

УДК 33.3.614.2

JEL Classification M00, H5, O5, I1.

Віра Тимчак, к.е.н.

(асистент кафедри економічної теорії, менеджменту та адміністрування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича)

ORCID ID 0000-0002-0194-1158

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У МЕДИЧНОМУ БІЗНЕСІ: ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до стратегічного управління у медичному бізнесі з позицій підприємницької діяльності. Визначено сутнісні відмінності між поняттями «бізнес» та «підприємництво» у сфері охорони здоров'я, розкрито економічну природу медичних послуг як складової соціально-економічного розвитку країни. Підкреслено необхідність підтримки приватної медицини з боку держави. Акцентовано увагу на необхідності економічної підготовки медичних управлінців, здатних ефективно використовувати ресурси в умовах ринкової трансформації галузі.

Розглянуто специфіку використання людських, матеріальних, фінансових, інформаційних, технологічних та природних ресурсів у медичній сфері, підкреслено значення інноваційних підходів та цифрових технологій. Визначено основні принципи підприємницької діяльності у галузі охорони здоров'я, серед яких: ініціативність, відповідальність, самостійність, інноваційність та готовність до ризику.

Проаналізовано функціональні особливості медичного підприємництва, його правову базу та стратегічні напрями розвитку. Обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління у приватній медицині базується на поєднанні принципів господарської самостійності, соціальної відповідальності та орієнтації на якість медичних послуг. Запропоновано принципи стратегічного управління, серед яких розвиток персоналу. Стаття буде корисною для фахівців у галузі медичного менеджменту, науковців та практиків, зацікавлених у створенні сталих моделей розвитку медичного бізнесу.

***Ключові слова:** стратегічне управління, економіка, охорона здоров'я, підприємництво, медичне підприємництво, приватна медицина, трансформація, цифрові технології, інновації в охороні здоров'я, управління людськими ресурсами, ризику, соціальна відповідальність, розвиток персоналу.*

Постановка проблеми. Ефективна система охорони здоров'я є необхідною умовою соціально-економічного розвитку держави, яка передбачає досягнення найвищого рівня здоров'я населення при використанні обмежених ресурсів. До основних видів ресурсів у медичній сфері відносяться:

- людські ресурси, які включають медичний персонал (лікарі, медичні сестри, лаборанти, адміністративний та технічний персонал, науковці та дослідники в галузі медицини та інші;
- матеріальні ресурси – медичне обладнання, лікарські засоби та витратні матеріали, транспортні засоби, аптеки, будівлі лікарень та інші;
- фінансові ресурси об'єднують в себе бюджетні кошти, доходи від платних послуг, медичне страхування, гранти та благодійні внески;

© Тимчак В.С., 2025

Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2025. Вип. 57

- інформаційні включають бази даних пацієнтів, медичні протоколи та стандарти лікування, цифрові медичні системи;

- технологічні ресурси – інноваційні біотехнології, ліцензійне програмне забезпечення для діагностики та лікування, роботизовані системи хірургічного втручання;

- природні ресурси включають лікувальні води, грязі та різні біологічні компоненти тощо.

Зазначені ресурси взаємопов'язані, впливають на якість надання медичних послуг, а також потребують раціонального використання та ефективного управління ними в системі охорони здоров'я.

Тривалий час вважалося, що проблеми охорони здоров'я населення є об'єктом дослідження лише медико-біологічних і соціальних наук. Економічні ж аспекти охорони здоров'я зазвичай розглядалися в контексті суспільно-організованої сфери споживання або вивчалися в комплексі проблем невиробничої сфери. Проведені наукові дослідження свідчать, що сутність здоров'я стосується не тільки медичних аспектів, але й економічних. З економічної точки зору, здоров'я являється фактором людського капіталу, основною потребою і прогностичним чинником майбутнього економічного зростання та тісно взаємопов'язане зі створенням матеріальних благ, підвищенням продуктивності праці, що поліпшує добробут населення і якість життя [1, с.452]. Надання якісних медичних послуг є основною ціллю всіх закладів охорони здоров'я, включаючи приватні.

В Україні відбувається трансформація охорони здоров'я, яка включає поетапний план змін, який закріплений на законодавчому рівні та передбачає поетапний перехід від системи Семашка до європейських стандартів [2]. Підтримка приватної медицини з боку держави сприятиме покращенню якості надання медичних послуг та створюватиме нові можливості для організації власної справи та підприємницької діяльності спеціалістами медичної галузі.

