інституціоналізації HR-процесів у стратегічних документах. Процесуально-технологічний вимір спрямований на інтеграцію життєвого циклу працівника в операційні процеси закладу. Культурно-ціннісний вимір охоплює розвиток організаційної культури довіри, психологічної безпеки, міжпрофесійної взаємодії, лідерства, орієнтованого на підтримку благополуччя персоналу й запобігання вигоранню.

Логіка реалізації інтеграції стратегічного управління та управління персоналом передбачає послідовні та циклічні управлінські кроки, які взаємно підсилюють один одного. Відправною точкою є стратегічна діагностика та прогнозування кадрових потреб на основі аналізу зовнішнього середовища, демографічних і епідеміологічних тенденцій, міграційних процесів, а також оцінки внутрішнього кадрового потенціалу закладу. Цей підхід відповідає рекомендаціям ВООЗ щодо системного планування управління персоналом, зазначеним у *Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030*. Наступним кроком є формування кадрової стратегії як похідної від організаційної стратегії із визначенням цільових HR-програм, схем розвитку компетенцій, механізмів мотивації, кадрового резерву, наставництва та професійного зростання. Інтеграція HR-процесів у клінічні та управлінські процеси забезпечує узгодженість кадрового планування з маршрутами пацієнта, інвестиційними проєктами, контрактними зобов'язаннями та системою внутрішнього контролю якості. Завершальним елементом є оцінювання організаційних ефектів інтегрованої моделі не лише у кадровому, а й у клінічному, фінансовому й інноваційному вимірах, із наступним коригуванням стратегій, що забезпечує перехід до циклу безперервного вдосконалення.

Узагальнення наукових досліджень [4–10] дає змогу визначити спектр ключових організаційних ефектів інтегрованого підходу. Підвищення якості та результативності медичної допомоги пов'язане зі зміцненням компетентнісних профілів персоналу, стандартизацією клінічної практики, ширшим використанням симуляційних технологій та командного навчання. Зростання операційної та фінансової ефективності зумовлене точнішим кадровим плануванням, оптимізацією структури витрат на пер-

сонал, зниженням прихованих витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, та гармонізацією кадрових ресурсів із вимогами договорів і фінансових програм. Кадрова стійкість проявляється у здатності закладу утримувати та залучати кваліфікованих фахівців, формувати культуру взаємної підтримки, забезпечувати психологічне благополуччя та зменшувати ризики професійного вигорання.

Таким чином, інтеграція стратегічного управління та управління людськими ресурсами постає не лише як управлінська інновація, а як стратегічна необхідність, без якої неможливо забезпечити модернізацію та довгострокову стійкість закладів охорони здоров'я у складному, турбулентному середовищі. Запропонований підхід дозволяє систематизувати змістові елементи інтегрованої моделі, уточнити механізми її практичної реалізації та окреслити очікувані результати, створюючи науково обґрунтовану базу для подальшого розвитку стратегічних HR-рішень у медичній сфері.

Висновки. Проведений аналіз підтверджує, що інтеграція стратегічного управління та управління людськими ресурсами є критично важливою умовою стійкого функціонування закладів охорони здоров'я в умовах демографічних, соціальних, технологічних та безпекових викликів.

Результати дослідження свідчать, що інтегрований підхід формує нову управлінську логіку, у якій HR-політика стає похідною від стратегічної мети організації, а управлінські рішення базуються на даних, компетентнісних моделях, прогнозних оцінках і принципах організаційної резиліентності. Стратегічна інтеграція охоплює чотири ключові виміри: стратегічно-цільовий, архітектурно-структурний, процесуально-технологічний і культурно-ціннісний, кожен із яких відіграє унікальну роль у забезпеченні узгодженості між організаційною стратегією та кадровими рішеннями.

Упровадження інтегрованої моделі дає змогу досягти низки організаційних ефектів, таких як підвищення якості та результативності медичної допомоги; оптимізації структури витрат та операційної ефективності; формування кадрової стійкості, що зменшує ризики вигорання, плинності кадрів і втрати інституційної спроможності. Отже, інтеграція стратегічного управління та управління персоналом є не просто управлінським інструментом, а фундаментальним елементом модернізації системи охорони здоров'я, здатним забезпечити її прогресивний розвиток та адаптацію до динамічних умов середовища.

