

УДК 614.39+658

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-23>

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Н. Е. ДЄЄВА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2278-549X>

О. О. РАДЧЕНКО

аспірант,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0569-153X>
Державний торговельно-економічний університет (м. Київ)

Анотація. Мета статті полягає в обґрунтуванні методичних засад до розробки стратегії і тактики управління матеріально-технічним забезпеченням закладів охорони здоров'я. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, формалізація. **Результати.** Виділено два рівні у системі матеріально-технічного забезпечення закладів охорони здоров'я: стратегічний та тактичний. Показано, що ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням закладів охорони здоров'я передбачає гармонійне поєднання стратегічного планування та оперативних рішень. Для забезпечення стійкості закладів охорони здоров'я запропоновано налагодити ефективний моніторинг і адаптацію матеріально-технічної бази. Доведено, що стратегічне планування визначає напрямки розвитку та ключові пріоритети матеріально-технічного забезпечення, тоді як тактичне управління забезпечує реалізацію цих цілей у короткостроковому періоді. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: стратегія, тактика, управління, матеріально-технічне забезпечення, заклади охорони здоров'я.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Впровадження національної стратегії першочергової цінності життя є логічним та важливим кроком для забезпечення гармонізації та інтеграції ринків здоров'я. Зосередження на цінності життя як пріоритету може послужити основою для розробки єдиної стратегії, яка враховує різноманітність країн і сприяє гармонізації систем охорони здоров'я. Підкреслення важливості профілактичних заходів та раннього виявлення проблем зі станом здоров'я може допомогти зменшити витрати з бюджету країн на лікування та реабілітацію. Стратегічним таргетом реформування системи охорони здоров'я в Україні є її модернізація, прозорість, ефективність та відкритість до сучасних світових практик, що є нагальною потребою для покращення її стану.

Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) є ключовим фактором для ефективного функціонування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). Своєчасне та якісне забезпечення необхідними ресурсами впливає на якість медичних послуг, задоволення потреб пацієнтів та фінансову стабільність закладів. Викладене вище свідчить про актуальність статті, присвяченої формуванню, реалізації, роз-

межуванню стратегічних та тактичних підходів до управління МТЗ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегія і тактика є основою управління економічними суб'єктами на різних ієрархічних рівнях. Коваль З., Попов С. [1, с. 102] пропонують тактики і стратегії непрямих асиметричних дій для зміцнення національної стійкості держави. Вони є мало затратні, але більш ефективні. Антоненко В., Лизунова О., Попова О., Мізіна О., Панченко Г., Сарбаш Л. [2, с. 143] досліджують триаду стратегічного – тактичного – оперативного ризик-менеджменту як інновація у фінансовому управлінні. Автори розглядають реалізацію стратегічного фінансового захисту підприємства скрізь призму управління прибутком, який є основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства. Основними напрямками реалізації фінансової стратегії підприємства виділено: забезпечення зростання прибутку, його оптимальний розподіл, поділ прибутку на: спожиту (розподілену) і капіталізовану (накопичувану) частину. Критеріями оцінки ефективності ризик-управлінської тактики є показники рентабельності активів (ROA), частки капіталізованого прибутку. Управління грошовими потоками трактується як спільна множина досягнення стратегічних і тактичних

цілей. Невиконання останніх може призвести до погіршення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Автори доходять висновку, що стратегічний фінансовий захист підприємства можливий лише за умов ефективного управління фінансовими ризиками та оптимального використання прибутку. Поєднання стратегічного, поточного та оперативного управління дозволить ЗОЗ забезпечити стабільний розвиток, підвищити рентабельність і забезпечити надійний захист інтересів власників.

Сферою наукових інтересів Козак В. С., Тодоріко І. М. є важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом [3, с. 164]. Вони зазначають, що стратегія HR-управління спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії, формування корпоративної культури, залучення та утримання кращих талантів. Тактика HR-управління реалізує стратегію через конкретні дії та інструменти: рекрутинг, адаптація, оцінка ефективності, мотивація, навчання і розвиток. Управління людськими ресурсами стає вирішальним фактором для лідерства на ринку, адже саме люди створюють інновації, впроваджують зміни та забезпечують конкурентоспроможність компанії.