Статистичні дані підтверджують, що будь-яка підприємницька діяльність, в тому числі у сфері медицини, пов'язана із певним ризиком: лише 2% малих фірм збанкрутували через причини, які не залежали від їх управління, а 98% – через некомпетентність, низький професіоналізм та брак управлінського досвіду тощо [3, с. 4; 4, с. 40]. Підприємництво поступово стає природною складовою як національної економіки загалом, так і системи охорони здоров'я зокрема, що свідчить про її просування до ринкових форм і методів ефективного управління. Тому практично в будь-якій підприємницькій діяльності для досягнення високої результативності необхідні економічні знання, уявлення про форми, принципи та функції менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань, пов'язаних з різностороннім вивченням підприємницької діяльності присвячені наукові праці як закордонних, так і вітчизняних вчених, серед яких: О. Ануфрієва, М. Вебер, Н. Доброва, Г. Карпюк, Р. Кантільйон, Ф. Хайек, Р. Хізрич, Й. Шумпетер. Зокрема, сутність підприємницької діяльності в охороні здоров'я висвітлено такими науковцями як: В. Москаленко, Т. Камінською, О. Жук та іншими. Водночас в сучасних ринкових умовах потребують подальшого дослідження питання особливостей організації підприємницької діяльності, стратегічного розвитку та основних принципів менеджменту в медичній сфері.

Метою статті є визначення сутності підприємництва в системі охорони здоров'я, виявлення основних розбіжностей категорій «бізнес» та «підприємництво», а також обґрунтування основних принципів підприємницької діяльності для організації власної справи у медичній сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «підприємництво» (entrepreneurship) часто замінюють терміном «бізнес» (business) – справа, діло, діяльність, конкурентоспроможне заняття. Насправді обидва ці терміни не тотожні. Бізнес охоплює відносини, які виникають між усіма учасниками ринкової економіки та приводить в дію не тільки підприємців, але і споживачів, найманих робітників, державні структури. Бізнес – поняття більш широке, ніж поняття підприємництво [5, с. 11]. Бізнес охоплює більшу

кількість учасників бізнес-процесів, як набір певних дій і функцій, які необхідні для досягнення результату та видів діяльності, а от підприємництво здійснюється тільки у видах діяльності, дозволених законодавством України та офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності. Тобто підприємництво є категорією бізнесу, елементом його системи та функціональною основою в ринковому середовищі.

Бізнес у медицині розглядається як структурована діяльність, що здійснюється приватними особами чи організаціями з використання природних благ, виробництва, придбання та надання послуг до взаємної вигоди зацікавлених сторін. Бізнес може бути малим – це приватна клініка чи аптечний бізнес, так і великим – мережі медичних центрів, фармацевтичні корпорації тощо. У бізнесі не є обов'язковою умовою керівництво діяльністю, можлива тільки форма участі, яка здійснюється через вкладення у справу власного капіталу, володіння акціями, іншими засобами чи фінансами.

Основною умовою ефективного ведення бізнесу є діяльність, яка спрямована на досягнення успіху та отримання доходу, а конкретна галузь національної економіки визначає лише її особливості. У медичного бізнесу ці особливості полягають у пацієнтоцентричності та наданні невідкладної медичної допомоги за будь-яких обставин і організаційно-правових форм діяльності.

Вперше категорію «підприємництво» використав англійський економіст початку XVIII ст. Річард Кантільйон, який визначав підприємця як людину, котра за певну ціну купує засоби виробництва і працю, щоб виробити продукцію і продати її з метою отримання доходів та, приймаючи на себе обов'язки щодо витрат, діє в умовах ризику [5, с.110]. Саме ризик є важливою функцією підприємництва який завжди наявний у діяльності.

Австро-американський економіст Й. Шумпетер [6] підприємця вважав творцем інновацій та рушієм економічного та науково-технічного процесу, а підприємницьку функцію ототожнював із функцією економічного лідерства і новаторства.

М. Вебер твердив, що для підприємця сама справа стає необхідною умовою існування. Це, на думку автора, єдино правильна мотивація, яка виявляє ірраціональність способу життя, при якому «Людина існує для справи, а не справа для людини» [7, с.110]. Погляди науковців систематизують різні підходи до поняття, але всі вони зводяться до основних форм діяльності: ініціативність, інноваційність, самостійність, відповідальність та ризикованість.

