

А. В. Синенька, С. М. Ільчишин
ORCID: 0009-0002-4388-7695, 0000-0002-4377-915X
Національний університет “Львівська політехніка”
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.119>

© Синенька А. В., Ільчишин С. М., 2025

Сформовано класифікацію видів стратегій закладів охорони здоров'я залежно від рівнів управління та структурних підрозділів закладу. Підкреслено взаємозв'язок і взаємозалежність усіх стратегій, необхідних для ефективної реалізації загальних стратегічних цілей ЗОЗ. Обґрунтовано, що запропонована класифікація забезпечує комплексний погляд на стратегічне управління, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності, покращення якості медичних послуг, оптимізації використання ресурсів та сталого розвитку системи охорони здоров'я в цілому.

Ключові слова: стратегічне управління закладів охорони здоров'я, соціально-орієнтований підхід, багаторівневі стратегії, класифікація стратегій, функціональні стратегії.

Формулювання проблеми

Стратегічне управління в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) є багатоплановим процесом, що дозволяє формувати та реалізовувати ефективні стратегії, які сприяють збалансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. Воно ґрунтується на людському потенціалі, гнучко регулює та вносить вчасні зміни в роботу закладу відповідно до змін зовнішнього середовища, що дає змогу досягати визначених результатів протягом довгострокового періоду. Важливою відмінністю стратегічного управління в ЗОЗ від промислових та комерційних підприємств є його соціально-орієнтований підхід, спрямований на збереження здоров'я населення як головної цінності.

Актуальність дослідження.

Актуальність цього дослідження зумовлена тим, що стратегічне управління в закладах охорони здоров'я має специфічні особливості, які відрізняють його від управління в промислових та комерційних підприємствах. Це вимагає розробки та систематизації ефективних інструментів і стратегій, зважаючи на унікальні потреби та виклики галузі. Проаналізовані праці вітчизняних та іноземних науковців, присвячені стратегічному управлінню та його застосуванню на макро та мікрорівнях, демонструють специфіку управління в закладах охорони здоров'я. Саме тому систематизація стратегій та їх цілей із фокусом на закладах охорони здоров'я є важливою і своєчасною в умовах реформування та модернізації медичної галузі в Україні.

Формулювання мети та цілей статті

Метою статті є сформувати класифікацію видів стратегій закладів охорони здоров'я залежно від рівнів управління та структурних підрозділів закладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Важливі аспекти формування та розвитку сучасної стратегічного управління сформовано в працях Г. Мінцберга[1], досліджено іноземними науковцями[2-8] та опрацьовано вітчизняними дослідниками [9-12]. В першу чергу, в працях іноземних науковців[1,3,6,7] наголошено на вирішальній ролі стратегічного управління та необхідності його застосування як на макро, так і на мікро рівні. Більшість дослідників сходяться на тому, що стратегічне управління в закладах охорони здоров'я має особливості, що вимагають розробки та систематизації найбільш дієвих інструментів та стратегій. Це актуалізує дане дослідження, яке містить систематизацію стратегій та їх цілей з фокусом на закладах охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу

Стратегічне управління в системі охорони здоров'я реалізується на кількох взаємопов'язаних рівнях, кожен з яких має свої особливості та завдання (рис.1).

1. Державний (національний) рівень. На цьому рівні розробляються та затверджуються стратегічні цілі та завдання розвитку охорони здоров'я, визначаються стратегічні показники стану здоров'я населення та діяльності системи охорони здоров'я, а також формується програма державних гарантій безоплатної медичної допомоги. Держава реалізує політику у сфері охорони здоров'я через ухвалення нормативно-правових актів, таких як Концепції довгострокового соціально-економічного розвитку, Стратегії розвитку охорони здоров'я України та Державні програми розвитку охорони здоров'я.

2. Регіональний рівень. На обласному рівні відбувається конкретизація національних стратегій[10]. Тут розробляються та затверджуються стратегічні цілі та завдання розвитку охорони здоров'я в межах регіону, визначаються стратегічні показники стану здоров'я населення та діяльності охорони здоров'я, а також формується регіональна програма державних гарантій безоплатної медичної допомоги.

3. Муніципальний рівень (рівень громади). На цьому рівні здійснюється оцінка стану здоров'я населення території, прогнозується його розвиток на плановий період, затверджуються територіальні нормативи для планування, визначаються стратегічні показники та ухвалюється територіальна програма державних гарантій безоплатної медичної допомоги, а також розробляється мережа медичних організацій.

