

Желюк Т.Л.

*доктор економічних наук, професор,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2961-9889>*

Zheluk Tetyana

*Doctor of Economic Studies Professor,
West Ukrainian National University*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У статті обґрунтовано ключову роль стратегічного управління людськими ресурсами у забезпеченні стійкості системи охорони здоров'я України в умовах повномасштабної війни. Підкреслено, що саме людський капітал визначає здатність медичних закладів підтримувати безперервність, якість і безпеку медичної допомоги, адаптуватися до шоків та відновлюватися після пікових навантажень. Результати демонструють, що війна суттєво трансформувє потреби у кадрових ресурсах у трьох напрямках: зміна структури попиту на медичні послуги, підвищення небезпеки та психологічних навантажень для персоналу, а також прискорена цифровізація клінічних і управлінських процесів. На основі цього визначено шість стратегічних HR-пріоритетів, що забезпечують стійкість медичного закладу: сценарне планування чисельності та «surge capacity»; фізичний і психологічний захист працівників; крос-тренінг та швидкий розвиток компетентностей; гнучкі системи мотивації та результативності, узгоджені з кризовими KPI; управління знаннями та цифровими інноваціями; розвиток етичного лідерства та культури психологічної безпеки.

Ключові слова: стратегічне управління, управління людськими ресурсами, управління персоналом, стратегія, кадрова політика, медичний заклад, реформа охорони здоров'я.

Вступ та постановка проблеми. Станом на 2025 рік система охорони здоров'я України перебуває в етапі закріплення реформи, що розпочалася до повномасштабної війни РФ проти України у 2015 році, з переходом до фази системної стійкості й відновлення, яка тепер реалізується через Стратегію розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року та операційний план її реалізації 2025–2027 рр. [8].

Подальша трансформація системи охорони здоров'я України відбувається в умовах повномасштабної війни, що радикально змінює середовище функціонування медичних закладів і робить питання стійкості (resilience) системи одним із визначальних. Руйнування інфраструктури, загрози повторних атак, нерівномірні міграційні потоки, дефіцит фінансових і матеріальних ресурсів, а також різка зміна структури потреб населення формують тривалий режим високої невизначеності. У таких умовах саме людські ресурси стають головним носієм спроможності закладу забезпечувати безперервність, якість і безпеку медичної допомоги, а також адаптуватися до нестабільних викликів.

Результати аналізу міжнародної наукової літератури [1–2; 4–6] підкреслює, що медичні заклади є одними з найскладніших і найбільш динамічних, а ефективність їх діяльності суттєво залежить від того, наскільки управління персоналом пов'язане зі стратегічними цілями закладу. Дефіцит кадрів,

висока ризикогенність професійного середовища та прямий зв'язок поведінки персоналу з результатами лікування і безпекою пацієнта зумовлюють необхідність переходу від адміністративного управління людськими ресурсами до стратегічного. Стратегічне управління людськими ресурсами розглядається як підхід, що інтегрує HR-практики з організаційною стратегією, оптимізує компетентності, мотивацію, поведінкові моделі й культуру персоналу для підтримки місії та цілей закладу [2]. Такий підхід дозволяє системно управляти залученням, розвитком і утриманням фахівців, формувати згуртованість і відповідальність команд, підвищувати продуктивність і готовність до інновацій.

Виклики пандемії COVID-19 переконливо продемонстрували, що в кризових ситуаціях медичні працівники є одночасно ключовим ресурсом стійкості й групою найвищого ризику. Підвищений рівень небезпеки, перевантаження, моральні дилеми та нестача підтримки призводять до вигорання, тривожних розладів, зростання плинності кадрів і втрати організаційної спроможності [5]. Для України перехід від викликів пандемії COVID-19 до викликів воєнного контексту є ще більш тривалим і комплексним стрес-фактором, тому пріоритети стратегічного управління людськими ресурсами закономірно зсуваються в бік збереження людського капіталу, психологічної та фізичної безпеки,

підтримки професійної витривалості й швидкого відновлення команд після пікових навантажень [7]. У цьому сенсі стратегічне управління персоналом прямо пов'язане з організаційною та системною стійкістю, коли медичний заклад, що здатен захистити, утримати й розвинути свій персонал, зберігає здатність надавати допомогу навіть за екстремальних умов.

