

УДК 338.4:614

JEL Classification: I18, L21, M10

DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.218.231>

*Шевчук Наталія Валентинівна**
*Кузьомко Володимир Миколайович***

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Анотація. У статті здійснено теоретичне осмислення ефективності управління розвитком медичного закладу як системного багатоаспектного явища в контексті сучасних трансформацій у сфері охорони здоров'я. Сформульовано багатовимірну модель, що охоплює соціально-етичний, медичний і фінансово-економічний виміри. В межах кожного виміру запропоновано аналітичну рамку оцінювання, побудовану за принципом «ресурс — процес — спосіб». Представлений підхід дозволяє поєднати змістовну глибину та функціональну структурність управлінських дій, закладаючи підґрунтя для подальшого розвитку інструментарію стратегічного аналізу у сфері медичного менеджменту.

Ключові слова: розвиток; управління; стратегія; ефективність; цінність; пацієнтоцентричність; медичний заклад.

Вступ. У сучасних умовах трансформації систем охорони здоров'я в Україні та світі зростає потреба у нових підходах до управління розвитком медичних закладів, що відповідають як викликам часу, так і фундаментальним цінностям людського буття. Управління розвитком у медичній сфері перестає бути виключно інструментальним процесом, орієнтованим на оптимізацію структур чи ресурсів, і набуває характеру стратегічного, багатовимірного явища, основою якого є здатність системи динамічно адаптуватися, зберігаючи при цьому свою професійну, соціальну та етичну місію.

Попри значну кількість досліджень, присвячених ефективності управлінських рішень у сфері охорони здоров'я, у науковому дискурсі зберігається недостатня чіткість у концептуальному осмисленні саме ефективності управління розвитком медичних закладів як специфічного виду управлінської діяльності. Існуючі підходи часто зосереджені на окремих аспектах, таких як фінансова результативність, організаційна структура, впровадження технологій чи якість медичних послуг. Проте цілісно вони залишаються методологічно розпорошеними. Водночас розвиток медичного закладу як соціального організму потребує інтегрованого бачення ефективності, яке б охоплювало не лише економічні й клінічні параметри, а й ціннісно-гуманітарні засади, що визначають суспільну місію медицини.

*Шевчук Наталія Валентинівна — канд. екон. наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6467-7748>, email: shevchuk@kneu.edu.ua

**Кузьомко Володимир Миколайович — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7150-3439>, email: kuzomko.volodymyr@kneu.edu.ua

У цьому контексті постає потреба у системному підході до концептуалізації ефективності, здатному врахувати багаторівневу природу управління розвитком у медичній сфері.

Питання управління розвитком медичних закладів, його стратегічних орієнтирів, ресурсного забезпечення, інституційної спроможності та ефективності реалізації привертають усе більшу увагу науковців як в Україні, так і за кордоном. Актуальними залишаються кластери досліджень, присвячених: модернізації системи охорони здоров'я в умовах обмежених ресурсів; стратегічному управлінню розвитком медичних організацій; економіко-фінансовому аналізу діяльності медичних установ; соціальній ролі медицини в суспільстві; управлінню якістю медичних послуг; а також пошуку індикаторів ефективності в контексті трансформаційних змін.

Серед зарубіжних дослідників, що системно досліджують проблематику стратегічного розвитку, управлінської ефективності та функціонування медичних організацій, слід відзначити праці С. Eijkenaar, М. Mikkola, S. Lega, J. Ovretveit, J. Braithwaite, T. Greenhalgh, K. Walshe, V. L. D'Aunno, H. Mintzberg, M. Porter, L. Pal, F. Denis, G. P. Mosadeghrad, L. Shortell та ін. В українській науковій традиції вагомий внесок у теоретичне осмислення та прикладне моделювання управління медичними закладами зробили В.М. Лехан, Л.В. Крячкова, В.В. Волчек, О. М. Бачинська, С. М. Вовк, Т. В. Вовк, Н. С. Половян, П. О. Гуржий, В. І. Борщ, С. О. Назарко, М. А. Теплюк, О. А. Шапран та ін.

Разом з тим, в умовах реформування системи охорони здоров'я, зростання автономії медичних установ і посилення соціального запиту на якісні та етично обґрунтовані медичні послуги, виникає об'єктивна потреба у переосмисленні традиційних підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень у цій сфері. Існуючі моделі здебільшого зосереджуються на окремих аспектах: фінансових, організаційних чи медичних, залишаючи поза увагою цілісну структуру взаємозв'язків між функціональними та ціннісними компонентами розвитку.

Постановка завдання. Актуальність даного дослідження зумовлена потребою створити цілісну методологічну основу для подальшого аналізу, планування та оптимізації управлінських процесів в медичних закладах. Проблема полягає в недостатній визначеності критеріїв і рамок підходів, які б водночас враховували галузеву специфіку медичного закладу, його соціальну місію та потребу в стратегічному мисленні.