4. Рівень медичної організації (внутрішній). Стратегічне управління може здійснюватись самостійно головним лікарем та відповідними службами управління всередині медичної організації для досягнення державних стратегічних цілей. Місія медичних організацій є соціально-орієнтованою та полягає у наданні якісної та доступної медичної допомоги, що має задовольняти потреби населення при ефективному використанні ресурсів організації[2].

У закладах охорони здоров'я, як і в інших організаціях, стратегії можуть класифікуватися за структурним рівнем їх застосування.

1. Корпоративні стратегії. Ці стратегії охоплюють діяльність усієї сукупності організацій охорони здоров'я в межах окремої території або великого медичного холдингу. Вони спрямовані на поліпшення стану здоров'я в територіальній громаді та включають два основні типи - стратегії зростання та скорочення.

До стратегій зростання належить диверсифікація - проявляється у створенні нових підрозділів або послуг, наприклад, підрозділу для догляду за пацієнтами з хронічними хворобами або особами старшого віку, що задовольняє нові потреби громади. Вертикальна інтеграція означає зростання організації за віссю "постачальники – клієнти/пацієнти" (інтеграція назад або вперед), спрямовану на зниження витрат та поліпшення якості обслуговування[3].

Стратегії скорочення – це згортання та ліквідація. Згортання передбачає передачу (продаж) або відмову від певних продуктів і послуг, що надавалися раніше (наприклад, окремих лабораторій, рентгенології, фізіотерапевтичних процедур), з метою скорочення витрат або аутсорсингу. Ліквідація означає розпродаж активів, що зазвичай відбувається при появі нових технологій, які роблять застарілі технології чи устаткування непотрібними.

2. Стратегії окремих підрозділів/бізнес-одиниць застосовуються, коли необхідно надати чітко обумовлений суспільними потребами окремий вид послуг. Для вузькопрофільних медичних установ основним критерієм успішності таких стратегій є їх націленість на формування та утримання конкурентних переваг у галузі. Наприклад, зниження рівня захворюваності та покращення загального стану здоров'я прикріпленого населення шляхом надання якісної та доступної первинної медичної допомоги. Завданням стратегії є підвищення рівня вакцинації, раннє виявлення захворювань, пропаганда здорового способу життя та оптимізація амбулаторного лікування.

Стратегічні ініціативи та заходи, рекомендовані на цьому рівні – це організація регулярних вакцинальних кампаній, а саме проведення “днів” або “тижнів” вакцинації з розширеним графіком роботи (включно з вечірніми годинами та вихідними) та впровадження автоматизованої системи нагадувань для пацієнтів про необхідність вакцинації. Окрім того – запровадження цільових програм диспансеризації, яка включає розробку та реалізацію програм профілактичних оглядів для специфічних вікових або груп ризику, з використанням цифрових платформ для зручного запису та інформування.

Наступною ініціативою є проведення освітніх заходів, зокрема організація безкоштовних семінарів та майстер-класів на теми здорового харчування, фізичної активності, управління стресом та профілактики хронічних захворювань, залучаючи місцеві громади та освітні заклади[5].

Вартим уваги є розширення телемедичних послуг – активне використання телемедицини для контрольних оглядів та управління хронічними захворюваннями, що дозволить зменшити кількість особистих візитів для стабільних пацієнтів та покращити доступність медичної допомоги.

До стратегічних заходів відносимо розробку інформаційних матеріалів, тобто створення та розповсюдження доступних та зрозумілих інформаційних брошур, пам'яток та онлайн-ресурсів з питань профілактики та лікування поширених захворювань, а також безперервне навчання персоналу (забезпечення регулярного підвищення кваліфікації медичного персоналу з питань профілактичної медицини, ефективної комунікації з пацієнтами та оптимізації амбулаторного прийому).

Ці стратегії дозволяють амбулаторно-поліклінічному відділенню чітко визначити свої пріоритети, оптимізувати використання ресурсів та зосередити зусилля на досягненні конкретних, вимірюваних результатів, що сприятиме покращенню здоров'я населення та підвищенню ефективності роботи підрозділу.

