

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332422pp65-74

УДК 005.5:005.2: 614.2

Гуржий П.О., аспірант кафедри фінансів та обліку
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0009-0004-7732-8036
e-mail: polinagurzhyi@ukr.net

Hurzhyi Polina, Postgraduate student of the Department of Finance and Accounting
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Науковий керівник: Бudyko O.B. доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
фінансів та обліку, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

STRATEGIC MANAGEMENT OF A HEALTHCARE INSTITUTION IN THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY OF THE MEDICAL SERVICES MARKET

У статті обґрунтовано теоретичні засади й практичні підходи до стратегічного управління закладами охорони здоров'я (ЗОЗ) в умовах нестабільного ринку медичних послуг. Визначено чинники невизначеності зовнішнього середовища, що впливають на управлінські процеси, зокрема зміни законодавства, фінансові ризики, коливання попиту на медичні послуги, посилення конкуренції, технологічні зміни, соціально-економічна нестабільність. Запропоновано адаптивну модель стратегічного управління, яка базується на чітко визначених етапах стратегічного управління (аналізі середовища, формуванні місії і стратегії ЗОЗ, стратегічному плануванні, реалізації стратегії, моніторингу і контролі та коригуванні стратегії). Висвітлено особливості використання сучасних управлінських інструментів, зокрема SWOT, PESTEL, LEAN та KPI, з метою підвищення ефективності медичних закладів. Розкрито доцільність впровадження стратегій адаптації до змін: гнучкого планування, інвестицій у цифрові технології, диверсифікації послуг, побудови системи управління ризиками та зміцнення взаємодії з пацієнтами.

Ключові слова: стратегічне управління, заклади охорони здоров'я, невизначеність ринку, медичні послуги, управління, управлінські інструменти, стратегічне планування.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical approaches to the strategic management of a healthcare institution in the conditions of an unstable and unpredictable medical services market. Theoretical foundations are substantiated and practical approaches are proposed to the strategic management of healthcare institutions (HCI) in the conditions of an unstable and dynamic medical services market. The features of the management environment are studied, in particular, external and internal factors that form the complex conditions for the functioning of HCI. The main factors of uncertainty are characterized, including legal instability, unpredictability of financing, fluctuations in demand for medical services, increased competition, technological changes, socio-economic instability. It is determined that in conditions of such uncertainty, strategic management should be carried out as a continuous process of forming and implementing decisions aimed at achieving long-term goals of the organization's development. The content of the main stages of strategic management is disclosed: environmental analysis, formulation of the mission and strategy of the HCI, strategic planning, strategy implementation, monitoring and control, and adjustment of management decisions. It is shown that effective strategic management of health care institutions requires a systematic approach, integration of modern tools, such as SWOT analysis, PESTEL, benchmarking, strategic mapping, stakeholder analysis, financial sustainability assessment, KPI method. Special attention is paid to the possibilities of using the LEAN method to

optimize medical processes, improve the quality of services and reduce costs. The feasibility of its integration with the Six Sigma method is indicated. The feasibility of implementing strategies for adapting to changes is revealed: flexible planning, investment in digital technologies, diversification of services, building a risk management system and strengthening interaction with patients. It is concluded that the use of strategic management in conditions of market instability is a necessary condition for achieving efficiency, competitiveness and sustainable development of health care institutions.

Key words: *strategic management, healthcare institutions, market uncertainty, medical services, management, management tools, strategic planning.*

JEL Classification: *I18, H51, M10*

Постановка проблеми. Сучасні умови вимагають від керівників медичних установ здатності оперативно адаптуватися до нових умов, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати якість медичної допомоги. Невизначеність економічного середовища та зростання конкуренції формують потребу у стратегічному підході до управління. Завдяки стратегічному підходу керівники медичних закладів можуть своєчасно реагувати на різні виклики та забезпечувати сталий розвиток ЗОЗ в умовах реформування системи охорони здоров'я. За цих умов стратегічне управління виступає ключовим інструментом підвищення стійкості та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Це потребує визначення стратегії розвитку ЗОЗ в умовах невизначеності та інструментів стратегічного управління з урахуванням специфіки функціонування медичних закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління ЗОЗ вирішували такі автори, як Р. Августин [1], О. Білик [4], В. Борщ [8], М. Забаштанський [2], Т. Забаштанська [2], Г. Корицький [3], К. Майстренко [4], А. Мінко [9], О. Мороз [5], О. Рогачевський [7], Н. Піроженко [6], Ю. Сафонов [8], Н. Станасюк [9], О. Стахів [1], Л. Стефанишин [10].