У межах цієї статті дослідження має на меті: окреслити ключові виміри ефективності управління розвитком медичного закладу та аргументувати концептуальну аналітичну рамку для кожного з вимірів; розкрити зміст вимірів з урахуванням теоретичних джерел і галузевих особливостей медичного закладу; сформулювати основу для подальшої операціоналізації критеріїв ефективності на основі узагальненого підходу. По суті мова йде про формування авторського науково обґрунтованого підходу до розуміння ефективності управління розвитком медичного закладу як інтегрованої багатовимірної конструкції, релевантної як сучасному управлінському мисленню, так і соціальній функції медицини.

Результати. Ефективність є похідною характеристикою певної управлінської системи, яка не може бути визначена поза межами аналізу її функціонального змісту, цільової спрямованості та контексту реалізації. У сфері охорони здоров'я управління розвитком набуває унікального забарвлення, зумовленого як соціальним призначенням медичних закладів, так і специфікою предметної сфери, що пов'язана із забезпеченням базових прав людини на життя та здоров'я. Перш ніж досліджувати питання ефективності має сенс уточнити особливості та відмінні характеристики управління розвитком медичного закладу.

Результати аналізу наукових джерел свідчать про існування різних підходів до розуміння сутності управління розвитком медичного закладу. Переважна більшість дослідників характеризують досліджуване явище крізь призму *стратегічного управління*.

Так S.L. Walston наголошує на тому, що стратегічне управління у сфері охорони здоров'я вимагає широкого спектру навичок, включаючи комунікацію, прийняття рішень, встановлення цілей, аналіз даних, управління проєктами та фінансовий аналіз. Дослідник акцентує увагу на важливості як конкурентних, так і колаборативних стратегій для досягнення місії медичного закладу, а не лише перевершенні конкурентів [1]. J. P. Harrison досліджує управління розвитком у закладах охорони здоров'я в аспекті стратегічного планування, що включає оцінювання поточної ситуації, передбачення майбутніх змін, розробку стратегічних ініціатив та їх впровадження. Він також акцентує увагу на ролі лідерства та організаційної культури у формуванні ефективної стратегії розвитку медичних закладів [2]. С. Dennis зазначає, що стратегічне планування часто подається як суворий і систематичний процес, який дозволяє уточнити мету та об'єднати персонал для досягнення організаційних цілей [3]. Однак вона підкреслює, що існує мало доказів того, що сам процес планування та створення документованого плану сприяє досягненню цілей та покращенню результатів у сфері охорони здоров'я. Незважаючи на це, у відсутності альтернативних підходів, системи охорони здоров'я продовжують докладати значних зусиль до стратегічного планування як способу публічного підтвердження мети та напрямку розвитку.

Концептуальні засади управління розвитком медичного закладу базуються на специфічному методологічному підході, який визначається організаційними характеристиками системи охорони здоров'я як соціально-економічного утворення. Ключовою особливістю управління розвитком медичного закладу є дуалістична природа його цільової функції, що поєднує соціальну спрямованість, орієнтовану на забезпечення якості та доступності медичних послуг, з необхідністю досягнення економічної ефективності функціонування. Така двоїста цільова орієнтація формує особливий контекст для адаптації та застосування управлінських концепцій і інструментарію, традиційно використовуваних у корпоративному секторі.

Результати аналізу сучасних наукових публікацій у сфері управління розвитком медичних закладів [4–9] виявляє чітку тенденцію до домінування пацієнто-орієнтованого підходу як ключового управлінського концепту. Цей підхід відображає фундаментальну трансформацію у розумінні ролі пацієнта в системі охорони здоров'я — від пасивного об'єкта медичного втручання до активного

суб'єкта, що формує архітектуру медичних послуг відповідно до своїх потреб та очікувань.

Зміст пацієнтоорієнтованого підходу полягає в системній реорганізації всіх управлінських процесів медичного закладу навколо центральної ідеї максимального задоволення потреб пацієнтів. Це передбачає не лише оперативне реагування на безпосередні медичні потреби, але й комплексне врахування психологічних, соціальних, культурних та економічних чинників, що впливають на сприйняття якості медичної допомоги. Такий підхід вимагає радикального переосмислення традиційних управлінських практик та інтеграції міждисциплінарних знань з медицини, психології, соціології, економіки та менеджменту.