Паралельно війна прискорила цифрову трансформацію й потребу в інноваціях. Дослідження свідчать, що високоєфективні HR-практики, які заохочують навчання, обмін знаннями й командну кооперацію, є важливими чинниками цифрових сервісних інновацій у медичних організаціях [4]. Водночас цифровізація в кризовий період підвищує вимоги до перепроєктування робочих процесів, розвитку нових компетентностей та управління змінами без втрати мотивації й довіри персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що науковці також у своїх роботах розглядають стратегічне управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я також як ключовий чинник організаційної стійкості в умовах криз та турбулентності. У роботах зарубіжних авторів наголошується, що саме інтеграція HR-практик у загальну стратегію медичного закладу дозволяє пов'язати кадрове планування, розвиток компетенцій, систему винагород та управління результативністю з цілями клінічної якості, безпеки пацієнтів та фінансової ефективності. Так [1; 2], на прикладах медичних закладів підкреслюють, що стратегічно узгоджені HR-практики прямо впливають на досягнення цільових показників ефективності та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Огляди [6; 9-10] показують, що стратегічне управління людськими ресурсами у медичних закладах асоціюється з поліпшенням результатів лікування, задоволеності персоналу та пацієнтів, а також із підвищенням організаційної гнучкості.

Попри очевидну стратегічну роль людських ресурсів у забезпеченні стійкості системи охорони здоров'я України в умовах війни, на рівні окремих медичних закладів стратегічне управління людськими ресурсами часто впроваджується фрагментарно й переважно реактивно, а науковці розглядають це не систематично. Це зумовлює потребу в науковому осмисленні того, яким чином стратегічне управління людськими ресурсами може виступати інструментом організаційної стійкості, підтримуючи безперервність і якість допомоги, кадрову стабільність та інноваційність у тривалій кризі.

Метою статті є розкрити зміст і механізми стратегічного управління людськими ресурсами у медичному закладі в контексті забезпечення стійкості системи охорони здоров'я України в умовах війни, а також окреслити ключові стратегічні HR-пріоритети, що формують здатність закладів адаптуватися, відновлюватися та розвиватися попри екстремальні виклики.

Результати дослідження. Стійкість системи охорони здоров'я в умовах війни доцільно розглядати

як здатність медичних закладів і всієї системи поглинати шоки, адаптуватися та трансформуватися, зберігаючи безперервність і якість допомоги, а також відновлюватися після пікових навантажень. Національна Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року прямо фіксує готовність системи реагувати на загрози та забезпечувати доступні й якісні послуги, а операційний план на 2025–2027 рр. задає практичні кроки для реалізації цих цілей у кризовому контексті [8]. Паралельно ВООЗ у Стратегії співробітництва з Україною до 2030 року підкреслює потребу посилення саме системної стійкості, включно з кадровою складовою [9]. За таких умов людські ресурси виступають не просто «вхідним ресурсом», а ядром спроможності системи. Без персоналу, що здатен працювати під обстрілами, в евакуаційних режимах та за дефіциту ресурсів, інші елементи стійкості (фінансування, інфраструктура, обладнання, цифрові рішення) не забезпечують результату.

Міжнародні дослідження вказують, що медичні організації є одними з найбільш складних і динамічних, а зв'язок між управлінням персоналом і клінічними результатами, безпекою пацієнтів та ефективністю витрат є прямим [4]. Ми розглядаємо стратегічне управління людськими ресурсами як вертикальне узгодження HR-стратегії з місією і цілями медичного закладу та горизонтальну інтеграцію HR-практик між собою (планування кадрів – підбір, відбір та адаптація – розвиток – оцінювання та атестація – мотивація та стимулювання – утримання). Така логіка забезпечує оптимізацію компетентностей, поведінкових патернів і організаційної культури для досягнення стратегічних результатів [1; 10; 11].

У контексті глобальних підходів ВООЗ стратегічне управління людськими ресурсами у медицині має виконувати чотири взаємопов'язані завдання:

- 1) забезпечення достатньої чисельності й належного розподілу кадрів;
- 2) підвищення якості та продуктивності праці через компетентності й регуляцію умов роботи;
- 3) зміцнення здатності системи реагувати на кризи;
- 4) формування інвестиційної та управлінської бази для довгострокового розвитку людського капіталу.