Список літератури:

1. Августин Р., Демків І. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*. 2024. (2), 284–288. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))

2. Головчук Ю. О., Галаченко О. О. та інші Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
3. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *ECONOMICS: time realities*. 2020. № 6(52). DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3>
4. Bamakhrama A.A., Alqarni A.M. The Impact of Strategic Human Resource Management on Healthcare Service Delivery Efficiency. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36348/sjnhc.2024.v07i12.007>
5. Gile P.P., van de Klundert J, Buljac-Samardzic M. Strategic human resource management and performance in public hospitals in Ethiopia. *Front Public Health*. 2022 Oct 20;10:915317. doi: 10.3389/fpubh.2022.915317. PMID: 36339178; PMCID: PMC9632433.
6. Fauziyah S., Istiqomah I., Efendi Y. Healthcare Workforce Management and Economic Performance : A Systematic Review of Human Resource Strategies. *Jurnal Visi Manajemen*. 2025. 11. 301–309. DOI: <https://doi.org/10.56910/jvm.v11i3.834>
7. Mahdavi A, Atlasi R, Ebrahimi M, Azimian E, Naemi R. Human resource management (HRM) strategies of medical staff during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*. 2023 Sep 21;9(10):e20355. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20355. PMID: 37771528; PMCID: PMC10522956.
8. Malik A, Nguyen M, et al. Leveraging high-performance HRM practices and knowledge sharing for managing technological and social change in emerging market healthcare providers. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123463>.
9. Nafari, Rezaei Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross sectional study. *BMC Health Services Research*. 2022. 22. Pp. 363. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>
10. Storey J., Wright P. Strategic Human Resource Management: A Research Overview. 2023. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003364276>

References:

1. Avhustyn R., Demkiv I. (2024). Upravlinnia kadrovym potentsialom zakladiv okhorony zdorovia [Management of human resources in healthcare institutions. Development Service Industry Management.]. *Development Service Industry Management*, (2), 284–288. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))
2. Holovchuk Yu.O., Halachenko O.O. et al. (2025). Stratehii menedzhmentu dlia vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii u sferi okhorony zdorov'ia]. *Efektivna ekonomika*. – *Effective economy*. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
3. Hratiotova H.O., Yasinovska M.O. (2020). Upravlinnia personalom ta pidvyshchennia kadrovoho potentsialu zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh Yevropeiskoi intehratsii [Personnel management and increasing the human resources in healthcare institutions of Ukraine in the context of European integration]. *ECONOMICS: time realities*. №6(52). DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3>
4. Bamakhrama A.A., Alqarni A.M. (2024). The Impact of Strategic Human Resource Management on Healthcare Service Delivery Efficiency. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*. DOI: <https://doi.org/10.36348/sjnhc.2024.v07i12.007>
5. Gile P.P., van de Klundert J., Buljac-Samardzic M. (2022). Strategic human resource management and performance in public hospitals in Ethiopia. *Front Public Health*. 20;10:915317. doi: 10.3389/fpubh.2022.915317. PMID: 36339178; PMCID: PMC9632433.
6. Fauziyah S., Istiqomah I., Efendi Y. (2025). Healthcare Workforce Management and Economic Performance : A Systematic Review of Human Resource Strategies. *Jurnal Visi Manajemen*. 11. 301–309. DOI: <https://doi.org/10.56910/jvm.v11i3.834>
7. Mahdavi A, Atlasi R, Ebrahimi M, Azimian E, Naemi R. (2023). Human resource management (HRM) strategies of medical staff during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*. 21;9(10):e20355. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e20355. PMID: 37771528; PMCID: PMC10522956.
8. Malik A, Nguyen M, et al. (2024). Leveraging high-performance HRM practices and knowledge sharing for managing technological and social change in emerging market healthcare providers. *Technological Forecasting and Social Change*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123463>
9. Nafari, Rezaei (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross sectional study. *BMC Health Services Research*. 22. Pp. 363. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>
10. Storey J., Wright P. (2023). Strategic Human Resource Management: A Research Overview. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003364276>

Стаття надійшла: 14.10.2025

Стаття прийнята: 25.10.2025

Стаття опублікована: 14.11.2025