Пріоритезація інтересів пацієнта визначає основу всієї системи прийняття рішень у медичному закладі, яка має свої специфічні відмінні особливості та передбачає створення механізмів постійного моніторингу задоволеності пацієнтів, систематичний аналіз їх потреб та очікувань, а також адаптацію організаційних процесів до динаміки цих потреб. Це вимагає від управлінського персоналу розвитку компетенцій у сфері емпатійного лідерства та здатності до швидкого реагування на зміни в запитах пацієнтів. Так, реалізація пацієнтоорієнтованого підходу до управління розвитком медичного закладу передбачає створення гнучких систем надання медичних послуг, здатних адаптуватися до унікальних характеристик кожного пацієнта, що зумовлює не лише врахування клінічних показників, але й соціокультурних особливостей, релігійних переконань, економічних можливостей та індивідуальних преференцій пацієнтів. У такому контексті актуалізується необхідність балансування індивідуального підходу з економічною ефективністю та стандартизацією медичних процесів.

Особливістю пацієнтоорієнтованого підходу до управління медичним закладом є міждисциплінарна співпраця, що виходить за межі традиційної медичної команди та включає соціальних працівників, психологів, адміністративний персонал, IT-спеціалістів та інших фахівців. В такому аспекті управлінський виклик полягає в необхідності забезпечення ефективної взаємодії між різними професійними групами, зберігаючи ключовий управлінський фокус на потребах пацієнта.

Основні тренди розвитку суспільства — цифровізація та інновації набувають стратегічного впливу на управління медичним закладом, особливо в аспекті персоналізації медичних послуг і підвищення доступності медичної допомоги. Використання штучного інтелекту для аналізу індивідуальних потреб пацієнтів, телемедичних технологій для забезпечення дистанційного доступу до послуг, мобільних додатків для моніторингу стану здоров'я та електронних систем управління медичними записами створюють нові можливості для реалізації пацієнтоорієнтованості.

Окремим напрямком наукових досліджень у сфері управління розвитком медичного закладу науковці виділяють ціннісно-орієнтований підхід, який репрезентує комплексну методологію, що синтезує економічні та соціальні компоненти функціонування та розвитку закладів охорони здоров'я. Відповідно до наукових розробок М. Porter та Е. Teisberg [10], даний підхід базується на принципі максимізації створеної цінності для пацієнта, що характеризується через коефіцієнт співвідношення

отриманих терапевтичних ефектів до обсягу використаних ресурсів. Подальший розвиток методологічного інструментарію визначення створеної медичними закладами цінності представлено у науковій роботі R. Kaplan і M. Porter [11], де дослідники пропонують систему визначення клінічних результатів і фінансових витрат на індивідуальному рівні протягом комплексного циклу медичного обслуговування. Дана концепція спрямована на оптимізацію процедур надання медичної допомоги крізь призму максимізації створюваної цінності.

Аналіз ціннісно-орієнтованої методології виявляє її концептуальні зв'язки з пацієнтоцентричним підходом, оскільки обидві парадигми акцентують увагу на формуванні цінності для споживача медичних послуг. Кореляція між зазначеними підходами додатково розкривається через концептуальну модель «4P Medicine» (прогностична, профілактична, персоналізована, партисипативна), сформульовану L. Hood та S. Friend [4]. Відповідно до їхніх результатів досліджень, генерування цінності для пацієнтів неможливе без урахування їхніх специфічних потреб та активного включення в медичний процес. В. Luce та колеги [12] відмічають, що ціннісно-орієнтована стратегія передбачає системну реорганізацію всіх сфер діяльності медичної інституції, включаючи імплементацію систем моніторингу лікувальних результатів, формування професійних компетенцій персоналу у сфері створення цінності, оптимізацію фінансових витрат на основі аналізу їх кореляції з результативними показниками. С. Kim і співдослідники [13] доповнюють зазначені аспекти необхідністю трансформації організаційної культури, а D. Berwick [14] наголошує на взаємодоповнюючому характері ціннісно-орієнтованого та пацієнтоцентричного підходів, де останній виступає фундаментальною передумовою створення цінності. Водночас ціннісно-орієнтований підхід додає економічний контекст до пацієнтоцентричності, забезпечуючи довгострокову стійкість медичного закладу та його потенціал до розвитку. Т. Rice та співавтори [15] характеризують ціннісно-орієнтований підхід як інтегративну концепцію, що поєднує пацієнтоцентричність з принципами економічної раціональності, створюючи методологічний фундамент для збалансованого розвитку медичних закладів у сучасних умовах.

Узагальнення теоретичних підходів до розуміння управління розвитком медичних закладів дозволяє виокремити ключові концептуальні орієнтири, які визначають зміст цього процесу. Характеристика цільових пріоритетів розвитку, врахування потреб і очікувань пацієнтів, забезпечення балансу між соціальною місією та економічною життєздатністю формують складну і багатовимірну систему управління, що суттєво відрізняється від моделей, властивих іншим сферам діяльності. У такому контексті зрозумілішим стає подальше дослідження питань ефективності управління розвитком медичного закладу, змістовне наповнення яких не може бути універсальним, оскільки має враховувати операційну специфіку, організаційні особливості, а також динаміку трансформацій у сфері охорони здоров'я.