Так, Ю.В. Сафонов та В.І. Борщ визначають фундаментальні принципи впровадження стратегічного менеджменту в ЗОЗ України, а також чинники, які мають вплив на їх діяльність [8]. Л.С. Стефанишин пропонує модель реалізації системного підходу до прийняття стратегічних рішень у закладах охорони здоров'я [10]. Н. Станасюк та А. Мінко акцентують увагу на ідентифікації стану зовнішнього середовища та виокремленні факторів, які слід враховувати при формуванні стратегії закладу [9].

Р. Августин та О. Стахів обґрунтовують стратегічні пріоритети управління системним розвитком ЗОЗ, до яких, зокрема, відносять забезпечення високого рівня соціальної відповідальності бізнесу, нарощення інтелектуально-кадрового капіталу, інноваційно-технологічний поступ та кваліфікацію бізнес-процесів, удосконалення організаційно-управлінської структури [1].

Також у дослідженнях звертається увага на формування теоретичних засад стратегічного управління якістю медичних послуг. О. Рогачевським визначені елементи системи управління якістю медичних послуг та методи оцінки якості надання медичних послуг [7].

Використання стратегічного підходу також пропонується для удосконалення системи антикризового фінансового менеджменту в ЗОЗ, який надає конкурентні переваги і можливість розробки заходів для досягнення поставлених цілей [5].

Приділяється увага також особливостям стратегічного планування [3]. Водночас Н. Піроженко обґрунтовує необхідність переходу від стратегічного планування до стратегування у сфері охорони здоров'я як процесу формування єдиної цілісної багаторівневої системи стратегічного планування [6].

М. Забаштанський та Т. Забаштанська сформували ключові пріоритети стратегічного планування функціонування та розвитку суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я в умовах цифровізації [2].

Водночас питання стратегічного управління в умовах невизначеності ринку медичних послуг залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого вирішення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних підходів до стратегічного управління закладом охорони здоров'я в умовах нестабільного та непередбачуваного ринку медичних послуг з урахуванням сучасних викликів і трансформацій галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління ЗОЗ в умовах невизначеності ринку медичних послуг слід розглядати як цілеспрямований процес розробки, реалізації та коригування управлінських рішень, спрямованих на досягнення сталого розвитку закладу з урахуванням внутрішніх факторів та факторів непередбачуваного зовнішнього середовища. Слід акцентувати увагу на тому, що невизначеність є «неодноразовим явищем і вимагає постійного моніторингу, аналізу та адаптації стратегії» [4].

Невизначеність на ринку медичних послуг обумовлюється впливом певних умов, які визначають особливості стратегічного управління ЗОЗ (табл. 1).

Таблиця 1. Умови невизначеності на ринку медичних послуг

Умови невизначеності	Вплив на ЗОЗ
Зміна законодавчої та нормативної бази	Часті оновлення правил фінансування, ліцензування, формування тарифів та участі у Програмі медичних гарантій створюють правову нестабільність
Нестабільне фінансування	Невизначеність у розмірах та термінах виплат з боку держави, зміни моделей фінансування впливають на результати діяльності закладів
Коливання попиту на медичні послуги	Пандемії, воєнний стан, демографічні зміни, економічні кризи або міграція населення призводять до непередбачуваного зростання чи зниження потреб у певних видах медичних послуг
Посилення конкуренції	Розвиток приватного сектору, телемедицини та мобільних медичних сервісів змінює традиційну модель взаємодії між пацієнтами та закладами
Технологічні зміни	Високий темп впровадження цифрових технологій, новітнього обладнання та електронного документообігу вимагає постійного оновлення інфраструктури та навичок персоналу
Соціально-економічна нестабільність	Високий рівень інфляції, безробіття чи зміни у доходах населення прямо впливають на доступність і попит на платні медичні послуги

Джерело: систематизовано автором

У таких умовах заклади охорони здоров'я мають впроваджувати гнучкі управлінські моделі, в основі яких визначається стратегічний підхід та можливість адаптації до сучасних викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Урядом затверджено Стратегію розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, якою визначено стратегічні та оперативні цілі та шляхи їх досягнення. Стратегічними цілями є універсальний доступ до якісних медичних послуг; посилення координації та управління системою охорони здоров'я; розвиток людського капіталу [11].