Ці орієнтири закладені в «Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030» і підтверджуються оновленими звітами ВООЗ про її реалізацію [3]. Для України ці завдання «накладаються» на воєнні фактори, такі як мобілізацію персоналу, внутрішнє переміщення кадрів, втрати через травми, вигорання, міграцію та необхідність швидкого донавання під нові профілі допомоги.

Війна трансформує кадрові потреби медичних закладів щонайменше у трьох вимірах. По-перше, змінюється попит на послуги (значна потреба у травматологічній, ургентній, протезуванні, реабілітації, невідкладній допомозі при опіках та медичній допомозі при інфекційних ризиках), що вимагає

нових компетентнісних профілів і міждисциплінарних команд. По-друге, зростає ризикогенність робочого середовища, що обумовлена як фізичною небезпекою, так і моральними травмами, хронічним стресом і перевантаженням. По-третє, різко прискорюється цифровізація та мережеві форми взаємодії (телемедицина, цифрові маршрути пацієнтів, рішення на основі даних), які потребують нових навичок і підходів до дизайну праці [5].

З урахуванням вище зазначеного можна виокремити ключові стратегічні HR-пріоритети медичного закладу, здатні формувати його стійкість під час війни:

1. Забезпечення кадрової доступності та «surge capacity» (тобто спроможності медичного закладу швидко «наростити потужність» у відповідь на раптові чи тривалі зростання потреб у медичній допомозі, без критичної втрати якості й безпеки). Заклад має переходити від статичного штатного планування до сценарного. Це вимагає впровадження системних процесів щодо оцінки мінімальної та оптимальної чисельності кадрів для різних рівнів загрози, формування резерву кадрів, механізмів швидкого перерозподілу персоналу між відділеннями, використання гнучких моделей зайнятості. Це відповідає як національній установці на готовність до загроз, так і глобальним HRH-цілям ВООЗ [9].

2. Захист персоналу та підтримка добробуту як умова безперервності допомоги. Досвід COVID-19 та війни показав, що при кризових явищах медичні працівники є «другими жертвами», оскільки підвищується рівень ризиків зараження та травматизму, емоційного виснаження, вигорання, плинності кадрів, що безпосередньо знижують продуктивність праці і якість допомоги. Відповідно стратегічне управління людськими ресурсами має включати системи фізичної безпеки, психологічної підтримки, профілактики вигорання, відновних практик і підтримки сімей персоналу [5]. В умовах війни це переходить у стратегічний рівень, оскільки впливає на здатність закладу переживати тривалі хвили навантаження.

3. Компетентнісна переорієнтація і швидке навчання. Стратегічне навчання має базуватися на моделі «крос-тренінгу», що включає підготовку до роботи з травмою й масовими надходженнями, реабілітаційних і психосоціальних послуг, інфекційного контролю, домедичної допомоги у надзвичайних ситуаціях. Паралельно потрібно розвивати цифрові компетентності для роботи з ЕСОЗ, телемедичними сервісами і рішеннями підтримки клінічних та управлінських рішень. Такий підхід відображає сутність SHRM як інструмента створення потрібного профілю людського капіталу під стратегічні завдання [1].

4. Гнучкі системи результативності та мотивації. Згідно з логікою стратегічного управління людськими ресурсами, оцінювання та винагороди мають бути напряму прив'язані до KPI, що забезпечують стратегічні цілі медичного закладу, але при кризових явищах ці цілі змінюються, оскільки зростає

вага показників безперервності допомоги, командної роботи, дотримання протоколів безпеки, швидкого навчання, участі в інноваціях. Узгодження індивідуальних і командних KPI зі стратегією медичного закладу підсилює відповідальність, прозорість та знижує «сірі зони» у роботі.

5. Управління знаннями та цифровими інноваціями через HR-практики. Сучасні дослідження доводять, що високоефективні HR-практики, до яких входять системне навчання, участь у прийнятті рішень, підтримка команд, мотивація до обміну знаннями, є умовою швидкої цифрової сервісної інновації в охороні здоров'я. Через системні, узгоджені рішення, цифрові канали координації заклад може перетворювати розрізнені індивідуальні знання на колективні інновації, що підвищують якість і доступність допомоги. Для України це особливо важливо в логіці воєнної медицини, коли успіх залежить від швидкої циркуляції протоколів і клінічних рішень між рівнями допомоги та регіонами.