Важливим моментом даного дослідження є уточнення авторської позиції щодо змісту поняття «ефективність», яке характеризується множинністю трактувань у на-

уковій літературі. Зокрема, в англomовній термінології розрізняють два змістові підходи — «efficiency» та «effectiveness». Термін «efficiency», що походить від латинського «efficientia», означає «спроможність здійснювати дію» [16]. Узагальнення його змістового навантаження дозволяє прийти до висновку, що він характеризує здатність виконувати діяльність із найменшими витратами (часовими, ресурсними, трудовими, енергетичними, ін.). Таким чином, в економічному аспекті акцент робиться на оптимізації витрат. Лексичне значення «effectiveness» визначається як ступінь реалізації проєкту, завдання чи програми, тобто міра досягнення запланованого (прогнозованого) результату або рівень розв'язання проблеми [16].

У науковому дискурсі подібна змістова інтерпретація співвідноситься з поняттям «результативність». П. Друкер у своїх дослідженнях характеризує ефективність як «efficiency» відомою формулою «правильно виконувати завдання», а ефективність як «effectiveness» — «виконувати правильні завдання» [17]. Не вдаючись до детального аналізу дискусії щодо сутності понять «ефективність» та «результативність», у подальшому дослідженні буде використано комплексне змістове розуміння ефективності, що охоплює як «efficiency», так і «effectiveness».

Результати вивчення наукових джерел, в яких досліджені питання ефективності управління розвитком медичного закладу (табл. 1), дозволяють зробити такі узагальнення.

Таблиця 1

**НАУКОВІ ПОГЛЯДИ НА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

Дослідники	Характеристика змісту поняття
Porter M., Teisberg E. [10]	Ефективність визначається за критерієм створення цінності для пацієнта та включає три ключові виміри: медичні результати, витрати, якість процесів.
Kaplan R., Norton D. [18]	Визначення ефективності управління включає чотири напрями: фінансові результати, якість медичної допомоги, операційна ефективність, розвиток персоналу та інновації.
Donabedian A. [19]	В основу визначення ефективності закладено триаду «структура-процес-результат».
Thomas H. [20]	Стратегічна ефективність управління медичним закладом включає: відповідності стратегічних цілей та результатів; економічної оптимальності (ефективності) використання ресурсів; якості управлінських рішень; організаційних компетенцій.
Shortell S. та співавтори [21]	Ефективність управління медичним закладом визначається швидкістю впровадження інновацій; результативністю організаційних змін; рівнем розвитку корпоративної культури та міжфункціональної координації.
Лехан В.М., Крячкова Л.В., Волчек В.В. [22]	Ефективність управління медичним закладом визначається з урахуванням специфіки національної системи охорони здоров'я. Система вимірів охоплює клінічні, економічні та соціальні аспекти розвитку медичного закладу.

Джерело: складено авторами на основі [10; 18-22].

Визначення ефективності управління розвитком медичного закладу характеризується значною методологічною різноманітністю та багатовимірністю підходів, в яких поєднуються традиційні економічні виміри з якісними характеристиками медичної допомоги, задоволеністю пацієнтів, організаційним розвитком та організаційними компетенціями. Спільними елементами більшості підходів є врахування клінічних результатів, економічної ефективності, якості процесів та людського чинника в управлінні.

Базуючись на результатах узагальнення наукових підходів до трактування ефективності управління розвитком медичних закладів, а також з урахуванням виявленої специфіки самого феномену розвитку в контексті медичної організації, представимо авторське бачення цього явища. Природа медичного закладу як водночас професійної, економічної та етичної системи зумовлює багатовимірність підходу до оцінювання ефективності його розвитку. Такий підхід повинен не лише інтегрувати вже існуючі теоретичні концепти, а й відповідати ціннісним засадам сучасної системи охорони здоров'я, де у центрі управлінської динаміки перебуває людина — як пацієнт, як суб'єкт соціального простору, як джерело суспільної довіри.

Авторське бачення базується на виокремленні трьох ключових вимірів ефективності розвитку медичного закладу: *соціально-етичного, медичного та фінансово-економічного*. Кожен із цих вимірів відображає відповідну площину функціонування установи: гуманітарну, професійну та ресурсну. Така структура дозволяє не тільки диференціювати параметри визначення та оцінювання, а й зберігати методологічну єдність, яка забезпечує цілісність управлінського аналізу.