В інтересах математичної формалізації та сценарного планування матеріально-технічного забезпечення Стрілець В. Ю. [4, с. 131] виділяє заходи з можливістю математичного вираження впливу і заходи, вплив яких складно обчислити. Товма Л. Ф., Товма О. А. [5, с. 49] запропонували методику управління процесами взаємодії з постачальниками для матеріально-технічного забезпечення військових підрозділів Національної гвардії України. Зазначена методика є важливим інструментом підвищення ефективності логістичного забезпечення, забезпечуючи гнучкість і надійність.

Узагальнюючи шляхи підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства у сучасних умовах, Фасолько Т. М., Сем'янчук П. М. [6, с. 65] акцентують увагу на таких важливих аспектах: вплив на операційну структуру та набір послуг; стратегічне значення для інноваційного розвитку; вплив експортно-імпортних операцій; необхідність постійного моніторингу та вдосконалення.

Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід визнати відсутність робіт з управління матеріально-технічним забезпеченням, об'єктом якого є заклади охорони здоров'я.

Формування цілей статті (постановка завдання) – обґрунтування методичних засад до розробки стратегії і тактики управління матеріально-технічним забезпеченням закладів охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Основні цільові пріоритети модернізації економічних систем у добу неоіндустріалізації передбачають орієнтацію на інноваційний розвиток шляхом активного впровадження новітніх технологій, цифровізації виробничих процесів, розвитку високотехнологічних галузей та стимулювання науково-дослідної діяльності. Погоджуємося з Ареф'євою О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. [7, с. 130], що розширення міжнародних економічних зв'язків ґрунтується на інтеграції у світові ринки, залученні іноземних інвестицій, розширенні участі у глобальних ланцюгах доданої вартості, розвитку експортноорієнтованих виробництв.

Інтеграційні процеси у сфері торгівлі сприяють модернізації підприємств через впровадження інноваційних моделей, що забезпечують зміцнення конкурентних позицій. У цьому контексті матеріально-технічні ресурси відіграють ключову роль, оскільки вони: покращують торговельне обслуговування шляхом модернізації логістики, автоматизації процесів, застосування сучасних систем управління запасами та обслуговування клієнтів; розширюють економічні взаємозв'язки, оскільки сприяють виходу на нові ринки, підвищенню ефективності ділових партнерств і кооперації; сприяють впровадженню інформаційних технологій на основі використання цифрових платформ, аналітичних систем, CRM- та ERP-рішень для управління бізнес-процесами. Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Березівський Я. П. справедливо зазначають, що матеріально-технічні ресурси не лише підтримують операційну діяльність, а й стають стратегічним активом для підприємств, дозволяючи їм адаптуватися до викликів сучасної конкурентної економіки та розвивати інноваційний потенціал [8, с. 75].

Матеріально-технічне забезпечення є однією з ключових складових конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. На жаль, система охорони здоров'я України залишається громіздкою та застарілою, що значною мірою обумовлено жорсткими управлінськими та фінансовими процедурами. Основні проблеми включають: відсутність модернізації через недостатнє впровадження цифрових технологій, застаріле медичне обладнання, неререформована інфраструктура; ігнорування потреб населення через низьку якість медичних послуг, нерівномірний доступ до медичних ресурсів, особливо в сільській місцевості: невикористання світових тенденцій в частині повільного впровадження страхової медицини, недостатньої інтеграції в міжнародні системи охорони здоров'я, слабкої профілактики захворювань.

Неефективна робота системи охорони здоров'я визначається надмірною бюрократією, переван-

таженням лікарів, недофінансуванням ключових програм, високим рівнем корупції через непрозоре використання бюджетних коштів, корупційні схеми в закупівлях медпрепаратів та обладнання, неформальні платежі пацієнтів. Аргументованими є висновки Петриної М. Ю., Муратової М. І., Кушлик О. Ю., Кочкодан В. Б. [9, с. 285], що для покращення ситуації в системі охорони здоров'я необхідні структурні реформи, зокрема: цифровізація медицини, впровадження сучасних стандартів управління, розширення медичного страхування, децентралізація фінансування та посилення антикорупційних заходів.

Політика використання матеріально-технічної бази (МТБ) ЗОЗ є складним і динамічним процесом, який потребує системного підходу для ефективного реагування на зовнішні фактори. Вона реалізується на трьох рівнях: оперативний, тактичний, стратегічний.