Стратегічне та оперативне управління відрізняються за цілями, масштабом рішень, часовими межами та характером впливу на діяльність закладу охорони здоров'я. Стратегічне управління – це довгостроковий процес, спрямований на визначення загального курсу розвитку закладу. Водночас результатом оперативного управління є поточне адміністрування, яке забезпечує виконання конкретних завдань відповідно до обраної стратегії. Воно зосереджене на ефективній організації ресурсів та процесів у межах заданих стратегічних орієнтирів. Ключова відмінність полягає у тому, що стратегічне управління формує напрям, а оперативне – реалізує його в конкретних діях.

Стратегічне управління має здійснюватися за чітко визначеними етапами (рис. 1).

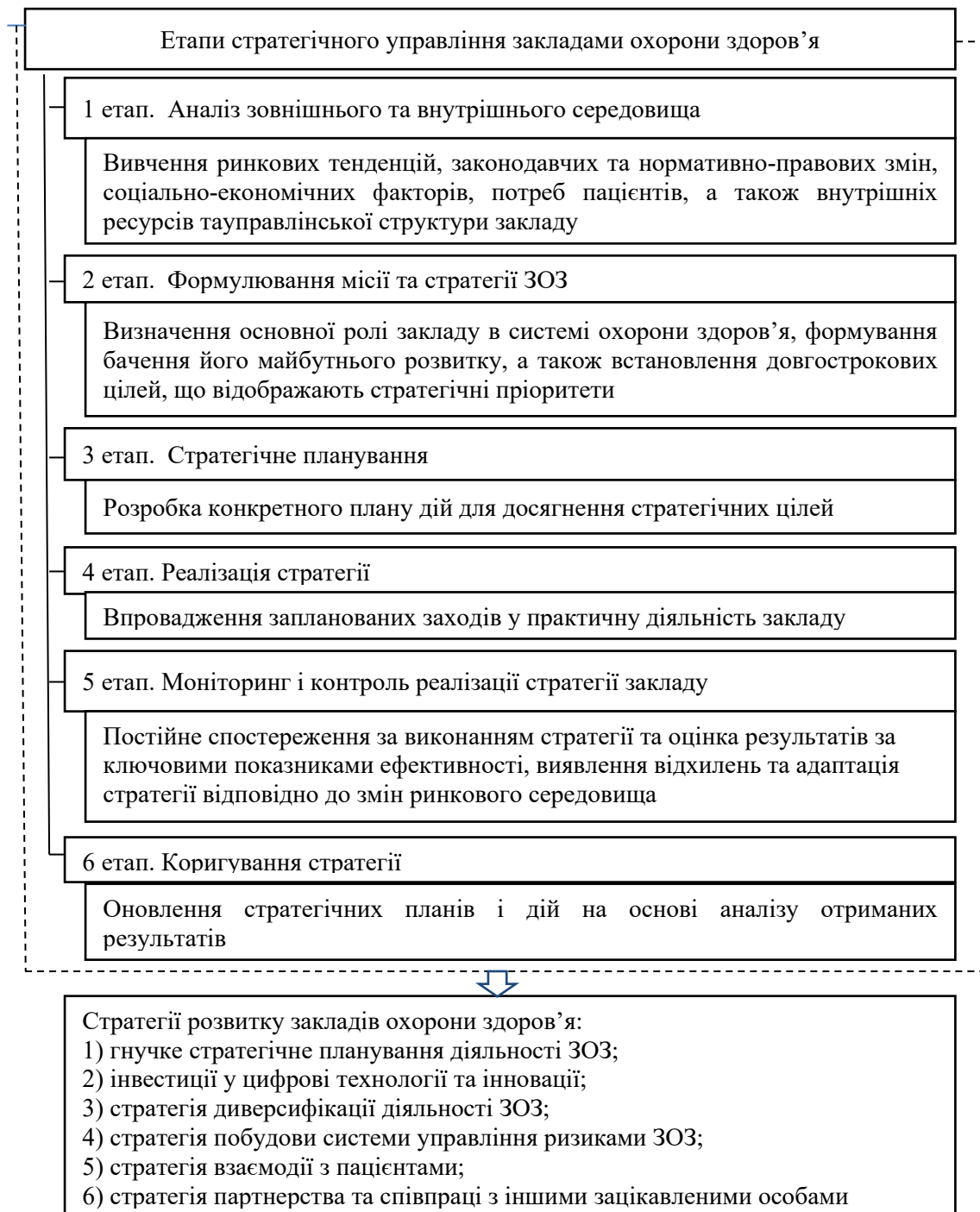


Рис. 1. Етапи стратегічного управління закладами охорони здоров'я в умовах невизначеності на ринку медичних послуг

