

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Князькова Валентина Яківна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології
Одеський національний медичний університет
м. Одеса, Україна*

Андронік Олександр Валерійович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Одеський національний медичний університет
м. Одеса, Україна*

Система охорони здоров'я належить до стратегічно важливих сфер суспільного розвитку, оскільки від її стабільності, доступності та якості безпосередньо залежать рівень громадського здоров'я, демографічна безпека, працездатність населення та соціально-економічна стійкість держави. У сучасних умовах заклади охорони здоров'я функціонують під впливом численних дестабілізуючих чинників: воєнних ризиків, інфляційного тиску, зростання вартості ресурсів, кадрового дефіциту, міграції населення, нерівномірності доступу до медичної допомоги та підвищення очікувань пацієнтів щодо якості сервісу.

Соціально-економічна нестабільність змінює логіку управління медичними організаціями. Якщо в умовах відносної стабільності управління може орієнтуватися переважно на планове забезпечення поточної діяльності, то в кризовому середовищі ключового значення набувають гнучкість, адаптивність, стратегічне мислення та здатність керівництва швидко приймати обґрунтовані рішення. Саме тому стратегічне управління стає не лише інструментом довгострокового розвитку, а й умовою виживання та збереження функціональної спроможності закладу охорони здоров'я.

Стратегічне управління у сфері охорони здоров'я можна розглядати як системний процес формування довгострокових цілей медичної організації, вибору оптимальних шляхів їх досягнення, розподілу ресурсів та контролю результатів з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Його сутність полягає не лише у складанні планів, а у створенні цілісної управлінської моделі, яка дозволяє закладу

охорони здоров'я своєчасно реагувати на ризики, використовувати можливості та забезпечувати безперервність медичної допомоги.

Особливість стратегічного управління медичними закладами полягає у поєднанні економічної ефективності з соціальною відповідальністю. На відміну від багатьох комерційних організацій, заклади охорони здоров'я не можуть оцінювати свою діяльність виключно через фінансові показники. Важливими критеріями їхньої результативності є доступність медичної допомоги, безпека пацієнтів, клінічна ефективність, задоволеність населення, професійний розвиток персоналу та дотримання етичних стандартів [1, с. 68].

До основних етапів стратегічного управління належать: стратегічний аналіз середовища; формування місії, бачення та цілей закладу; розроблення альтернативних стратегій; вибір оптимальної стратегії; реалізація управлінських рішень; моніторинг результатів та корекція стратегічних дій. В умовах нестабільності ці етапи мають циклічний характер, оскільки зміни зовнішнього середовища потребують постійного оновлення управлінських підходів.

Соціально-економічна нестабільність проявляється через обмеженість фінансових ресурсів, коливання цін на лікарські засоби та медичні вироби, зниження платоспроможності населення, нерівномірність регіонального розвитку, кадрову міграцію та зростання психологічного навантаження на медичних працівників. Для закладів охорони здоров'я це означає необхідність працювати в умовах підвищеного попиту при одночасному обмеженні ресурсної бази.

Особливо гостро проблема стратегічного управління постає в умовах воєнних та післявоєнних викликів. Руйнування інфраструктури, переміщення населення, збільшення кількості пацієнтів із травмами, хронічними захворюваннями та психоемоційними розладами потребують від медичних установ швидкої перебудови процесів. Зростає значення маршрутизації пацієнтів, запасів критично важливих матеріалів, резервних каналів комунікації, управління персоналом у кризових умовах та взаємодії з органами влади і міжнародними партнерами.

Водночас нестабільність може виступати каталізатором управлінських змін. Кризове середовище стимулює впровадження цифрових технологій, перегляд організаційної структури, розвиток партнерств, оптимізацію витрат і формування нової культури управління, заснованої на відповідальності, доказовості та гнучкості.

Для обґрунтування стратегічних рішень доцільно використовувати PEST-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища. У сфері охорони здоров'я цей інструмент є особливо важливим, оскільки медичні

організації значною мірою залежать від державної політики, фінансових механізмів, демографічних процесів та рівня технологічного розвитку.