Перший рівень (оперативний) характеризується гнучкістю до поточних змін. Хоча у короткостроковому періоді ЗОЗ менш еластичне до швидких змін, можлива часткова модифікація або переналаштування ресурсів. Сезонні коливання, мода, раптові шоки попиту і пропозиції диктують необхідність оперативного планування та адаптації. На цьому рівні важливу роль відіграє маркетингова служба, яка має координувати дії інших підрозділів, щоби забезпечити орієнтацію на потреби споживача. Маркетологи проводять опитування, аналізують поведінку конкурентів, прогнозують сезонні коливання та адаптують стратегію ЗОЗ під очікувані зміни ринку. Поточне використання МТБ має орієнтуватися на прогнозовані зміни, які можуть бути викликані науково-технічним прогресом або інноваціями.

Другий рівень (тактичний) передбачає середньострокове використання МТБ ЗОЗ. Воно спрямоване на реалізацію стратегічних цілей через оперативне вирішення поточних завдань і передбачає: складання та контроль заявок на матеріали та обладнання відповідно до поточних потреб, їх регулярне оновлення; моніторинг запасів шляхом своєчасного поповнення складів, ведення електронного обліку матеріалів і контролю за використанням ресурсів; закупівлі та постачання на основі проведення тендерних закупівель відповідно до законодавства, контроль за термінами та якістю постачання; управління логістикою шляхом оптимізації процесів транспортування матеріалів, організації централізованих поставок і мінімізації втрат у ланцюгах поставок; навчання персоналу; проведення тренінгів для персоналу щодо ефективного використання матеріалів та обладнання; контроль витрат на основі регулярного аналізу фінансових витрат на матеріально-технічне забезпечення з метою виявлення та усунення надлишкових витрат.

Ключовими характеристиками середньострокового використання МТБ є:

- поступові зміни через низку почергових маркетингових досліджень створює у використанні ресурсів ЗОЗ. Вони можуть стосуватися переорієнтації частини ресурсів або персоналу на нові напрями діяльності;

- гнучкість і адаптивність визначається тим, що у середньостроковій перспективі ЗОЗ є більш гнучким і здатним до концептуальних змін у своїй діяльності, що дозволяє йому адаптуватися до тенденцій ринку, враховуючи сезонні коливання або зміни попиту;

- взаємозв'язок з маркетинговими дослідженнями, оскільки використання МТБ має базуватися на прогнозах розвитку ринку, враховувати досягнення науково-технічного прогресу та інноваційні тренди;

- низька еластичність, яка визначається менш швидкими змінами в МТБ, що забезпечує стабільність діяльності ЗОЗ і дозволяє уникнути різких коливань фінансових результатів і знизити ризик раптових збитків.

Третій рівень (стратегічний) передбачає довгострокові напрями розвитку та використання МТБ в ЗОЗ. Він включає: планування та прогнозування для визначення потреб ЗОЗ у медичних матеріалах, обладнанні та інфраструктурі на основі прогнозів попиту на медичні послуги та розвитку медицини; інвестиції в інновації шляхом освоєння нових технологій, модернізації обладнання та впровадження цифрових рішень (наприклад, електронних медичних систем); оптимізацію джерел постачання шляхом пошуку надійних постачальників, укладення довгострокових контрактів і диверсифікації джерел постачання для зменшення ризиків дефіциту; управління ризиками шляхом урахування можливих кризових ситуацій (наприклад, пандемій або економічних криз) і створення резервів для забезпечення безперервності надання послуг; досягнення екологічної стійкості на основі впровадження принципів «зеленої медицини» шляхом зменшення відходів, використання екологічних матеріалів та оптимізації енергоспоживання.

Основними характеристиками стратегічного використання МТБ є:

- залежність від поточних та середньострокових рішень. Хоча стратегічні цілі визначаються заздалегідь, їх реалізація може змінюватися в залежності від змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів. Поточні зміни впливають на формування тактичних рішень, а ті, в свою чергу, визначають стратегічні напрями;

- реалізація нових можливостей. Стратегічне використання ресурсів може включати створення нових послуг, що означатиме істотну модернізацію існуючих послуг для підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ;

– адаптація до науково-технічного прогресу означає прийняття ЗОЗ ключових стратегічних рішень у частині освоєння нових видів сировини, матеріалів або інноваційних підходів до використання традиційних ресурсів, зміни джерел постачання або впровадження нових технологій;

– врахування результатів маркетингових досліджень для обґрунтування стратегій використання МТБ, а також врахування тенденцій розвитку ринку та інноваційного середовища.