3. Функціональні стратегії. Розробляються окремими підрозділами (наприклад маркетинг, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), логістика, персонал, фінанси) для реалізації як корпоративних стратегій, так і стратегій окремих підрозділів. Кожен функціонально значущий підрозділ повинен займатися розробкою власної стратегії реалізації.

Маркетингова стратегія має на меті збільшення привабливості закладу для пацієнтів, розширення ринкової частки та формування позитивного іміджу. Рекомендовані стратегічні ініціативи маркетингового напрямку включають дослідження ринку медичних послуг, а саме вивчення потреб пацієнтів, їхніх очікувань та переваг (наприклад, щодо комфорту, часу очікування, доступності інформації) для вдосконалення якості послуг. Наступною ініціативою є рекламні кампанії – це просування нових медичних послуг або спеціалізованих програм через різні канали (онлайн, місцеві ЗМІ, соціальні мережі). Важливим елементом маркетингової стратегії є розвиток онлайн-присутності, а саме оптимізація вебсайту закладу, впровадження онлайн-запису на прийом, надання довідкової інформації та можливості електронної комунікації з лікарями. Варто запровадити програми лояльності – це розробка програм для заохочення повторних звернень пацієнтів та підвищення їхньої задоволеності.

Фінансова стратегія – це оптимізація фінансових потоків, забезпечення стабільного фінансування та ефективного використання ресурсів[9]. Елементами фінансової стратегії є залучення коштів не лише з державного бюджету (через Програму медичних гарантій), а й з позабюджетних джерел, таких як платні послуги, медичне страхування, благодійні внески; оптимізація операційних витрат, виявлення та усунення “прихованих втрат”; розробка детальних фінансових планів та кошторисів, а також систематичний моніторинг їх виконання для забезпечення фінансової стійкості; планування капітальних видатків на оновлення медичного обладнання, ремонт приміщень та впровадження сучасних технологій.