Філософією підприємництва є вільний індивідуалізм, провідною рисою якого є забезпечення власного процвітання за рахунок власних зусиль, але якщо це не суперечить інтересам суспільства. Можливості збагачення одних не повинні стримуватися слабкістю, неспроможністю інших. Підприємництво формує навколо себе певне середовище, в якому утверджується повага до особистості, повністю реалізується природне честолюбство людини, її прагнення до самореалізації, дозволяє вивільнити творчий потенціал людей, забезпечує їм сферу діяльності і в цьому плані виступає як тип господарювання [8, с.12]. Особливістю мотивації кожної людини є усвідомлення необхідності виконання певних дій або велике бажання досягнути поставленої цілі.

Для того, щоб людина захотіла оволодіти системою економічних знань, вона повинна мати в цьому нагальну потребу. Така необхідність виникає, як правило, тоді, коли, займаючись тим чи іншим видом підприємницької діяльності, на певному етапі або в результаті складної екстремальної ситуації підприємець чітко усвідомить той факт, що «будь він розумнішим на початку, знай він про це раніше», цього б не сталося. Дуже часто таке запізніле розуміння не може попередити катастрофи, що наближається. Щоб цього не сталося, як стверджують вчені-теоретики, необхідно, щоб формування системи знань випереджало формування умінь і навичок, а також практичну діяльність [9, с.32].

Сутність підприємництва розглядають в декількох аспектах, зокрема:

- свобода вибору напрямів і методів діяльності, самостійність у прийнятті рішень, орієнтація на досягнення успіху, отримання прибутку, відповідальність за прийняті рішення,

їх наслідки та пов'язаний із ними ризик;

- форма економічної активності;
- відповідний стиль і тип поведінки;
- ініціатива, пошук нетрадиційних рішень, масштабність та ризик, ділова хватка;
- відповідна економічна функція;
- вдосконалення державного механізму, постійне оновлення економіки, створення інноваційної сфери.

Згідно Господарського кодексу України ст. 42 підприємство як вид господарської діяльності визначається як самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [10].

Медичне підприємство – це інноваційний підхід до створення нових продуктів або послуг у сфері охорони здоров'я, де підприємець бере на себе ризики заради створення унікального рішення або нової ніші.

Провадження господарської діяльності в сфері охорони здоров'я, дозволяється лише за наявності ліцензії, а також держава підтримує господарську діяльність у цій сфері [11]. До основних принципів підприємницької діяльності відносяться: вільний вибір видів діяльності та найму працівників; самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності; встановлення цін відповідно до законодавства; самостійне формування програми діяльності; залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонене законодавством; вільного розпорядження прибутку, що залишається після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом тощо.

Крім зазначених принципів, які значною мірою відображають правові основи підприємництва, кожний заклад в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки повинно діяти на принципах господарського або комерційного розрахунку. У межах чинного законодавства в поєднанні з контролем державних органів застосовують також принципи самозабезпечення, самоокупності, самофінансування, матеріальної відповідальності, економічної відповідальності та господарської самостійності.

Господарська діяльність, яку здійснюють для досягнення економічних і соціальних результатів та для одержання прибутку, є підприємством, а суб'єкти підприємства – підприємцями. Господарську діяльність можна здійснювати і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність). Створення (заснування) суб'єкта підприємницької діяльності – юридичної особи, а також володіння корпоративними правами не є підприємницькою діяльністю, крім випадків, передбачених законодавством [12, с.19].

Ефективний менеджмент у медичній сфері має зосереджуватись на дотриманні основних принципів діяльності та балансуванні між якістю, фінансовою стабільністю та управлінні персоналом. Основні відмінності бізнесу та підприємництва у медицині (табл.1) вказують на основні переваги та недоліки кожного із них. На кожному етапі менеджер має приймати оптимальні рішення для раціоналізації завдань.

Таблиця 1. Основні відмінності бізнесу і підприємництва у медицині

Назва	Бізнес у медицині	Підприємство у медицині
1	2	3
Мета	Отримання стабільного прибутку	Отримання стабільного прибутку
Підхід	Управління, оптимізація, стандартизація	Інновації, експериментування, ризики

1	2	3
Ризики	Мінімізація ризиків	Високі ризики, але й високі можливості
Стартовий капітал	Часто потребує значних інвестицій	Може починатися з мінімального бюджету
Масштабування	Масштабованість через мережі, франчайзинг	Масштабування через нові технології та ринки
Приклади	Приватні клініки, фармбізнес, діагностичні центри	Телемедицина, медичні стартапи, нові методи лікування