Успішність реалізації стратегії використання МТБ можна оцінити за такими ключовими показниками з позитивними трендами: динаміка товарообороту (зростання обсягів продажів і збільшення ринкової частки), заробітна плата та продуктивність праці (підвищення середньомісячної зарплати та ефективності роботи персоналу), фондоозброєність і технічна оснащеність (збільшення обсягів основних фондів і модернізація операційного обладнання), фондовіддача та фондомісткість (оптимізація використання основних фондів для досягнення максимальної віддачі), матеріаломісткість і матеріаловіддача (підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів), прибутковість і рентабельність (зростання чистого прибутку та рентабельності ЗОЗ).

На стратегічному рівні прийняття управлінських рішень можна виділити кілька етапів, які допомагають у формулюванні та реалізації стратегії організації, а саме: аналіз зовнішнього середовища, який включає в себе оцінку та розуміння тенденцій, конкурентного середовища, ризиків і можливостей на ринку, що можуть вплинути на діяльність організації; формулювання місії, візії та стратегічних цілей має визначати основні цілі та напрямки розвитку організації на довгострокову перспективу; аналіз внутрішніх ресурсів та здібностей має бути спрямований на оцінку поточних ресурсів, компетенцій, конкурентних переваг та слабких сторін організації; розробка різних варіантів стратегій, які можуть допомогти досягти поставлених цілей; вибір оптимальної стратегії з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, місії та цілей організації; організація ресурсів та процесів для досягнення стратегічних цілей; постійне відстеження виконання стратегії, аналіз результатів та корекція планів, якщо необхідно.

На стратегічному рівні управління визначається необхідність встановлення довгострокових відносин із постачальниками за кожним видом закупаваних ресурсів, а також вибір стратегічного партнера серед постачальників. На тактичному рівні управління приймаються рішення, які спрямовані на забезпечення ефективності та оптимальності процесів у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Основні етапи тактичного рівня управління включають: оцінку поточного стану ситуації з постачанням, а також існуючих постачальників; вибір постачальників, на якому обираються конкретні постачальники, з якими будуть укладатися угоди на постачання товарів або послуг (враховуються такі критерії, як якість, ціна, доставка, сервіс тощо); розробка та впровадження систем, які допомагають у взаємодії з постачальниками без прямого залучення людських ресурсів (системи електронного документообігу, онлайн-платформи для замовлення та інші інструменти електронної комунікації); аналіз вартості та потенційної користі від співпраці з кожним постачальником, з метою вибору найвигідніших умов для організації; постійне відстеження якості постачання, дотримання умов угод та ефективності співпраці з постачальниками.

Стратегічне планування передбачає реалізацію таких модулів: аналіз стратегічних потреб – включає аналіз потреб у výroбах чи послугах на довгостроковий період; оцінка потенційних партнерів – включає аналіз можливих постачальників з метою вибору тих, що найбільше відповідають стратегічним цілям та потребам підрозділу; вибір стратегічних партнерів із метою налагодження довгострокових відносин, зокрема угод про співпрацю, обмін інформацією та ресурсами тощо.

Тактичне планування передбачає реалізацію таких модулів: аналіз поточних потреб у výroбах чи послугах для забезпечення короткострокових завдань; оцінка потенційних постачальників, яка виконується для різних постачальників з метою вибору найбільш відповідних їх для заданих тактичних потреб; вибір тактичних партнерів – постачальників, які обираються для короткострокових відносин, з якими будуть укладатися тимчасові угоди чи замовлення для вирішення конкретних завдань.

Така система дозволить оптимізувати процес вибору постачальників на різних рівнях та забезпечити відповідність цілям та потребам ЗОЗ.

Функції стратегічного управління в системі управління відносинами з постачальниками включатимуть наступні модулі: аналіз стратегічних потреб в ресурсах; оцінка потенційних партнерів з метою вибору тих, які найкраще відповідають стратегічним цілям та потребам ЗОЗ; робота з даними та аналіз, які забезпечують збір, зберігання та аналіз даних про потенційних постачальників, що дозволить приймати обґрунтовані рішення; підтримка прийняття рішень щодо установавання довгострокових відносин з постачальниками кожного з видів закупаваного ресурсу; прогнозування майбутніх потреб та ризиків, пов'язаних із установаванням довгострокових відносин із певними постачальниками; моніторинг та звітність відносин з

постачальниками та підготовка звітів про ефективність співпраці.