Джерело: сформовано автором

Визначені етапи забезпечать гнучкість та адаптивність управлінських рішень в умовах невизначеності на ринку медичних послуг.

На етапі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється оцінювання факторів, які впливають на ефективність діяльності ЗОЗ, що дозволяє визначити можливості й загрози для розвитку закладу. У результаті аналізу зовнішнього середовища оцінюються зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність ЗОЗ, такі як політичні, економічні,

соціальні, технологічні, правові та екологічні зміни. Аналіз внутрішнього середовища фокусується на ресурсах і процесах, що впливають на діяльність ЗОЗ. Це включає оцінку гнучкості та ефективності управлінських процесів, кваліфікації та мотивації медичного персоналу, стан матеріально-технічної бази, фінансової стійкості, корпоративної культури.

Інтеграція результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє сформулювати стратегічні цілі, враховуючи можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності медичного закладу.

На другому етапі визначається основна мета та функції закладу, які спрямовані на задоволення потреб пацієнтів і забезпечення якості медичних послуг. Стратегічні цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними та релевантними, що забезпечить ефективну реалізацію стратегії та адаптацію ЗОЗ до змінних умов.

На третьому етапі – етапі стратегічного планування, визначаються конкретні стратегії та ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування передбачає розподіл ресурсів, встановлення пріоритетів та визначення ключових показників ефективності, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію стратегії. Воно включає в себе розробку поточних і довгострокових планів, а також механізмів моніторингу та коригування у разі змін у зовнішньому середовищі.

На четвертому етапі – етапі реалізації стратегії, здійснюється впровадження розроблених стратегічних планів у практичну діяльність ЗОЗ. Важливим при цьому є забезпечення ефективної комунікації між усіма рівнями управління для реалізації поставлених цілей. Успішне впровадження стратегії забезпечує медичному закладу досягнення його стратегічних цілей і конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

На етапі моніторингу і контролю здійснюється систематичне відстеження процесів реалізації стратегії та оцінка результативності досягнення поставлених цілей. Цей етап передбачає збір і аналіз даних щодо виконання стратегічних планів, а також порівняння фактичних результатів з запланованими показниками ефективності. У процесі моніторингу використовуються ключові показники ефективності та, відповідно, регулярно оцінюються результати на різних етапах реалізації стратегії. Контроль дозволяє виявити відхилення від плану, оперативно коригувати стратегію та управлінські рішення для забезпечення стабільного розвитку медичного закладу.

На заключному етапі коригування стратегії у разі виявлення відхилень від запланованих результатів або зміни умов, які можуть впливати на досягнення поставлених цілей здійснюється коригування стратегії, що дозволяє виявити слабкі місця або нові можливості для ЗОЗ. Процес коригування вимагає гнучкості у прийнятті рішень, оскільки він часто включає зміни в ресурсному забезпеченні, тактиці або організаційних процесах.

Досягнення цілей стратегічного управління можливе за допомогою різноманітних інструментів стратегічного управління. Серед них слід виділити (табл. 2):

Таблиця 2. Інструменти стратегічного управління ЗОЗ в умовах невизначеності на ринку медичних послуг

Інструмент стратегічного управління	Характеристика
SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)	Дозволяє провести всебічну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування медичного закладу. Визначення сильних і слабких сторін ЗОЗ допомагає зрозуміти його конкурентні переваги та недоліки, а оцінка можливостей і загроз – виявити потенційні можливості для розвитку та ризику
PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal)	Допомагає оцінити макросередовище, в якому функціонує медичний заклад за допомогою оцінювання політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і юридичних факторів, які можуть вплинути на діяльність ЗОЗ.