6. Лідерство, культура й психологічна безпека. Стратегічне управління людськими ресурсами у кризі неможливе без культури довіри, взаємопідтримки та етичного лідерства. Керівництво має інституціоналізувати відкриті комунікації, справедливий розподіл навантаження, визнання внеску команд і нульову толерантність до стигми психічних труднощів. Саме культура визначає, чи працюють формальні HR-інструменти в екстремальних умовах [1].

Узагальнюючи, стратегічне управління людськими ресурсами медичного закладу в умовах війни слід трактувати як інтегровану систему рішень, що поєднує сценарне планування персоналу, захист і добробут працівників, компетентнісну гнучкість, стратегічну мотивацію, цифрову інноваційність та культуру стійкості. Така система забезпечує три ключові стани організаційної резильєнтності:

- 1) адаптацію (швидке переналаштування команд і процесів під нові ризики та попит);
- 2) відновлення (збереження людського капіталу і повернення до стабільних режимів після піків);
- 3) розвиток (накопичення компетентностей і інновацій, що роблять заклад сильнішим порівняно з довоєнним рівнем).

Висновки. Отже, стратегічне управління людськими ресурсами виступає як базовий механізм забезпечення стійкості системи охорони здоров'я України, перетворюючи персонал на стратегічний ресурс виживання і модернізації медичних закладів у тривалій кризі.

На відміну від адміністративного управління людськими ресурсами, стратегічне забезпечує вертикальне узгодження кадрових практик із місією та стратегічними цілями закладу і горизонтальну інтеграцію інструментів добору, розвитку, мотивації, оцінювання та утримання персоналу. Це підсилює організаційну спроможність швидко адаптуватися до шоків, відновлюватися після пікових навантажень і розвиватися попри дефіцит ресурсів. Висновки міжнародних досліджень у сфері охорони

здоров'я підтверджують, що стратегічно керований людський капітал формує довгострокову конкурентну перевагу, підвищує якість і безпеку допомоги, продуктивність, інноваційність і фінансову ефективність закладу.

Кризовий досвід показав, що без захисту, підтримки добробуту та психологічної стійкості медичних працівників система втрачає кадрові ресурси, що безпосередньо підриває здатність організацій надавати допомогу у надзвичайних ситуаціях. Паралельно сучасні тенденції цифровізації в медицині висувають нові вимоги до управління знаннями, перепроєктування праці та розвитку компетентностей; при цьому саме високоефективні HR-практики і культивування обміну знаннями пришвидшують цифрові сервісні інновації й підвищують задоволеність персоналу.

Звідси впливають такі науково обґрунтовані пропозиції для управлінської практики медичних закладів України.

По-перше, кадрове планування має перейти від статичної штатної логіки до сценарної, з орієнтацією на різні рівні загроз і хвилі навантаження. По-друге, стратегія управління людськими ресурсами повинна

інституціоналізувати захист персоналу як умову стійкості. По-третє, необхідно розгорнути безперервне компетентнісне навчання, спрямоване на нові воєнні та післявоєнні профілі допомоги. Нарешті, критично важливим є розвиток етичного, кризово-орієнтованого лідерства та культури психологічної безпеки, що підкріплюється гнучкими інструментами мотивації та стимулювання персоналу, де відкрита комунікація, справедливий розподіл навантаження, визнання внеску команд і нульова толерантність до стигматизації психічних труднощів стають нормою організаційного життя.

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами у воєнний період має розглядатися як інтегрована система, що одночасно зберігає людський капітал, підвищує його гнучкість і здатність до інновацій та забезпечує оперативне нарощення спроможності закладу в кризі. Реалізація запропонованих підходів створює основу для трьох взаємопов'язаних ефектів стійкості таких, як швидка адаптація до шоків, контрольоване відновлення після пікових навантажень і довгостроковий розвиток медичних закладів та системи охорони здоров'я України загалом.

Список використаних джерел:

1. Breaz T., Jaradat M. Strategic human resource management: aligning hr practices with organizational goals. *Proceedings of the International management conference*. 2023. Vol. 17. Issue 1. P. 552-559. URL: https://conference.management.ase.ro/archives/2023/pdf_IMC2023/S4/4_1.pdf
2. 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>
3. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. WHO. URL: <https://www.who.int/publications/item/9789241511131>
4. Malik A. 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. Volume 205. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123463>
5. Mahdavi, Abdullah et al. Human resource management (HRM) strategies of medical staff during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*. 2023. Volume 9, Issue 10, e20355. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20355>
6. Purwadi, P. & Widjaja, Yani & Junius, J. & Mahmudah, Nisa. Strategic Human Resource Management in Healthcare: Elevating Patient Care and Organizational Excellence through Effective HRM Practices. *Golden Ratio of Data in Summary*. 2024. 4. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.52970/grdis.v4i2.540>
7. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Випуск № 1(69). С. 73-79. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
8. 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 КМУ № 34-р від 17 січня 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/34-2025-p?utm_source=chatgpt.com#Text
9. Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року. ВООЗ. 2024. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236>
10. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3-4. С. 66-70
11. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 706-709.

