

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.13

УДК 005.21:614.2(477)

JEL Classification: D 73, H 50, I11, I15, L 30, M10

Таранич О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua**Старушкевич Ю.В.**

адміністратор,
ТОВ «Клініка репродуктивної медицини імені академіка В.І. Грищенка»
ORCID: 0009-0001-2591-8614

yulyastar2002@gmail.com

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і практичних засад формування стратегії розвитку медичних закладів в умовах трансформації системи охорони здоров'я України. Обґрунтовано необхідність використання стратегічного підходу в управлінні медичними установами з огляду на зростання їхньої автономії, зростання конкуренції на ринку медичних послуг та впливу динамічного зовнішнього середовища. Розкрито зміст поняття «стратегія розвитку» у сфері охорони здоров'я, визначено її роль у підвищенні якості, доступності та ефективності медичної допомоги.

У статті систематизовано принципи, на яких має базуватися формування стратегії розвитку медичного закладу, а також визначено основні стратегічні пріоритети. Проаналізовано вплив зовнішнього середовища на формування стратегії розвитку та виокремлено основні групи факторів зовнішнього середовища, що визначають умови функціонування медичних закладів. Акцентовано увагу на важливості узгодження стратегії розвитку медичної установи із стратегією розвитку регіону та державними пріоритетами, а також на необхідності її адаптивності до сучасних викликів.

Запропоновано модель формування стратегії розвитку медичного закладу, що відображає послідовність реалізації етапів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування установи, підвищення якості медичних послуг та ефективне використання ресурсів.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, медичний заклад, охорона здоров'я, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, якість медичних послуг.

Рис. 2, Літ. 10.

Taranych Oksana

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua

Starushkevych Yuliia

Administrator Gryshchenko Clinic-IVF
ORCID: 0000-0001-5278-1142

yulyastar2002@gmail.com

FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF A MEDICAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF HEALTHCARE SYSTEM TRANSFORMATION

The article is devoted to the study of theoretical and practical foundations of creating a development strategy for healthcare institutions in the context of the transformation of Ukraine's healthcare system. The necessity of using a strategic approach in managing medical institutions is substantiated, considering the growing autonomy of healthcare providers, increasing competition in the medical services market, and the influence of a dynamic external environment. The concept of a "development strategy" in the healthcare sector is defined, as well as its role in improving the quality, accessibility and efficiency of medical care.

The article systematizes the principles that should underpin the development strategy of a healthcare institution and identifies the main strategic priorities. The influence of the external environment on the formation of the development strategy is analyzed, and the key groups of external factors determining the operating conditions of healthcare institutions are identified.

The importance of aligning the development strategy of a medical institution with regional development strategies and national priorities, as well as the need for its adaptability to current challenges, is emphasized.

A model for forming a healthcare institution's development strategy is proposed, reflecting the sequence of stages aimed at ensuring the sustainable functioning of the institution, improving the quality of medical services, and ensuring the efficient use of resources.

Keywords: development strategy, strategic management, healthcare institution, healthcare, external environment, competitiveness, quality of medical services.

Fig. 2, Ref. 10

Постановка проблеми. Система охорони здоров'я є однією з ключових складових соціальної сфери, що безпосередньо впливає на рівень добробуту населення та соціально-економічний розвиток держави.

Історично модель управління охороною здоров'я України базувалася на централізованій системі, що характеризувалася низькою ефективністю, відсутністю автономії закладів та надмірною бюрократизацією [1]. Перехід України до ринкових умов господарювання зумовив необхідність докорінної перебудови підходів до управління галуззю. Так, із 2017 року активно впроваджується медична реформа, спрямована на підвищення доступності та якості медичних послуг, децентралізацію управління та фінансову автономію медичних закладів, що базується на принципі «гроші йдуть за

пацієнтом» [2]. Це означає, що фінансування закладу охорони здоров'я безпосередньо залежить від кількості пацієнтів, які обрали його для отримання медичних послуг, що стимулює конкуренцію між медичними установами.

Наразі процес реформування є незавершеним. До того ж, він супроводжується дефіцитом фінансування, нерівномірністю ресурсного забезпечення та нестачею кадрів. Повномасштабна війна 2022 року ще більш ускладнила ситуацію. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективної стратегії розвитку закладів, спроможної забезпечити їхню стійкість, адаптацію до змін та підвищити конкурентоспроможність у сучасних соціально-економічних реаліях.