Не менш ефективним для прийняття ефективних управлінських рішень є також SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони закладу охорони здоров'я, а також зовнішні можливості й загрози. Його застосування є доцільним на етапі формування стратегічних цілей, оскільки він дозволяє узгодити внутрішній потенціал закладу з викликами зовнішнього середовища [2, с. 33].

Ефективна модель стратегічного розвитку має поєднувати три взаємопов'язані рівні: аналітичний, організаційний та контрольний. Аналітичний рівень передбачає постійний збір і оцінку інформації щодо зовнішнього середовища, потреб пацієнтів, фінансових показників, кадрової ситуації та якості медичної допомоги. Організаційний рівень охоплює розроблення управлінських рішень, розподіл відповідальності, формування команд і впровадження змін. Контрольний рівень забезпечує оцінку результатів, корекцію дій та підвищення управлінської ефективності [3].

Окрему роль відіграє комунікаційна стратегія. В умовах нестабільності пацієнти потребують зрозумілої, своєчасної та достовірної інформації щодо доступності послуг, графіку роботи, правил запису, підготовки до обстежень і можливостей дистанційної консультації. Ефективна комунікація підвищує довіру до закладу та зменшує адміністративне навантаження на персонал [4, с. 6].

У сучасних умовах важливим фактором розвитку системи охорони здоров'я України є міжнародна підтримка, спрямована на відновлення інфраструктури, забезпечення медичним обладнанням, розвиток первинної медичної допомоги, підтримку психічного здоров'я та впровадження цифрових рішень. Водночас зовнішня допомога має бути інтегрована у національні та локальні стратегії розвитку, щоб забезпечити не короткостроковий ефект, а довготривалу інституційну спроможність.

Системна модернізація закладів охорони здоров'я повинна базуватися на принципах доказового управління, прозорості, економічної обґрунтованості та орієнтації на пацієнта. У цьому контексті керівник медичного закладу має виступати не лише адміністратором, а й стратегічним лідером, здатним формувати бачення розвитку, об'єднувати команду, управляти змінами та забезпечувати баланс між клінічними, економічними і соціальними результатами.

Стратегічне управління закладами охорони здоров'я в умовах соціально-економічної нестабільності є необхідною умовою забезпечення їхньої життєздатності, конкурентоспроможності та здатності надавати якісну медичну допомогу. Нестабільне

середовище створює численні виклики, проте водночас відкриває можливості для організаційного оновлення, цифровізації, розвитку партнерств та підвищення управлінської культури [5, с. 135].

Найбільш перспективними напрямками стратегічного розвитку є формування фінансової стійкості, удосконалення кадрової політики, впровадження системи управління якістю, розвиток цифрових сервісів, посилення ризик-менеджменту та створення ефективної комунікаційної моделі. Для досягнення сталих результатів стратегія повинна бути не формальним документом, а практичним інструментом управління, інтегрованим у щоденну діяльність медичного закладу.

Таким чином, заклади охорони здоров'я, які здатні прогнозувати ризики, адаптувати організаційні процеси, ефективно використовувати ресурси та підтримувати професійний розвиток персоналу, мають значно вищі шанси зберегти стабільність і забезпечити якість медичних послуг навіть у умовах тривалої соціально-економічної нестабільності.

Література:

1. Гуржий П. О. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я в умовах невизначеності ринку медичних послуг. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1(10). С. 65–74. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332422pp65-74](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332422pp65-74)

2. Камінська Т. В. Взаємодія елементів організаційно-економічного механізму у сфері охорони здоров'я. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4 (15). С. 32–41. DOI:10.30857/2786-5398.2023.4.4

3. Valakh V., Rudinska O., Busel S., Kniazkova V. Management of medical services in Ukraine in the context of international experience. *Ekonomichnyy analiz* 34 (2), 94-105. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.094>

4. Мартинюк О. А., Кусик Н. В., Рудінська О. В., Криленко В. І. Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>

5. Мартинюк О. А., Князькова В. Я., Кравченко В. І. Удосконалення системи управлінських рішень в закладах охорони здоров'я. *Міжнародна мультидисциплінарна наукова інтернет-конференція «Світ наукових досліджень»*. Вип. 45. С. 134-138. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/6478/>