У межах кожного з трьох вимірів визначення ефективності розгортається через аналітичну тріаду «ресурс — процес — спосіб», що виступає рамкою, в якій можливе глибоке та структуроване розуміння управлінської дії. «Ресурс» у цьому контексті розглядається у широкому стратегічному контексті, не лише як матеріальна чи кадрова база, а і як сукупність можливостей, що можуть бути реалізовані для розвитку. «Процес» фіксує організаційно-функціональні аспекти, тобто як саме реалізується управління в межах заданого напрямку. «Спосіб», у свою чергу, акцентує на якісних характеристиках управлінського впливу: гнучкості, відкритості, етичності, інноваційності. Саме така модель дозволяє перейти від абстрактних уявлень про ефективність до операціоналізації конкретних критеріїв і механізмів їх досягнення.

В основі *соціально-етичного виміру* ефективності управління розвитком медичного закладу постає не абстрактний «споживач послуг», а конкретна особистість — людина зі своїм життєвим досвідом, цінностями, потребами, вразливістю та правом на гідне ставлення. Медичний заклад, як інституція, що діє у делікатному просторі здоров'я й життя, не може розглядати пацієнта виключно як одиницю статистики, економічного розрахунку або клієнтського запиту. Тут пацієнт — це, перш за все, суб'єкт соціального буття, наділений правами, очікуваннями та моральним статусом.

Саме в цьому контексті пацієнт як «людина» є важливішим, ніж пацієнт як «користувач послуги». Якщо перше відповідає логіці гуманізму, то друге — комерціалізованій логіці сервісу. Ефективне управління розвитком медичного закладу має базуватися на балансі між цими двома орієнтирами, не зводячи медицину до бізнес-моделі, водночас не ігноруючи її потреби в забезпеченні економічної стійкості.

Соціально-етичний вимір задає вектор ціннісної орієнтації системи управління: чи є в центрі стратегії людина як унікальна особистість, чи лише функціональний об'єкт лікування? Тут особливо важливими стають етичні аспекти прийняття рішень, культура комунікації з пацієнтами, повага до автономії, захист вразливих груп, запобігання дискримінації за віком, статтю, статусом, діагнозом чи соціальним становищем.

У ширшому контексті цей вимір апелює до базових засад демократичного суспільства, в якому людина є не засобом, а метою. У такій парадигмі ефективність розвитку не може бути відокремлена від людяності, а будь-яке управлінське рішення — від своєї соціальної та моральної відповідальності. Говорити про ефективний розвиток медичного закладу має сенс тоді, коли він стає місцем не лише лікування, а й довіри, співчуття, поваги до гідності й соціальної справедливості, тобто тоді, коли мова йде про людяність, а не лише технократичний вимір.

Медичний вимір ефективності управління розвитком медичного закладу є визначальним у фаховому сенсі, адже саме в ньому концентрується зміст професійної місії установи — забезпечення збереження, відновлення та підтримки здоров'я людини. Цей вимір охоплює всі аспекти клінічної діяльності, від діагностики та лікування до профілактики, реабілітації та паліативної допомоги. Його значущість полягає в тому, що він слугує об'єктивною основою для оцінювання результативності не лише медичних інтервенцій, а й управлінських рішень, які ці інтервенції уможливлюють.

Якщо характеризувати медичний вимір у заданій рамці «ресурс — процес — спосіб», тореурсна складова включає кадровий потенціал (кваліфікацію, спеціалізацію, мотивацію медичних працівників), матеріально-технічну базу, доступ до сучасних технологій і доказової інформації. Процесна компонента стосується організації лікувального процесу, дотримання клінічних маршрутів, стандартів надання медичної допомоги, міждисциплінарної взаємодії, інтегрованості послуг. Що ж до способу, то він охоплює не лише технічну майстерність, а й культуру професійної практики: дотримання принципів доказовості, безпеки пацієнта, етичності лікарських дій, безперервного вдосконалення.

У сучасному медичному просторі управління розвитком означає постійний пошук нових рішень, орієнтованих на підвищення якості медичних послуг. Це включає впровадження клінічних індикаторів, електронних систем підтримки прийняття рішень, медико-статистичного моніторингу, а також стимулювання науково-дослідної та освітньої активності персоналу. У цьому сенсі ефективність розвитку вимірюється не лише кількістю пролікованих пацієнтів або ліжко-днів, а глибиною змін, які відбуваються в клінічному середовищі закладу — здатністю

впроваджувати інновації, знижувати ризики, розширювати доступність і справедливість медичної допомоги.

Медичний вимір виступає своєрідним «професійним еквівалентом» ефективності: він демонструє, чи справді заклад рухається в напрямку підвищення рівня здоров'я населення, чи лише імітує прогрес за формальними ознаками. У цьому полягає його методологічна цінність і ключова роль у визначенні цілісного рівня розвитку медичної установи.