References:

1. Breaz T., Jaradat M. (2023). Strategic human resource management: aligning hr practices with organizational goals. *Proceedings of the International management conference*. Vol. 17. Issue 1. P. 552-559. Available at: https://conference.management.ase.ro/archives/2023/pdf_IMC2023/S4/4_1.pdf
2. 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>

3. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. WHO. Available at: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241511131>
4. Malik A. 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*. Volume 205. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123463>
5. Mahdavi, Abdullah et al. (2023). Human resource management (HRM) strategies of medical staff during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*. Volume 9, Issue 10, e20355.
6. Purwadi, P. & Widjaja, Yani & Junius, J. & Mahmudah, Nisa. (2024). Strategic Human Resource Management in Healthcare: Elevating Patient Care and Organizational Excellence through Effective HRM Practices. *Golden Ratio of Data in Summary*. 4. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.52970/grdis.v4i2.540>
7. Borshch V. I. (2019). Suchasna paradyhma systemy upravlinnia personalom zakladu okhorony zdorovia [Modern paradigm of the personnel management system of a health care institution]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom – Economics and management of the national economy*. № 1 (69). P. 73-79. Available at: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
8. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh : Rozporiadzhennia KMU № 34-r vid 17 sichnia 2025 r. [On approval of the Strategy for the development of the health care system for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 34-p dated January 17, 2025]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/34-2025-p?utm_source=chatgpt.com#Text
9. Stratehiia spivrobotnytstva VOOZ z Ukrainoiu na period do 2030 roku [Strategy of cooperation between WHO and Ukraine for the period until 2030]. *VOOZ – WHO*. 2024. Available at: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236>
10. Strekhova S. V. (2012). Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii [Personnel policy: levers of influence on efficiency, mechanisms and tools of implementation]. *Ekonomichni chasopysy-XXI – Economic Journal-XXI*. № 3-4. P. 66-70.
11. Shapoval O. A. (2017). Kadrova polityka ta shliakhy yii pokrashchennia [Personnel policy and ways of its improvement]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*. № 9. P. 706-709.

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF ENSURING THE RESILIENCE OF UKRAINE'S HEALTH SYSTEM DURING THE WAR

Summary. The paper examines strategic human resource management as a critical determinant of the resilience of Ukraine's healthcare system under the conditions of full-scale war. The purpose of the study is to conceptualize SHRM in wartime conditions and to identify strategic HR priorities that enhance the adaptive, recovery, and developmental capacities of healthcare institutions. The methodological basis of the paper includes a critical synthesis of current international and national scholarly literature, WHO frameworks on human resources for health, and key Ukrainian policy documents related to health system resilience. The analysis relies on the principles of vertical alignment of HR strategy with institutional mission and goals, and horizontal integration of HR practices across all stages of the HR cycle from workforce planning to professional development, performance management, motivation, and retention. The findings confirm that the war fundamentally reshapes workforce needs along several interconnected dimensions. These include a shift in service demand toward emergency, trauma, rehabilitation, and psychosocial care; heightened exposure of staff to physical danger, moral distress, and burnout; and accelerated digitalization of clinical and administrative processes, which requires rapid acquisition of new competencies and redesign of work organization. In this context, SHRM becomes an integrated system aimed at ensuring workforce availability, multidisciplinary, and psychological sustainability, as well as strengthening knowledge management and digital readiness. The paper argues that SHRM in wartime should be understood as a strategic architecture that secures organizational resilience. Collectively, these components create the human-resource foundation necessary for post-war recovery and long-term modernization of Ukraine's health system.

Keywords: strategic management, human resource management, personnel management, strategy, HR policy, medical institution, healthcare reform.

Стаття надійшла: 04.09.2025

Стаття прийнята: 20.09.2025

Стаття опублікована: 30.09.2025