Джерело: узагальнено автором на основі досліджень

Основні принципи ефективного менеджменту в медичній сфері мають забезпечувати високу якість медичних послуг, стабільність роботи закладів охорони здоров'я та ефективне використання ресурсів. До основних принципів відносяться:

- орієнтації на пацієнта;
- чітке бачення розвитку медичного закладу;
- соціальна відповідальність;
- ефективне управління персоналом та всіма видами ресурсів;
- оптимізація фінансових ресурсів;
- цифровізація та впровадження інновацій;
- дотримання нормативно-правової бази;
- корпоративна культура та етичні норми;
- гнучкість та адаптивність до змін;
- моніторинг та контроль якості надання медичних послуг тощо.

При здійсненні підприємницької діяльності мають враховуватись як загальні принципи підприємництва, так і міжнародні засади надання медичної допомоги, що сприятиме ефективному менеджменту, забезпечить покращення якості надання медичних послуг та довіри пацієнтів, а також підвищить рівень добробуту населення.

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне управління у сфері медичного бізнесу набуває особливої актуальності в умовах реформування системи охорони здоров'я та посилення ролі приватної медицини. Поняття «підприємництво» в медичному контексті розглядається не лише як форма господарської діяльності, але й як механізм генерації інновацій, самореалізації професіоналів та забезпечення високоякісних медичних послуг на основі соціально відповідального підходу.

Визначено, що ефективна підприємницька діяльність у медицині потребує стратегічного бачення, здатності до прийняття рішень в умовах ризику, управлінської компетентності та дотримання нормативно-правових засад. Розмежування понять «бізнес» і «підприємництво» дозволяє краще адаптувати управлінські підходи до особливостей медичного середовища, орієнтованого на суспільне благо.

Запропоновано принципи стратегічного управління, які включають: фокус на якості послуг, ефективне ресурсне забезпечення, цифрову трансформацію, інституційну стійкість та розвиток персоналу. Такий підхід сприятиме формуванню нової моделі медичного підприємництва – гнучкої, адаптивної, заснованої на інноваціях і відповідальності.

Отримані результати створюють основу для подальших прикладних досліджень, спрямованих на вдосконалення управлінських рішень у приватній медицині, розробку освітніх програм для медичних управлінців та розширення можливостей для підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я.

ЛІТЕРАТУРА

1. Тимчак В.С. Соціально-економічна категорія «здоров'я» як фактор людського капіталу. Матеріали підсумкової 103-ї науково-практичної конференції з міжнародною участю професорсько-викладацького персоналу Буковинського державного медичного університету (м. Чернівці, 07, 09, 14 лютого 2022 р.). Чернівці: Медуніверситет, 2022. 491 с. URL: <http://dspace.bsmu.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/19958> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Трансформація охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України: офіц. веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/jak-transformuetsja-sistema-okhoroni-zdorovja> (дата звернення: 10.02.2025).
3. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навч. посіб. Київ: 2021. 105 с.
4. Жук О.П. Бізнес-планування як інструмент вдосконалення управління у закладах охорони здоров'я України. Соціально-економічні проблеми сучасності: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Маріуполь, 15 червня 2018 р. Маріуполь, 2018. 480 с.
5. Камінська Т.М. Основи економічної теорії: підручник. 2-е вид., випр. К.: ВСВ «Медицина», 2018. 232 с.
6. Белінський П.І. Теорія підприємництва Й. Шумпетера і трансформаційна економіка України URL: https://interec.info/wp-content/uploads/2018/03/II_ISSC_Proceedings_2013.pdf (дата звернення: 10.02.2025).
7. Сментина Н. В. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб. / За заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. К: ФОП Гуляєва В.М, 2019. 320 с.
8. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навч. посіб. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
9. Іваниюта С.М., Іваниюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
10. Господарський кодекс України : Закон України від 01.08.2021 №436-IV. Законодавство України: база даних Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.02.2025).
11. Про основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.92 р. № 2801-XII. Законодавство України: база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 09.02.2025).
12. Ануфрієва О.Л., Пальчевська Т.Г., Лагоцька Г.М. Підприємницька діяльність: навч. посіб. / ред. О. Л. Ануфрієвої. Івано-Франківськ: «ЛілеяНВ», 2014. 304 с.