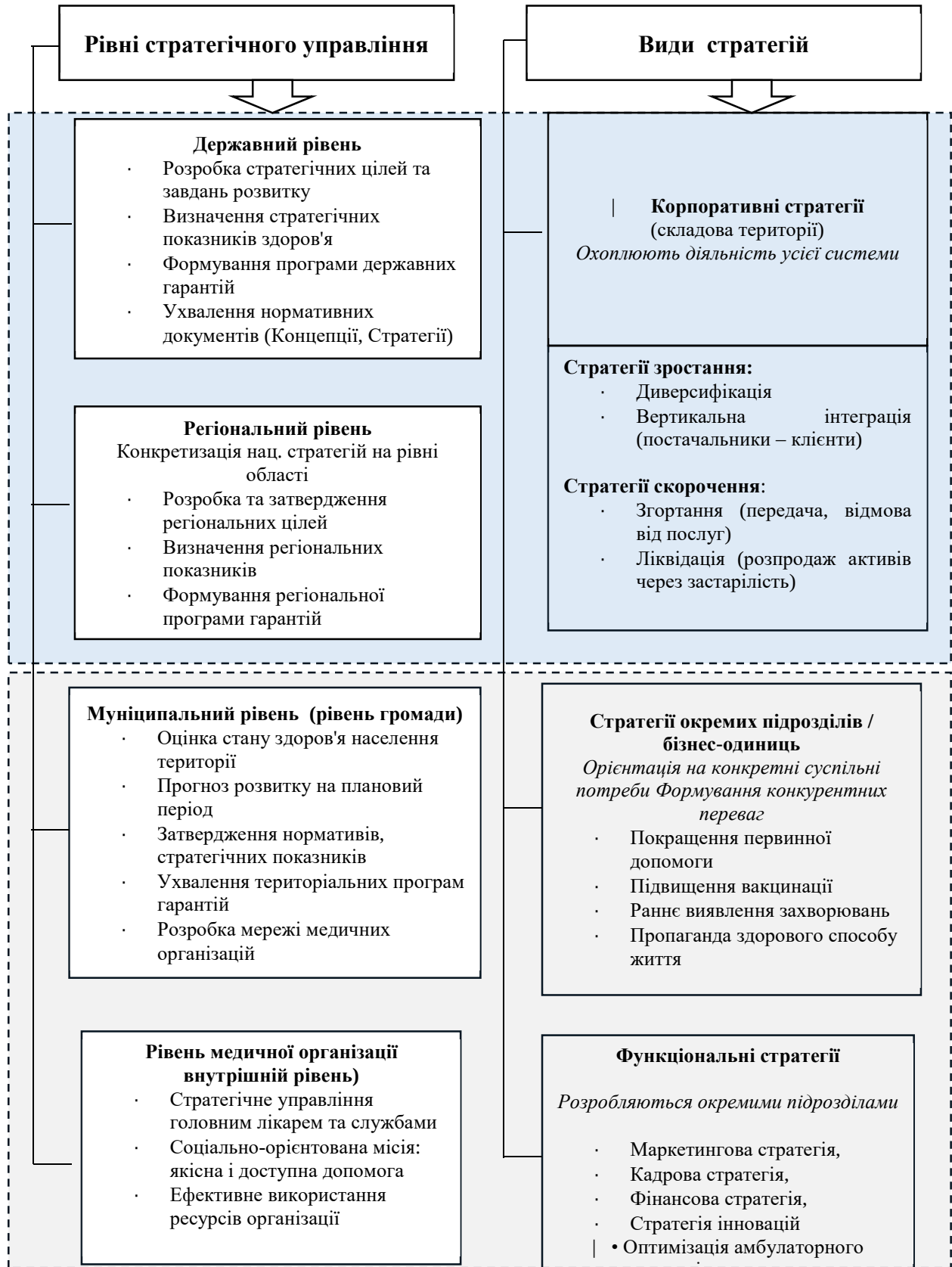


Рис.1. Класифікація стратегій закладів охорони здоров'я

Класифікація стратегій управління у закладах охорони здоров'я

Кадрова стратегія – стратегія управління персоналом – передбачає забезпечення закладу висококваліфікованими та мотивованими медичними і адміністративними працівниками. Елементами кадрової стратегії мають стати наступні:

- залучення та утримання кадрів (розробка програм для залучення молодих спеціалістів, наприклад, через співпрацю з медичними ВНЗ, стипендії та створення умов для їхнього закріплення в закладі);
- система мотивації та стимулювання (впровадження прозорих систем оплати праці, що враховують обсяг та якість виконаної роботи, а також системи преміювання та заохочень);
- безперервний професійний розвиток (організація регулярних тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації для медичного персоналу з метою впровадження нових методів лікування та діагностики);
- формування корпоративної культури (створення сприятливої атмосфери в колективі, що сприяє командній роботі, взаємодії та підвищенню якості обслуговування).

Операційна стратегія має свої особливості на рівні закладу охорони здоров'я. Йдеться про підвищення ефективності та якості надання медичних послуг, оптимізацію внутрішніх процесів. Зокрема, це оптимізація потоків пацієнтів (впровадження маршрутизації пацієнтів, електронних черг, систем попереднього запису для зменшення часу очікування та підвищення комфорту), стандартизація медичних процедур (застосування міжнародних протоколів лікування та галузевих стандартів для забезпечення високої якості та безпеки медичної допомоги), управління запасами (оптимізація логістики медикаментів, витратних матеріалів та інвентарю для уникнення дефіциту або надлишку), а також впровадження технологій, що замінюють стаціонарне лікування (розвиток денних стаціонарів, амбулаторного лікування та телемедицини для зменшення навантаження на стаціонари).

Стратегія інновацій та розвитку (НДДКР) передбачає впровадження новітніх технологій, методів діагностики та лікування для підвищення конкурентоспроможності та якості послуг[10-11]. Її основними напрямками мають бути цифровізація, що зосереджена на розвитку електронної системи охорони здоров'я (E-Health), впровадження електронних медичних карток, систем електронного документообігу; а також запровадження нових медичних технологій, що стосуються придбання сучасного діагностичного обладнання (МРТ, КТ), впровадження інноваційних методів лікування (наприклад, радіотерапії, нових хірургічних технік). Важливою складовою інноваційної стратегії закладу охорони здоров'я є науково-дослідна діяльність, а саме сприяння проведенню досліджень у закладі, участь у клінічних випробуваннях, співпраця з науковими установами.

Вважаємо ці функціональні стратегії взаємопов'язаними та взаємозалежними, адже їхня ефективна реалізація сприяє досягненню загальних стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

Висновки

Стратегічне управління в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) є багатогранним і адаптивним процесом, що відрізняється від управління в інших секторах своїм соціально-орієнтованим підходом. Основною метою такого управління є не максимізація прибутку, а збереження здоров'я населення, що є найвищою цінністю. Це вимагає гнучкості, використання людського потенціалу та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища для досягнення довгострокових результатів.