Фінансово-економічний вимір ефективності управління розвитком медичного закладу репрезентує здатність установи забезпечити стає функціонування, економічну життєздатність і раціональне використання ресурсів в умовах обмежених фінансових можливостей і зростаючих суспільних потреб. Цей вимір, хоча й не є самоціллю, виступає інфраструктурною основою для реалізації як клінічної місії, так і соціально-етичних принципів. Розвиток без фінансової стабільності, обґрунтованого бюджетування та інвестиційної спроможності перетворюється на декларативний процес, не підкріплений реальними управлінськими діями.

У межах цього виміру ресурсна складова включає обсяг і структуру фінансування (державне, місцеве, страхове, благодійне, грантове), стан матеріально-технічної бази, наявність інвестиційних програм, кадровий потенціал у сфері фінансового менеджменту. Процесна компонента охоплює організацію внутрішньої фінансової системи: планування бюджету, облік і звітність, аудит, управління витратами, економічне обґрунтування рішень, контрактинг із НСЗУ або іншими платниками. Спосіб реалізації визначається ефективністю управління економічними процесами: прозорістю, стратегічністю, гнучкістю, використанням цифрових інструментів, здатністю до фінансової адаптації у відповідь на зовнішні виклики.

Фінансово-економічний вимір також охоплює ефективність перерозподілу ресурсів усередині закладу відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку: чи здатна організація інвестувати в інновації, навчання персоналу, модернізацію інфраструктури? Чи є заклад економічно керованим, тобто чи існує причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими рішеннями та фінансовими наслідками? Чи забезпечується фінансова відповідальність на всіх рівнях?

Важливо, що в умовах трансформації медичної галузі в Україні фінансово-економічна ефективність перестає бути лише технічною функцією. Вона трансформується в індикатор спроможності медичного закладу до самостійного стратегічного мислення, підзвітності перед суспільством та ефективного партнерства з державою. Це включає не лише економію, але й створення доданої цінності через оптимізацію логістики, розвиток підприємницької активності, пошук альтернативних джерел фінансування тощо.

Таким чином, фінансово-економічний вимір забезпечує матеріальну основу розвитку, визначає глибину управлінської автономії та є індикатором рівня управлінської зрілості медичного закладу. Він поєднує раціональність, прозорість і стратегічну далекоглядність, тобто ті характеристики, без яких неможливий ані сталий розвиток, ані довіра з боку суспільства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було здійснено концептуалізацію вимірів ефективності управління розвитком медичного закладу, що дозволило узагальнити наявні уявлення про ефективність управління розвитком медичного закладу та сформувати концептуальну рамку, здатну слугувати основою для подальших прикладних досліджень і удосконалення систем оцінювання. Встановлено, що ефективність управління розвитком у сфері охорони здоров'я не може розглядатися виключно в межах економічних чи організаційних категорій, а потребує міждисциплінарного дослідження з урахуванням медичної специфіки, гуманітарної складової та соціального контексту функціонування медичних закладів. Такий підхід формує підґрунтя для подальшої операціоналізації концепції у вигляді конкретних індикаторів, критеріїв оцінювання, а також інструментів планування розвитку медичних закладів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані насамперед із практичною розробкою діагностичних інструментів, що базуватимуться на запропонованій концептуальній рамці. Йдеться про створення аналітичних моделей, придатних для застосування в управлінні різними типами медичних закладів, від амбулаторного рівня до високоспеціалізованих установ. Важливим напрямом є також емпірична верифікація теоретичних положень у реальних управлінських контекстах, із врахуванням організаційного середовища, кадрової спроможності та нормативно-правових умов. Перспективним видається і поглиблення досліджень у напрямі розвитку цифрової аналітики та інкорпорації нематеріальних чинників ефективності, таких як рівень довіри, репутаційний статус чи соціальна інтегрованість медичних організацій.

У цьому контексті запропоноване в статті концептуальне бачення виступає теоретичною базою для розвитку міждисциплінарного наукового дискурсу щодо ефективного управління розвитком медичних закладів. Його потенціал полягає у можливості поєднувати стратегічну логіку управління з гуманітарними сенсами медичної практики в умовах складних соціальних і технологічних трансформацій.

Література

1. Walston S.L. Strategic Healthcare Management: Planning and Execution / Third Edition. AUPHA/HAP Book, 2023. 652 p.
2. Harrison J. P. Essentials of Strategic Planning in Healthcare / Third Edition. Softbound, 2021. 400 p.
3. Dennis C. Strategic planning — a health system operational perspective. Journal of Hospital Management Health Policy. 2019. Vol.3. URL: https://jhmhp.amegroups.org/article/view/5557/html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.04.2025).
4. Hood L., Friend S.H. Predictive, personalized, preventive, participatory (P4) cancer medicine. *Nature Reviews Clinical Oncology*. 2011. Vol. 8(3). P. 184-187.