Продовження таблиці 2

Аналіз ланцюга цінності	Дозволяє вивчити всі етапи надання медичних послуг, від первинного контакту з пацієнтом до післяопераційного обслуговування. Забезпечує оцінку ефективності кожного етапу надання медичних послуг і можливості для підвищення якості та зниження витрат
Аналіз зацікавлених сторін	Дозволяє зрозуміти потреби і вимоги різних груп: пацієнтів, медичного персоналу, державних органів, постачальників медичних послуг, фінансових установ та інших стейкхолдерів
Складання стратегічних карт	Дозволяє візуалізувати стратегію закладу охорони здоров'я та її ключові компоненти. Це включає, зокрема, визначення стратегічних цілей, таких як покращення якості медичних послуг, збільшення кількості пацієнтів, підвищення ефективності використання ресурсів тощо, а також надає змогу забезпечити узгодженість і спрямованість дій всіх підрозділів медичного закладу
Бенчмаркінг	Інструмент для порівняння показників діяльності медичного закладу з аналогічними установами в галузі, який дозволяє оцінити ефективність управління, якість медичних послуг, рівень задоволення пацієнтів, а також виявити кращі практики, які можуть бути адаптовані для покращання роботи медичного закладу
Модель Портера 5 сил	Дозволяє оцінити конкурентний тиск з боку інших медичних установ, постачальників медичних послуг, замінників (наприклад, альтернативні методи лікування)
Оцінка фінансової стійкості	Використання таких інструментів, як аналіз ліквідності, рентабельності, ефективності інвестицій та ін., що дозволяє розробити стратегії, які забезпечать фінансову стійкість та незалежність медичного закладу
Метод KPI (Key Performance Indicators)	Дозволяє здійснювати моніторинг і оцінку результативності стратегії медичного закладу. Використання таких показників, як час очікування пацієнтів, рівень задоволення пацієнтів, ефективність лікування та інші, дає змогу визначити успішність впровадження стратегії і коригувати її в разі необхідності
LEAN-метод	Спрямований на максимальне скорочення втрат і оптимізацію процесів з метою створення доданої вартості для клієнта при збереженні високої ефективності

Джерело: систематизовано автором

Використання вказаних інструментів стратегічного управління у закладах охорони здоров'я дозволить медичним закладам розробляти управлінські рішення, які сприятимуть їхній адаптації до змін у зовнішньому середовищі, забезпеченню фінансової стійкості на ринку медичних послуг і досягати високих результатів у довгостроковій перспективі. Часто доцільно використовувати декілька інструментів одночасно.

У контексті стратегічного управління в медичних закладах особливу увагу слід приділити LEAN-методу, який є інструментом для підвищення ефективності операцій, зниження витрат і покращання якості надання медичних послуг.

Особливостями цього методу є:

1) скорочення втрат. Втрати можуть проявлятися у різних формах. У ЗОЗ найчастіше зустрічаються такі:

- надлишкові запаси – зберігання непотрібних медичних матеріалів або ліків, які не використовуються в найближчий час;

- надмірний рух персоналу – зайві переміщення медичного персоналу між відділами, що не приносить доданої вартості;
- очікування – пацієнти чи медичний персонал можуть витрачати час на очікування (наприклад, на отримання результатів аналізів або на довгі черги);
- невикористовувані ресурси – недооцінка потенціалу співробітників, які не можуть використовувати свої навички на повну потужність через недостатнє навчання або погану організацію роботи.

Крім визначених ще виділяють втрати через недовиробництво, втрати через випуск дефектної продукції (дефекти медичної допомоги, непоказані процедури, порушення порядку надання медичної допомоги), перевантаження під час роботи з підвищено інтенсивністю, нерівномірність виконання операцій та ін. [12];

2) стандартизація процесів для зменшення варіативності та підвищення передбачуваності результатів. У медичних закладах це може означати розробку чітких стандартів для процедур лікування, запису медичної інформації, процесу прийому пацієнтів тощо. Стандартизація дозволяє знизити ймовірність помилок, скоротити час обслуговування пацієнтів і забезпечити більш високу якість послуг;

3) використання принципів Kaizen («постійне вдосконалення»), що є одним з основних аспектів LEAN. Це означає, що всі працівники медичного закладу повинні бути залучені до удосконалення процесу: від лікарів і медичних сестер до адміністративного персоналу. Регулярні зустрічі, на яких обговорюються способи оптимізації процесів, сприятимуть виявленню нових можливостей для підвищення ефективності та якості надання медичних послуг. У медичних закладах це включає обговорення нових методів лікування, покращання взаємодії між відділеннями, а також вдосконалення процесу реєстрації пацієнтів.