Аналіз досліджень і публікацій. Вагомий внесок у формування теоретичних засад стратегічного управління зробили зарубіжні науковці. Так, І. Ансофф розробив концепцію стратегічного вибору, в основу якої покладено відповідність між потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем. М. Портер у своїх працях визначив базові конкурентні стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) та модель «п'яти сил конкуренції», що дозволяє оцінити позицію організації на ринку.

У вітчизняній науці питання стратегічного управління досліджували Р. Августин, В. Борщ, Р. Кірашук, О. Коваленко, С. Пілецька, Н. Стасюк та інші.

Так, Р. Августин у своїх працях наголошує на визначенні стратегічних пріоритетів розвитку медичних установ у контексті системних реформ. В. Борщ досліджує інструменти управління організаціями та механізми підвищення їхньої ефективності. Р. Кірашук і О. Коваленко вивчають стилі керівництва та роль управлінця у процесі стратегічних змін. С. Пілецька акцентує увагу на особливостях стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Н. Стасюк обґрунтовує необхідність стратегічного підходу в управлінні медичними закладами та визначає його ключові орієнтири.

Попри наявний науковий доробок залишається невирішеними питання дієвих механізмів формування стратегії розвитку у сфері охорони здоров'я, особливо у контексті реалізації медичної реформи.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів і практичних засад формування стратегії розвитку медичного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я України, з урахуванням сучасних викликів зовнішнього середовища та необхідності забезпечення стійкого функціонування й підвищення якості медичних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реформування системи охорони здоров'я України відкриває нові можливості для медичних закладів, зокрема розширює їхню автономію у прийнятті управлінських рішень та підвищує рівень контролю за розподілом власних ресурсів [3]. У таких умовах зростає потреба у використанні сучасних управлінських підходів та інструментів, здатних забезпечити ефективне функціонування закладів в умовах постійних змін зовнішнього середовища та підвищеної конкуренції.

Одним із механізмів адаптації до нових реалій виступає формування стратегії розвитку медичного закладу, що дозволяє визначити пріоритетні напрямки діяльності, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити довгострокову стабільність функціонування підприємства [4]. Така стратегія дозволяє не лише підвищити якість медичних послуг, а й створює умови для фінансово-економічної стабільності підприємства, оптимізації управлінських процесів і впровадження інновацій у практичну діяльність.

Під поняттям «стратегія розвитку» розуміють довгостроковий, комплексний план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей і забезпечення сталого функціонування організації в умовах мінливого зовнішнього середовища [4]. Вона відображає чітку узгоджену систему управлінських рішень, що визначає пріоритетні напрями та засоби досягнення бажаного рівня розвитку організації.

Для галузі охорони здоров'я стратегія розвитку набуває особливого значення, оскільки вона орієнтована не лише на досягнення економічних результатів, а й на підвищення якості та доступності медичної допомоги, а також задоволення потреб населення. Саме забезпечення громадян ефективними медичними послугами залишається ключовою місією медичних закладів, однак для її реалізації заклади мають одночасно досягати фінансової стабільності [5].

У контексті медичних закладів стратегія розвитку включає формування бачення майбутнього закладу, визначення цілей та завдань, розробку механізмів їх реалізації та створення умов для безперервного вдосконалення процесів [5]. Однак лише наявності стратегічного документа недостатньо. Важливим є забезпечення його практичної дієвості, що досягається через дотримання певних принципів, які визначають підхід до планування, прийняття рішень і використання ресурсів.

Формування стратегії розвитку медичних установ базується на низці ключових принципів, що забезпечують її результативність і відповідність сучасним потребам охорони здоров'я [5-6]:

- орієнтація на пацієнта – в пріоритеті забезпечення високої якості медичних послуг, їх доступність та безпека, а також максимальне задоволення потреб пацієнтів;
- системний характер – взаємоузгодженість усіх елементів управління, стратегічних цілей, ресурсного потенціалу і напрямів діяльності як єдиної цілісної системи;
- обґрунтованість – прийняття управлінських рішень на основі доказової інформації, аналітики та прогнозування;
- гнучкість та адаптивність – здатність своєчасно реагувати на зміни та коригувати стратегію відповідно до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- ефективність ресурсного забезпечення – раціональне використання фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів;
- інноваційність – впровадження сучасних технологій, медичних та цифрових рішень для підвищення результативності діяльності;
- соціальна відповідальність – орієнтація на потреби суспільства, дотримання етичних норм, прозорість управління, зміцнення партнерства з громадою та іншими стейкхолдерами.