5. Бачинська О. М., Винниченко-Кумкова Л. О. Формування системи управління якістю медичної допомоги в Україні в реаліях сьогодення. *Інклюзивна економіка*. 2024. Випуск 2. С. 10-15. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-2 (дата звернення: 2.04.2025).
6. Вовк С.М., Половян Н.С., Вовк Т.В. Особливості трансформації механізмів управління якістю надання медичних послуг. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. №3 (26). С. 33-37. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-3.6> (дата звернення: 3.04.2025)
7. Вовк С.М., Вовк Т.В. Методика оцінювання результатів ефективності управління медичними установами в умовах системних змін. *National Health as Determinant of Sustainable Development of Society* [collective monograph] / Editors: Nadiya DUBROVINA & Stanislav FILIP. Monograph. School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, 2021, pp.788. p.415-430. URL: http://www.vsemvs.sk/portals/0/Subory/Mono_VSEMvsMED2021.pdf (дата звернення: 3.04.2025)
8. Гуржий П. Управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Підприємництво та інновації*. 2024. №33. С. 95-99. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.16> (дата звернення: 3.04.2025)
9. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574> (дата звернення: 04.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.55
10. Porter M.E., Teisberg E.O. Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Harvard Business Review Press, 2006. P. 64-76.
11. Kaplan R.S., Porter M.E. How to solve the cost crisis in health care. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(9). P. 46-64.
12. Luce B.R. et al. The return on investment in health care: from 1980 to 2000. *Value in Health*. 2019. Vol. 22(1). P. 7-13.
13. Kim C. et al. Implementation of value-based care: a systematic review. *BMJ Open*. 2019. Vol. 9(12).
14. Berwick D.M. Choices for the «New Normal». *JAMA*. 2020. Vol. 323(21). P. 2125-2126.
15. Rice T. et al. Implementing value-based health care in Europe: Handbook for pioneers. EIT Health. 2021. 31 p.
16. Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/effective> (дата звернення: 1.04.2025).
17. Drucker P. Management. Tasks responsibilities practices. Teylor&Frances, 1999. 576 p.
18. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard in Healthcare. Harvard Business Review Press, 2018
19. Donabedian A. Evaluating the Quality of Medical Care. *Milbank Quarterly*. 2015. Vol. 83(4). P. 691-729.
20. Thomas H. Strategic Management in Healthcare Organizations. Springer, 2019.
21. Shortell S.M. et al. Remaking Health Care in America. Jossey-Bass, 2020. 368p.
22. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів : навчальний посібник. Дніпропетровськ: Літограф, 2016. 53 с.

23. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Монографія. Херсон: Олді-Плюс, 2020. 392 с.

24. Теплюк М. А., Шапран О. А. Формування бізнес-патерну закладів охорони здоров'я в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 50. С. 150-159. DOI 10.33111/sedu.2022.50.150.159(дата звернення: 7.04.2025)

References

1. Walston S.L. Strategic Healthcare Management: Planning and Execution / Third Edition. AUPHA/HAP Book, 2023. 652 p.
2. Harrison J. P. Essentials of Strategic Planning in Healthcare / Third Edition. Softbound, 2021. 400 p.
3. Dennis C. Strategic planning — a health system operational perspective. *Journal of Hospital Management Health Policy*. 2019. Vol.3. URL: https://jhmhp.amegroups.org/article/view/5557/html?utm_source=chatgpt.com (accessed April 21, 2025).
4. Hood L., Friend S.H. Predictive, personalized, preventive, participatory (P4) cancer medicine. *Nature Reviews Clinical Oncology*. 2011. Vol. 8(3). P. 184-187.
5. Bachynska O. M., Vynnychenko-Kumkova L. O. Formuvannia systemy upravlinnia yakistiu medychnoi dopomohy v Ukraini v realiakh sohodennia. *Inklyuzyvna ekonomika*. 2024. Vypusk 2. S. 10-15. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-2(accessed April 2, 2025).[in Ukrainian].
6. Vovk S. M., Polovian N. S., Vovk T. V. Osoblyvosti transformatsii mekhanizmiv upravlinnia yakistiu nadannia medychnykh posluh. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2020. №3 (26). S. 33-37. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-3.6>(accessed April 3, 2025)[in Ukrainian].
7. Vovk S. M., Vovk T. V. Metodyka otsiniuvannia rezultativ efektyvnosti upravlinnia medychnymy ustanovamy v umovakh systemnykh zmin. *National Health as Determinant of Sustainable Development of Society [collective monograph]* / Editors: Nadiya DUBROVINA & Stanislav FILIP. Monograph. School of Economics and Management in Public Administration Bratislava, 2021, pp.788. p. 415-430. URL: http://www.vsemvs.sk/portals/0/Subory/Mono_VSEMvsMED2021.pdf(accessed April 3, 2025)[in Ukrainian].
8. Hurzhyi P. Upravlinnia yakistiu medychnykh posluh zakladiv okhorony zdorovia. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2024. №33. S. 95-99. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.16>(accessed April 3, 2025)[in Ukrainian].
9. Nazarko S. O. Efektyvne upravlinnia medychnym zakladom v umovakh reformuvannia systemy okhorony zdorovia. *Efektyvna ekonomika*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574> (data zvernennia: 03.06.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.55(accessed April 4, 2025)[in Ukrainian].
10. Porter M.E., Teisberg E.O. Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Harvard Business Review Press, 2006.P. 64-76.
11. Kaplan R.S., Porter M.E. How to solve the cost crisis in health care. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89 (9). P. 46-64.
12. Luce B.R. et al. The return on investment in health care: from 1980 to 2000. *Value in Health*. 2019. Vol. 22 (1). P. 7-13.
13. Kim C. et al. Implementation of value-based care: a systematic review. *BMJ Open*. 2019. Vol. 9 (12).