4) фокус на оптимізації потоку робіт, що включає безперервне вдосконалення логістики, зменшення часу очікування пацієнтів і лікарів, а також усунення непотрібних етапів у лікувальному процесі. У результаті цього буде можливим оптимізувати черги на прийом до лікаря або процедур. Відповідно час на надання медичних послуг буде скорочуватися при одночасному підвищенні їх якості та задоволеності пацієнтів;

5) візуалізація, яка дозволяє всім учасникам процесу швидко зрозуміти поточний стан роботи. При цьому використовуються візуальні таблиці і графіки для моніторингу стану пацієнтів або важливих процесів, таких як черги, час очікування, виконання процедур, а також інформаційні панелі, які відображають ключові показники роботи медичного закладу (наприклад, середній час обробки пацієнта або рівень задоволення пацієнтів);

6) формування максимального результату для пацієнта при мінімальних витратах (цінність для пацієнта). Це означає, що всі процеси повинні бути орієнтовані на забезпечення швидкого, ефективного і комфортного лікування пацієнтів. Враховуючи високі вимоги пацієнтів до якості медичних послуг, метод LEAN дозволяє організувати роботу таким чином, щоб пацієнт отримував максимальну користь від наданих послуг при мінімальних витратах часу і ресурсів.

Відповідно, LEAN-метод є потужним інструментом для медичних закладів, сприяючи не тільки зниженню витрат і покращенню ефективності, але й підвищенню якості медичних послуг та задоволення потреб пацієнтів. За допомогою принципів LEAN можна досягти значних покращень у процесах надання медичних послуг, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів, зменшення втрат і підвищення результативності організації в цілому. Ефективність цього методу посилюється поєднанням його можливостей з методом «Six Sigma» [13]. Six Sigma – це методологія, яка використовується у ЗОЗ для покращання якості та ефективності процесу шляхом зменшення медичних помилок. Методологія «LEAN Six Sigma» є «певною ідеєю вдосконалення бізнес-процесів, завдання якої є не виявлення недоліків, а запобігання їх появі» [14].

Визначені інструменти дозволяють розробити стратегії адаптації та розвитку ЗОЗ в умовах невизначеності ринку медичних послуг. Виходячи з цього, можна запропонувати такі стратегії:

1) гнучке стратегічне планування, яке передбачає можливість швидкої адаптації стратегії медичного закладу до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. В умовах невизначеності важливо мати кілька альтернативних сценаріїв розвитку та чітко визначати стратегії для кожного з них. Замість однієї детальної довгострокової стратегії, ЗОЗ повинен бути готовий адаптувати свою стратегію залежно від зміни обставин, таких як економічні кризи, пандемії, нові законодавчі вимоги та ін. Для цього слід здійснити оцінку поточних ризиків і можливих змін у зовнішньому середовищі та розробити кілька сценаріїв і планів дій для кожного з них. У подальшому необхідно здійснювати регулярний моніторинг та коригування стратегії на основі актуальної інформації;

2) інвестиції у цифрові технології та інновації, які в умовах кризових ситуацій, таких як пандемії та економічні спади, цифрові технології, зможуть допомогти знизити навантаження на медичні заклади, зберегти ефективність та зручність обслуговування пацієнтів. Це можливо здійснити на основі впровадження платформ для дистанційних консультацій та телемедицини, автоматизації процесів (запис на прийом, обробка результатів тестів тощо) та інвестування в інструменти для аналізу великих даних (Big Data) для покращення діагностики та прогнозування;

3) стратегія диверсифікації діяльності, яка передбачає розширення спектру медичних послуг, впровадження нових напрямків лікування або профілактики, що дозволяє ЗОЗ зменшити ризики, пов'язані з залежністю від одного типу послуг або категорій пацієнтів. Зокрема, медичні заклади можуть впроваджувати нові методи лікування, інноваційні технології або надавати послуги у нових формах. Реалізація цієї стратегії може бути здійснена за рахунок розширення медичних послуг, таких як реабілітація, психологічна допомога або послуги для літніх людей або ж впровадження нових технологій лікування, діагностики, а також пропозиція послуг для нових груп пацієнтів;