Вибір стратегії розвитку медичної установи має ґрунтуватися на її пріоритетних стратегічних цілях, враховувати особливості організаційної структури, конкурентні позиції, рівень диверсифікації послуг та наявні ризики.

У цьому контексті стратегічні пріоритети медичного закладу включають підвищення якості медичного обслуговування, зміцнення кадрового потенціалу, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження цифрових технологій, забезпечення комфортних та безпечних умов для пацієнтів, формування позитивного іміджу закладу й високого рівня довіри до медичних послуг [7].

Ефективне формування стратегії розвитку медичного закладу неможливе без урахування впливу зовнішнього середовища, що визначає умови його функціонування.

Зовнішнє середовище охоплює сукупність факторів, що не контролюються безпосередньо керівництвом закладу, але значною мірою визначають можливості та обмеження подальшого розвитку [6]. Саме зовнішні чинники виступають тими драйверами змін, на які медичні установи повинні своєчасно реагувати у процесі стратегічного управління.

На рис. 1 представлено основні групи факторів, що мають бути враховані керівництвом медичного закладу під час розробки та реалізації стратегії розвитку, адже саме вони відображають актуальні тенденції та виклики охорони здоров'я на сучасному етапі.



Рисунок 1 – Групи зовнішніх факторів, що впливають на формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 8]

Разом з тим, керівництву медичних установ необхідно брати до уваги й інші зовнішні виклики, серед яких демографічні зміни, соціально-економічні наслідки війни, потреба в енергетичній забезпеченості тощо. Саме комплексний аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємствам сформувати реалістичну та обґрунтовану стратегію розвитку, забезпечити своєчасне реагування на виклики, підвищити якість управлінських рішень та досягти стійкості в умовах трансформації системи охорони здоров'я.

Під час формування стратегії розвитку медичного закладу надзвичайно важливо враховувати стратегію розвитку регіону чи громади, оскільки медичні установи є важливою

частиною місцевої інфраструктури та відіграють ключову роль у забезпеченні соціальної безпеки населення [9]. У зв'язку з цим, стратегічний план розвитку закладу повинен бути затвердженим органом місцевої влади, що забезпечує його узгодженість із місцевими пріоритетами та створює умови для сталого соціально-економічного розвитку регіону.

Крім цього, стратегія розвитку медичних установ повинна орієнтуватися на державні пріоритети післявоєнного відновлення, серед яких збільшення рівня фінансування галузі, повернення та утримання медичних кадрів, розвиток цифрової інфраструктури та формування єдиних медичних реєстрів [1]. Реалізація цих завдань забезпечить підвищення ефективності управління, зміцнить прозорість та доступність медичних послуг, а також сприятиме зміцненню довіри населення до системи охорони здоров'я.

Таким чином, розробки стратегії розвитку медичного закладу передбачає виконання наступних етапів [4, 6]:

- визначення стратегічних цілей та пріоритетів, що дозволяє сфокусувати увагу на ключових напрямках розвитку;
- оцінка внутрішнього потенціалу;
- аналіз зовнішнього середовища;
- формування стратегічних напрямів і підходів з урахуванням результатів аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів;
- розробка детального плану реалізації, який передбачає визначення відповідальних осіб, необхідних ресурсів, строків виконання та індикаторів оцінювання результатів;
- моніторинг та коригування дій.

На рис. 2 відображено модель формування стратегії розвитку медичного закладу, що передбачає послідовне проходження етапів: від діагностики до оцінки результатів. Модель базується на системному підході, що поєднує аналітичні, управлінські та інструменти контролю.

Основними елементами запропонованої моделі є:

урахування впливу зовнішнього середовища (економічних, соціальних, технологічних чинників), що формують умови діяльності закладу;

чітке визначення місії, стратегічних цілей і функціональних напрямів розвитку, які забезпечують узгодженість управлінських рішень;

впровадження інновацій, цифрових технологій і безперервного професійного розвитку персоналу;

створення системи постійного моніторингу виконання стратегії та механізмів її своєчасного коригування відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Результатом реалізації моделі є стійке функціонування медичного закладу, підвищення якості, доступності й безпеки медичних послуг, а також зміцнення довіри населення до системи охорони здоров'я. У довгостроковій перспективі така модель забезпечує формування конкурентоспроможної, соціально-відповідальної та орієнтованої на пацієнта системи охорони здоров'я.