14. Berwick D.M. Choices for the «New Normal». *JAMA*. 2020. Vol. 323(21). P. 2125-2126.
15. Rice T. et al. Implementing value-based health care in Europe: Handbook for pioneers. EIT Health. 2021. 31 p.
16. Merriam-Webster Dictionary. URL: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/effective> (accessed April1, 2025).
17. Drucker P. Management. Tasks responsibilities practices. Teylor&Frances, 1999. 576 p.
18. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard in Healthcare. Harvard Business Review Press, 2018
19. Donabedian A. Evaluating the Quality of Medical Care. *Milbank Quarterly*. 2015. Vol. 83 (4). P. 691-729.
20. Thomas H. Strategic Management in Healthcare Organizations. Springer, 2019.
21. Shortell S.M. et al. Remaking Health Care in America. Jossey-Bass, 2020. 368 p.
22. Lekhan V. M., Kriachkova L. V., Volchek V. V. Upravlinnia zminamy v systemi okhorony zdorovia Ukrainy: istoriia ta uroky pilotnykh rehioniv : navchalnyi posibnyk. Dnipropetrovsk: Litohraf, 2016. 53 s.[in Ukrainian].
23. Borshch V. I. Upravlinnia zakladam okhorony zdorovia. Monohrafiia. Kherson: Oldi-Plus, 2020. 392 s.[in Ukrainian].
24. Tepliuk M. A., Shapran O. A. Formuvannia biznes-paternu zakladiv okhorony zdorovia v Ukraini. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 2022. Vyp. 50. S. 150-159. DOI 10.33111/sedu.2022.50.150.159 (accessed April7, 2025)[in Ukrainian].

EFFICIENCY OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF A MEDICAL INSTITUTION: STRATEGIC DIMENSION OF ECONOMIC BEHAVIOR

Nataliia Shevchuk

*Ph.D. in Economics, Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadim Hetman, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6467-7748>*

Volodymyr Kuzomko

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7150-3439>*

The article offers a theoretical and methodological conceptualization of the effectiveness of managing the development of a healthcare institution, understood as a complex, multi-level process that integrates strategic, professional, social, and ethical components. It is emphasized that the development of a medical institution goes beyond infrastructure modernization or the expansion of services; it requires deep transformations in managerial approaches, oriented toward long-term sustainability, social responsibility, and human-centeredness. In the context of modern healthcare systems, there is a

growing need for management models that not only ensure economic efficiency but also preserve the value-based orientation of medical practice.

Based on the analysis of academic sources, a comparison of different theoretical approaches, and consideration of sectoral specifics, a three-dimensional structure for interpreting the effectiveness of development management in healthcare institutions is proposed. This structure includes social and ethical, medical, and financial-economic dimensions. Within each of these dimensions, an analytical framework for assessment is outlined, constructed around the triad: «resource — process — modality.» This approach not only systematizes the content of managerial decisions but also highlights qualitative characteristics of governance, such as ethical soundness, evidence orientation, flexibility, and strategic coherence.

The proposed concept provides a scholarly foundation for the future development of practical tools for evaluating effectiveness, aligned with the contemporary challenges faced by healthcare systems. Future research should focus on the empirical testing of the model, its adaptation to various types of medical institutions, and the further elaboration of an interdisciplinary approach to development management in the healthcare sector.

Keywords: development, management, strategy, effectiveness, value, patient-centeredness, healthcare institution.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2025