Стратегічний модуль допомагає в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень щодо установавання довгострокових відносин з постачальниками різних видів ресурсів. Його функції в системі управління відносинами з постачальниками щодо прийняття рішень з вибору стратегічного партнера серед постачальників включають наступні модулі: аналіз різних потенційних постачальників з урахуванням їхньої історії, досвіду, репутації, технічних можливостей та інших параметрів; оцінка відповідності потенційного постачальника стратегічним цілям та потребам організації, включаючи культуру компанії та цілі розвитку; оцінка ризиків та можливостей, пов'язаних із обранням конкретного постачальника як стратегічного партнера; прогнозування довгострокових наслідків для вибору певного постачальника як стратегічного партнера, такі як вартість, якість, інноваційність тощо; моделювання альтернативних сценаріїв у частині розробки різних стратегій співпраці з потенційними партнерами та аналізу їх наслідків; підтримка прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору стратегічного партнера серед існуючих. Ці функції дозволяють організаціям здійснювати обґрунтовані та стратегічно націлені рішення щодо вибору стратегічного партнера серед постачальників, що сприяє досягненню їхніх стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності. Якість стратегічного та тактичного управління постачальником передбачає оцінку ефективності та компетентності його керівництва у формулюванні та виконанні стратегічних та тактичних цілей, що узгоджуються з інтересами і потребами ЗОЗ.

Функції тактичного рівня в системі управління відносинами з постачальниками включають: аналіз поточних потреб у ресурсах та послугах для підтримки короткострокових та середньострокових цілей; оцінку потенційних постачальників з метою вибору тих, які найбільше відповідають поточним потребам та вимогам короткострокової та середньострокової перспективи; вибір постачальників за принципом економічної доцільності в короткостроковій та середньостроковій перспективі; аналіз ризиків та можливостей, пов'язаних з обранням певного постачальника, та виявлення можливостей для оптимізації співпраці; аналіз поточних потреб у ресурсах та послугах для підтримки короткострокових та середньострокових цілей; оцінка потенційних постачальників з метою вибору тих, які найбільше відповідають поточним потребам та вимогам короткострокової та середньострокової перспективи; постійне оновлення даних про постачальників та їх ефективність для забезпечення актуальності прийнятих рішень. Ці функції допомагають управляти

відносинами з постачальниками на короткостроковому та середньостроковому рівнях, забезпечуючи ефективний вибір та оптимізацію співпраці відповідно до поточних потреб та стратегічних цілей організації.

Стратегічний модуль в системі управління відносинами з постачальниками є ключовим інструментом для прийняття рішень, які сприяють довгостроковій співпраці та ефективному управлінню ресурсами. Функції цього модуля допомагають забезпечити оптимальний вибір стратегічного партнера, враховуючи різноманітні аспекти співпраці. Основні функції стратегічного модуля, їх мету і завдання представлено у табл. 1.

Перевагами використання стратегічного модуля є: зниження ризиків через обґрунтований вибір постачальників; забезпечення стабільності поставок і якості продукції; оптимізація витрат за рахунок довгострокового планування; підвищення конкурентоспроможності організації. Цей модуль можна інтегрувати з ERP-системами, що дозволяє автоматизувати аналіз та моніторинг, оскільки його функції надають організаціям можливість не лише ретельно аналізувати потенційних партнерів, але й інтегрувати їх у довгострокові стратегічні цілі. Це дозволяє: підвищити ефективність управління ресурсами завдяки аналізу витрат, якості та інноваційного потенціалу постачальників; забезпечити гнучкість у відносинах завдяки моделюванню різних сценаріїв співпраці та адаптації до змін на ринку; використовувати стратегічний підхід для мінімізації ризиків збоїв поставок і фінансових втрат; створити довготривалі партнерства на основі узгодження стратегій організації та постачальників для сприяння формуванню міцних і надійних відносин; підвищити конкурентоспроможність у цілях ефективної взаємодії з постачальниками, що дозволяє забезпечити кращу організацію ресурсів для досягнення своїх цілей.