Ефективне стратегічне управління в системі охорони здоров'я реалізується на кількох взаємопов'язаних рівнях: державному (національному), регіональному, муніципальному (громадському) та внутрішньому (рівень медичної організації). Для кожного з цих рівнів були сформовані відповідні стратегії. Крім того, стратегії класифікуються за структурним рівнем застосування на корпоративні (зростання та скорочення), стратегії окремих підрозділів/бізнес-одиниць (орієнтовані на конкретні потреби та конкурентні переваги) та функціональні (маркетингові, кадрові, фінансові, операційні, інноваційні та розвитку). Ця комплексна класифікація підкреслює необхідність цілісного підходу до стратегічного планування.

Усі функціональні стратегії (маркетингова, кадрова, фінансова, операційна, інноваційна) є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Їх ефективна реалізація сприяє досягненню загальних стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. Наприклад, кадрова стратегія забезпечує кваліфікований персонал, маркетингова – приваблює пацієнтів, фінансова – оптимізує ресурси, операційна – підвищує якість послуг, а інноваційна – впроваджує новітні технології. Ця інтеграція є запорукою підвищення конкурентоспроможності, якості медичних послуг та сталого розвитку ЗОЗ у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень можуть бути зосереджені на детальнішому аналізі та практичній імплементації запропонованої класифікації стратегій у реальних умовах закладів охорони здоров'я. Зокрема, дослідження можуть включати розробку методологій оцінки ефективності кожної з функціональних стратегій на рівні конкретних медичних організацій. Крім того, цікавим напрямком є вивчення впливу зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, економічні коливання чи технологічні прориви, на адаптацію та успішність застосування цих стратегій.

Список використаних джерел

1. Abey F. (2025) Henry Mintzberg's 10 Schools of Strategic Thought. MBA Knowledge Base. URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/henry-mintzbergs-10-schools-of-strategic-thought/> (дата звернення: 25.08.2025).
2. Devitt R., Klassen W., Martalog J. (2005). 8. Strategic Management System in a Healthcare Setting - Moving from Strategy to Results. *Healthcare quarterly (Toronto)*, doi: 10.12927/HCQ.2013.17693
3. Durmaz, Y., & Düşün, Z. D. (2016). Importance of Strategic Management in Business. *Expert Journal of Business and Management*, 4(1), 38–45. <https://business.expertjournals.com/23446781-405/> (дата звернення: 25.08.2025).
4. Lavy S., Shohet I.M. (2007). 5. A strategic integrated healthcare facility management model. *International Journal of Strategic Property Management*, doi: 10.1080/1648715X.2007.9637565
5. Naamati L, Schneider. (2020). Strategic management as adaptation to changes in the ecosystems of public hospitals in Israel. *Israel Journal of Health Policy Research*, doi: 10.1186/S13584-020-00424-Y
6. Pitt, M. (2014). The essence of strategy and strategic management. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. URL: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/47001_Pitt_Chapter_1.pdf (дата звернення: 25.08.2025).
7. Sammut-Bonnici, T. (2014). Strategic Management. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. URL: https://www.researchgate.net/publication/272352897_Strategic_Management (дата звернення: 25.08.2025).
8. Zuckerman A. M. (2006). 8. Advancing the state of the art in healthcare strategic planning. *Frontiers of health services management*, doi: 10.1097/01974520-200610000-00002
9. Даудова Г. В., Ковальчук В. Г., Курносов О. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. №2 (56). С.65-74.
10. Назарко, С. О. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2021. (4(20), 170–175. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/204590> (дата звернення: 25.08.2025).
11. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 161–166. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.161
12. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*, 2019. Вип.30. С.77–83.