REFERENCES

1. Tymchak, V.S. (2022). Sotsialno-ekonomichna katehoriia «zdorovia» yak faktor liudskoho kapitalu. Materialy pidsumkovoї 103-yi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu profesorsko-vykladatskoho personalu Bukovynskoho derzhavnoho medychnoho universytetu. Chernivtsi: Meduniversytet. 491 p., available at: <http://dspace.bsmu.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/19958> (Accessed 10 February 2025).
2. Transformatsiia okhorony zdorovia. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy: ofits. veb-sait, available at: <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/jak-transformuetsja-sistema-okhoroni-zdorovja> (Accessed 10 February 2025).
3. Karpiuk, H.I. (2021). Osnovy pidpriemnytstva: navch. posib. Kyiv. 105 p.
4. Zhuk, O.P. (2018). Biznes-planuvannia yak instrument vdoskonallennia upravlinnia u zakladakh okhorony zdorovia Ukrainy. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnosti: Materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, m. Mariupol. Mariupol, 480 p.
5. Kaminska, T.M. (2018). Osnovy ekonomichnoi teorii: pidruchnyk. 2-e vyd., vypr. K.: VSV «Medytsyna», 232 p.
6. Belinskiy, P.I. (2013). Teoriia pidpriemnytstva Y. Shumpetera i transformatsiina ekonomika Ukrainy, available at: https://interec.info/wp-content/uploads/2018/03/II_ISSC_Proceedings_2013.pdf (Accessed 10 February 2025).
7. Smentyna, N.V. (2019). Ekonomika ta orhanizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti: navch. posib. Za zah. red. d.e.n. N. V. Smentyny. K: FOP Huliaieva V.M, 2019. 320 p.
8. Dobrova, N.V., Osypova, M.M. (2018). Osnovy biznesu: navch. posib. Odesa: Bondarenko M.O., 2018. 305 p.
9. Ivaniuta, S.M. Ivaniuta, V.F. (2007). Pidpriemnytstvo ta biznes-kultura: navch. pos. K.: Tsentri uchbovoi literatury. 288 p.
10. Hospodarskyi kodeks Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 01.08.2021 №436-IV. Zakonodavstvo Ukrainy: baza danykh. Verkhov. Rada Ukrainy, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 10 February 2025).
11. Pro osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia: Zakon Ukrainy vid 19.11.92 r. № 2801-XII. Zakonodavstvo Ukrainy: baza danykh. Verkhov. Rada Ukrainy, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (Accessed 10 February 2025).
12. Anufriieva, O.L., Palchevska, T.H., Lahotska, H.M. (2014). Pidpriemnytska diialnist: navch. posib. red. O.L. Anufriievoi. Ivano-Frankivsk: «LileiaNV», 304 p.

Vira Tymchak, Candidate of Sciences in Economics

(Assistant of the Department of Economic Theory, Management and Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University)

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE BUSINESS: ENTREPRENEURIAL APPROACHES AND MANAGEMENT PRINCIPLES

The article presents a comprehensive analysis of strategic management in the healthcare business through the lens of entrepreneurial approaches and modern management principles. The concepts of “business” and “entrepreneurship” within the context of healthcare, highlighting their functional and economic differences and implications for practical management. The need for state support for private medicine is emphasized. The research emphasizes the growing relevance of entrepreneurial activity in the medical sphere, particularly in light of healthcare reform in Ukraine and the shift toward value-based healthcare models. The study focuses on the need for strategic thinking, economic competence, and innovation-oriented decision-making as essential components for private medical organizations.

Special attention is given to the classification and strategic use of key resources in healthcare: human, financial, material, technological, informational, and natural. The paper underlines the importance of legal and institutional frameworks for private medical entrepreneurship, as well as the principles of independence, accountability, risk-readiness, and patient-centered orientation. Through the analysis of global trends and domestic challenges, the article outlines the key conditions for successful healthcare entrepreneurship in a transforming system.

The findings contribute to the development of effective management strategies for private healthcare providers and offer valuable insights for academics, economists, and practitioners seeking to establish or modernize medical business initiatives. The principles of strategic management are proposed, including personnel development. The article underscores the role of strategic management in fostering innovation, improving service quality, and ensuring the sustainable development of healthcare enterprises in a competitive and socially significant sector.

Keywords: *healthcare, management, strategic management,, private medicine, entrepreneurship, medical entrepreneurship, innovation, resources in healthcare, medical business, healthcare reform, economic competence, value-based healthcare, risks, transforming system., personnel development.*

Стаття прийнята до друку 23 березня 2025 року