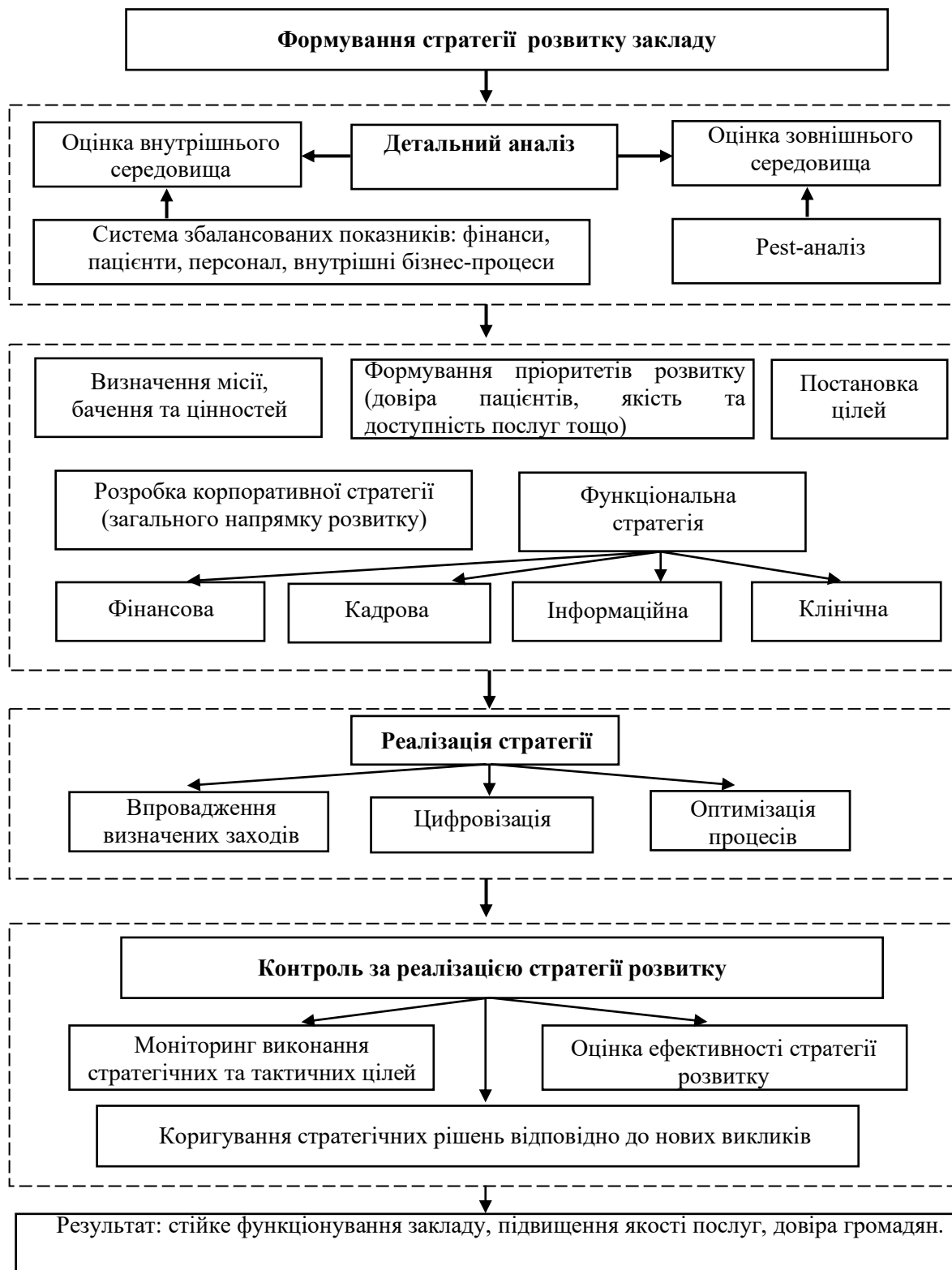


Рисунок 2 – Модель формування стратегії розвитку медичного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я України
Джерело: розроблено автором на основі [6, 8, 10]

Висновки. Отже, формування стратегії розвитку медичного закладу є ключовою умовою його ефективного функціонування в умовах трансформації системи охорони здоров'я України. Стратегічний підхід дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати якість й доступність медичних послуг, а також зміцнювати конкурентні позиції закладу.