References

1. Abey F. (2025) Henry Mintzberg's 10 Schools of Strategic Thought. MBA Knowledge Base. Retrieved from: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/henry-mintzbergs-10-schools-of-strategic-thought/> (in English)
2. Devitt R., Klassen W., Martalog J. (2005). 8. Strategic Management System in a Healthcare Setting - Moving from Strategy to Results. *Healthcare quarterly (Toronto)*, doi: 10.12927/HCQ.2013.17693 (in English)
3. Durmaz, Y., & Düşün, Z. D. (2016). Importance of Strategic Management in Business. *Expert Journal of Business and Management*, 4(1), 38–45. Retrieved from: <https://business.expertjournals.com/23446781-405/> (in English)
4. Lavy S., Shohet I. M. (2007). 5. A strategic integrated healthcare facility management model. *International Journal of Strategic Property Management*, doi: 10.1080/1648715X.2007.9637565 (in English)
5. Naamati L, Schneider. (2020). Strategic management as adaptation to changes in the ecosystems of public hospitals in Israel. *Israel Journal of Health Policy Research*, doi: 10.1186/S13584-020-00424-Y (in English)
6. Pitt, M. (2014). The essence of strategy and strategic management. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. Retrieved from: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/47001_Pitt_Chapter_1.pdf (in English)
7. Sammut-Bonnici, T. (2014). Strategic Management. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/272352897_Strategic_Management (in English)
8. Zuckerman A. M. (2006). 8. Advancing the state of the art in healthcare strategic planning. *Frontiers of health services management*, doi: 10.1097/01974520-200610000-00002 (in English)
9. Daudova H. V., Koval'chuk V. H., Kurnosov O. V. (2019) Stratehichnyy menedzhment yak instrument pidvyshchennya upravlinnya finansamy v Ukraini [Strategic management as a tool for improving financial management in Ukraine]. *Current problems of public administration*. №2 (56). .65–74. (in Ukrainian)
10. Nazarko, S. O. (2021) Suchasna paradyhma upravlinnya zakladom okhorony zdorov'ya v umovakh provedennya medychnoyi reformy. [Modern paradigm of healthcare institution management in the context of medical reform]. *Problems and prospects of economics and management*. (4(20), 170–175. Retrieved from: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/204590> (in Ukrainian)
11. Samoylyk YU. V., Pohrebnyak L. O. (2020) Stratehiya upravlinnya rozvytkom zakladiv okhorony zdorov'ya v umovakh hlobalizatsiynykh zmin. [Strategy for managing the development of health care institutions in the context of globalization changes]. *Investments: practice and experience*. № 19–20. C. 161–166. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.161 (in Ukrainian)
12. Stefanyshyn L. S. (2019) Teoretyko-metodychni osnovy stratehichnoho upravlinnya zakladom okhorony zdorov'ya. [Theoretical and methodological foundations of strategic management of a health care institution]. *Economics and management of the national economy*, vol.30. 77-83. (in Ukrainian)

A. Synenka, S. Ilchyshyn

Lviv Politechnic National University

Department of Management and International Business

CLASSIFICATION OF MANAGEMENT STRATEGIES IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

© Synenka A., Ilchyshyn S., 2025

Strategic management in healthcare institutions is a key multifaceted process that allows not only to form and implement effective strategies that balance the relationship between the organization and the external environment, but also to achieve defined long-term goals.

The purpose of the article is to form a classification of types of strategies of healthcare institutions depending on the levels of management and structural divisions of the institution.

The material basis was the works of domestic and foreign scientists. In the process of research, methods of theoretical generalization and grouping were used to systematize existing approaches to strategic management, formalization to clearly define concepts, analysis and synthesis to study individual aspects and combine them into a holistic system, as well as logical generalization of results to form conclusions and a new classification of strategies.

Unlike industrial and commercial enterprises, management in HCPs is characterized by a socially oriented approach that emphasizes the preservation of population health as the main value, is based on human potential and provides flexible adaptation to changes in the external environment.

The study presents a classification of types of strategies in healthcare institutions, which is structured by management levels and structural units. It covers the state (national), regional, municipal (public) and internal (level of medical organization) levels, each of which has its own specific tasks and strategies. There are also corporate strategies (growth and reduction), strategies of individual divisions or business units (focused on specific social needs and competitive advantages) and functional strategies (marketing, personnel, financial, operational, innovation and development strategies).

This detailed classification emphasizes the interconnection and interdependence of all strategies necessary for the effective implementation of the overall strategic goals of the health care institution. Thus, the personnel strategy provides qualified personnel, the marketing strategy attracts patients, the financial strategy optimizes resources, the operational strategy improves the quality of services, and the innovative strategy implements the latest technologies.

This classification provides a comprehensive view of strategic management, which is critically important for increasing competitiveness, improving the quality of medical services, optimizing the use of resources and sustainable development of the health care system.

Keywords: strategic management of health care institutions, socially oriented approach, multi-level strategies, classification of strategies, functional strategies.