4) стратегія побудова системи управління ризиками, яка дозволить своєчасно виявити і оцінити потенційні загрози для закладу. Це включає як ризики, пов'язані з фінансовими ресурсами, так і з якістю медичних послуг, а також з можливими кризами в галузі охорони здоров'я. Для цього слід поряток моніторингу та оцінки ризиків. Також необхідним є створення планів з управління кризами, які включають різні сценарії розвитку подій;

5) стратегія удосконалення взаємодії з пацієнтами, яка дозволяє не тільки покращити досвід пацієнтів, але й знизити ризик втрати довіри до медичних закладів, що особливо важливо під час криз або змін в умовах невизначеності ринку медичних послуг. Для цього слід впроваджувати системи комунікації, такі як мобільні додатки для пацієнтів, які дозволяють надавати актуальну інформацію про стан здоров'я та медичні послуги, а також сприяти активній комунікації з пацієнтами через соціальні мережі та інші канали. Крім цього доцільним є створення програми для пацієнтів щодо профілактики та збереження здоров'я, що допомагає знизити навантаження на медичний заклад;

6) стратегії партнерства та співпраці з іншими медичними установами, органами влади, фармацевтичними компаніями або підприємствами. Такі партнерства дозволять розширити доступ до ресурсів, знизити витрати та швидше адаптуватися до нових умов діяльності.

Водночас, адаптація ЗОЗ до умов невизначеності не можлива тільки обранням однієї з визначених стратегій, а вимагає розробки комплексних стратегій, які включають гнучкість в управлінні, інвестування в інновації, диверсифікацію послуг, ефективне управління ризиками та зміцнення взаємодії з пацієнтами. Застосування цих стратегій дозволить медичним закладам успішно функціонувати на ринку медичних послуг в умовах невизначеності, а також зміцнити свою конкурентоспроможність та підвищити якість медичних послуг.

Висновки. Таким чином, стратегічне управління у закладах охорони здоров'я в умовах невизначеності ринку медичних послуг набуває вирішального значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку ЗОЗ. Ефективна стратегія повинна ґрунтуватися на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, чітко визначених цілях, стратегічному плануванні, та постійному моніторингу результатів. У сучасних умовах мінливих і непередбачуваних умов ринку, викликаних нормативною нестабільністю,

фінансовими ризиками та технологічним розвитком, ключовими стають гнучкість, адаптивність і здатність використовувати стратегічний підхід в управлінні медичним закладом.

Запропоновані інструменти стратегічного управління дозволять забезпечити цілеспрямований розвиток закладів, ефективно використовувати ресурси та підвищити якість медичних послуг. Практична реалізація стратегічного управління потребує залучення усіх рівнів управлінського персоналу, а також інтеграції інноваційних технологій і розвитку партнерських відносин. За цих умов стратегічне управління стає не тільки інструментом адаптації до зовнішніх змін, а й основою сталого розвитку закладу охорони здоров'я.

Список використаної літератури

1. Августин Р.Р., Стахів О.В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250> (дата звернення 02.04.2025).
2. Забаштанський М., Забаштанська Т. Сучасні аспекти стратегічного планування функціонування та розвитку суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4 (36). С.103–111. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-103-111](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-103-111) (дата звернення 02.04.2025).
3. Корицький Г. Стратегічне планування діяльності закладу охорони здоров'я: методологічні та прикладні аспекти. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. 2024. Березень. С. 78-81.
4. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності : адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2023. №2 (68). С. 100-104.
5. Мороз О.О. Стратегічний підхід в системі антикризового фінансового менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С.185-188.
6. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. *Actual problems of public administration*. 2021. №2 (83). С.33-38.
7. Рогачевський О.П. Теоретичні аспекти стратегічного управління якістю медичних послуг. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 282- 291.
8. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 8. С. 62–76.
9. Станасюк Н., Мінко, А. (2024). Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55> (дата звернення 02.04.2025).
10. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2019. №30. С.77-83.
11. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (дата звернення 07.04.2025).
12. Гладкова О., Деренська Я. Впровадження інструментів lean-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 3. С. 145–152.
13. Rajeev Rathi. Lean six sigma in the healthcare sector: A systematic literature review. PMC Disclaimer. Published online 2021 Jun 7. doi: 10.1016/j.matpr.2021.05.534 (дата звернення 05.04.2025).
14. Гарбузюк В., Рудніченко Є. Використання методології «Lean Six Sigma» в системі безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*. 2023 №4. С. 101-106.