Стратегія розвитку повинна ґрунтуватися на чітко визначених цілях, орієнтації на потреби пацієнтів, інноваційності, раціональному використанні ресурсів та комплексному врахуванню зовнішніх факторів, що забезпечить стабільність та поступовий розвиток медичної установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обрізан М. Як нам відновити українську медицину після перемоги? URL: <https://voxukraine.org/yak-nam-vidnovyty-ukrayinsku-medytsynu-pislya-peremogy>
2. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я. Розпорядження КМУ від 30.11.2016 р. № 1013-р.
3. Сафонов Ю., Борщ В. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. № 8 (218). 2019. С. 62-69.
4. Швед В., Горобець А. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 49. 2023. С. 36-43.
5. Борщ В. Управління закладами охорони здоров'я: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2020. 392 с.
6. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. №2 (49). 2022. С. 174-179.
7. Августин Р., Стахів О. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. №17. 2023.
8. Станасюк Н., Мінко А. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024.
9. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. *Актуальні проблеми державного управління*. №2 (83). 2021. С. 33–38.
10. Таранич О.В., Вінніченко А.А., Таранич А. В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 62-74. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7>.

REFERENCES

1. Obrizan M. Yak nam vidnovyty ukrayins'ku medytsynu pislya peremohy? [How can we restore Ukrainian medicine after the victory?]. Available at: <https://voxukraine.org/yak-nam-vidnovyty-ukrayinsku-medytsynu-pislya-peremogy>
2. Pro skhvalennya Kontseptsiyi reformy finansuvannya systemy okhorony zdorov'ya. [On approval of the Concept of financing reform of the healthcare system]. Rozporyadzhennya KМУ vid 30.11.2016 r. no. 1013-r.
3. Safonov Yu., Borshch V. (2019) Stratehichnyy menedzhment zakladiv okhorony zdorov'ya: zahal'ni pryntsypy ta osoblyvosti zastosuvannya v haluzi okhorony zdorov'ya

Ukrayiny. [Strategic management of healthcare institutions: general principles and specifics of application in Ukraine]. Aktual'ni problemy ekonomiky. no. 8 (218), pp. 62–69.

4. Shved V., Horobets A. (2023) Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' ta znachennya [Enterprise development strategy: essence and significance]. Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. no. 49, pp. 36–43.

5. Borshch V. I. (2020) Upravlinnya zakladamy okhorony zdorov'ya: monohrafiya [Management of healthcare institutions: monograph]. Kherson: OLDI-PLUS. 392 p.

6. Piletska S., Klyus I., Bilous N. (2022) Osoblyvosti formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva v umovakh makroekonomichnoyi nestabil'nosti [Features of forming enterprise development strategy under macroeconomic instability]. Stalyy rozvytok ekonomiky. no. 2 (49). pp. 174–179.

7. Avhustyn R., Stakhiv O. (2023) Vyznachennya stratehichnykh priorytetiv upravlinnya systemnym rozvytkom zakladiv okhorony zdorov'ya [Identifying strategic priorities for the management of systemic development of healthcare institutions]. Akademichni viziyyi. no. 17.

8. Stanasjuk N., Minko A. (2024) Neobkhdnist' stratehichnoho pidkhodu v upravlinni zakladamy okhorony zdorov'ya ta yoho klyuchovi oriyentyry [The need for a strategic approach in the management of healthcare institutions and its key guidelines]. Ekonomika ta suspil'stvo. no. 61.

9. Pirozhenko N. (2021) Teoretychni zasady stratehuvannya v sferi okhorony zdorov'ya yak umovy avtonomizatsiyi medychnykh zakladiv [Theoretical foundations of healthcare strategizing as a condition for medical institutions' autonomy]. Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya. no. 2 (83), pp. 33–38.

10. Taranich O. V., Vinnichenko A. A., Taranich A. V. (2022) Stratehiya antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom iz vrakhuvannyam yoho zhyttyevoho tsykladu [Strategy of crisis management of the enterprise taking into account its life cycle]. Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya, no. 3 (47), pp. 62–74. Available at: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7>.