References

- [1] Avhustyn R. R., Stakhiv O. V. (2023) Vyznachennia stratehichnykh priorytetiv upravlinnia systemnym rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia [Determining strategic priorities for

- managing the systemic development of healthcare institutions]. *Akademichni vizii*, no. 17. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250> (accessed 02 April 2025).
- [2] Zabashtanskyi M., Zabashtanska T. (2023) Suchasni aspekty stratehichnoho planuvannia funktsionuvannia ta rozvytku subiektiv hospodariuvannia sfery okhorony zdorovia v umovakh tsyvrovizatsii [Modern aspects of strategic planning of the functioning and development of healthcare business entities in the context of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 4 (36), pp. 103–111. Available at: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-103-111](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-103-111) (accessed 02 April 2025).
- [3] Korytskyi H. (2024) Stratehichne planuvannia diialnosti zakladu okhorony zdorovia: metodolohichni ta prykladni aspekty [Strategic planning of healthcare facilities: methodological and applied aspects]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv*, March, pp. 78–81.
- [4] Maistrenko K., Bilyk O. (2023) Stratehichne planuvannia v umovakh nevyznachenosti: adaptatsiia do zmin u publichnomu sektori v Ukraini [Strategic planning in uncertain times: adapting to changes in the public sector in Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom*, no. 2 (68), pp. 100–104.
- [5] Moroz O.O. (2021) Stratehichniy pidkhid v systemi antykrizovoho finansovoho menedzhmentu v zakladakh okhorony zdorovia [Strategic approach in the system of anti-crisis financial management in healthcare institutions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4, pp. 185–188.
- [6] Pirozhenko N. (2021) Teoretychni zasady stratehuvannia v sferi okhorony zdorovia yak umovy avtonomizatsii medychnykh zakladiv [Theoretical principles of strategizing in the field of healthcare as conditions for the autonomization of medical institutions]. *Actual problems of public administration*, no. (83), pp. 33–38.
- [7] Rohachevskyi O.P. (2020) Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia yakistiu medychnykh posluh [Theoretical aspects of strategic management of the quality of medical services]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, Vol. 5, no. 4, pp. 282–291.
- [8] Safonov Yu. M., Borshch V. I. (2018) Stratehichniy menedzhment zakladiv okhorony zdorovia: zahalni pryntsypy ta osoblyvosti zastosuvannia v haluzi okhorony zdorovia Ukrainy [Strategic management of healthcare institutions: general principles and features of application in the healthcare sector of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, no. 8, pp. 62–76.
- [9] Stanasiuk N., Minko, A. (2024). Neobkhdnist stratehichnoho pidkhodu v upravlinni zakladamy okhorony zdorovia ta yoho kliuchovi oriiientyry [The need for a strategic approach to managing healthcare facilities and its key guidelines]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55> (accessed 02 April 2025).
- [10] Stefanyshyn L.S. (2019) Teoretyko-metodychni osnovy stratehichnoho upravlinnia zakladom okhorony zdorovia [Theoretical and methodological foundations of strategic management of a healthcare institution]. *Infrastruktura rynku*, no. 30, pp. 77–83.
- [11] Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku (2025) [Healthcare System Development Strategy for the Period Until 2030]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (accessed 07 April 2025).
- [12] Hladkova O., Derenska Ya. (2023) Vprovadzhennia instrumentiv lean-menedzhmentu v upravlinnia zakladom okhorony zdorovia [Implementation of lean management tools in healthcare facility management]. *Biznes-Inform*, no. 3, pp. 145–152.
- [13] Rajeev Rathi (2021) Lean six sigma in the healthcare sector: A systematic literature review. PMC Disclaimer. Available at: [doi: 10.1016/j.matpr.2021.05.534](https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.534) (accessed 05 April 2025).
- [14] Harbuziuk V., Rudnichenko Ye. (2023) Vykorystannia metodolohii «Lean Six Sigma» v systemi bezpekooriiientovanoho upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia [Using the Lean Six Sigma methodology in the system of safety-oriented management of healthcare facilities]. *Development Service Industry Management*, no. 4, pp. 101–106.