Упровадження стратегічного модуля допомагає організаціям бути на крок попереду конкурентів, розвиваючи стійкі бізнес-моделі та досягаючи стратегічних переваг. Основними завданнями стратегічного рівня є: визначення необхідності довгострокових відносин із постачальниками на основі аналізу ринку та виявлення надійних постачальників, а також оцінки можливостей для формування довгострокових партнерств. Вибір стратегічного партнера передбачає використання критеріїв оцінки, таких як репутація, стабільність, якість продукції, інноваційність та відповідність цілям ЗОЗ, розробка чітких умов співпраці та укладення контрактів на довгостроковій основі. Аналіз стратегічних потреб передбачає планування потреб у медичних ресурсах, обладнанні та послугах з урахуванням довгострокових цілей ЗОЗ, також прогнозування змін у попиті та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1

Основні функції стратегічного модуля в системі управління відносинами з постачальниками, їх мета і завдання

Функція	Мета	Завдання
1. Аналіз потенційних постачальників	Збір і аналіз інформації про постачальників	– оцінка історії постачальника, включаючи його стабільність на ринку. – аналіз репутації через відгуки, рейтинги та досвід інших партнерів. – технічні можливості, зокрема обсяги надання послуг та відповідність стандартам.
2. Оцінка відповідності стратегічним цілям	Перевірка наявності узгодженості між цілями організації та постачальника	– аналіз корпоративної культури та стратегії розвитку постачальника. – перевірка здатності постачальника підтримувати інновації та дотримуватися принципів сталого розвитку.
3. Управління ризиками	Зниження ризиків, пов'язаних із вибором партнера	– оцінка можливих загроз, таких як затримки поставок, фінансові труднощі або несумісність стандартів. – аналіз юридичних та фінансових ризиків співпраці.
4. Прогнозування довгострокових наслідків	Врахування всіх аспектів майбутньої співпраці	– розрахунок загальної вартості володіння з урахуванням витрат на поставки, обслуговування та логістику. – аналіз потенціалу постачальника в інноваціях і забезпеченні якості.
5. Моделювання альтернатив	Розробка різних стратегій співпраці	– моделювання сценаріїв щодо строків, обсягів поставок і умов оплати. – оцінка впливу різних підходів на фінансові та операційні показники
6. Прийняття обґрунтованих рішень	Надання основи для вибору оптимального партнера	– формування порівняльної оцінки всіх можливих постачальників. – використання багатфакторного аналізу для підтримки рішень. – забезпечення прозорості процесу вибору.

Джерело: власна розробка

Підтримка довгострокових цілей забезпечується надійності поставок для стабільного функціонування ЗОЗ, орієнтацією на партнерів, які підтримують інновації, сталий розвиток та високу якість. Особливості стратегічного рівня полягають у тому, що рішення приймаються на основі глибокого аналізу, використання прогнозних моделей та оцінки ризиків, а також інтеграції з загальною стратегією ЗОЗ.

Тактичний рівень функціонує як виконавча складова, реалізуючи рішення, прийняті на стратегічному рівні. Особливостями тактичного рівня є: зосередження на короткострокових завданнях і виконанні поточних операцій на основі управління логістикою, обліком запасів та розподілом ресурсів.

Функції тактичного рівня в системі управління відносинами з постачальниками спрямовані на забезпечення оперативного функціонування ЗОЗ через ефективну організацію закупівель і співпрацю з постачальниками. Основні елементи механізмів представлені у табл. 2.

Результатом виконання функцій тактичного рівня є забезпечення безперебійного постачання необхідних ресурсів, зменшення витрат за рахунок оптимізації процесів, підтримка високої якості медичних послуг, підвищення ефективності управління через актуалізацію даних про постачальників. Інтеграція стратегічного та тактичного рівнів забезпечує гармонійне досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей ЗОЗ.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.

1. Система управління МТЗ ЗОЗ передбачає наявність двох рівнів: стратегічного та тактичного. На стратегічному здійснюється визначення необхідності встановлення довгострокових відносин із постачальниками закуповуваних ресурсів, вибір стратегічного партнера серед постачальників, аналіз стратегічних потреб у ресурсах та послугах для підтримки довгострокових цілей.

2. Ефективне управління МТЗ ЗОЗ передбачає гармонійне поєднання стратегічного планування та оперативних рішень. Це дозволяє підвищити якість медичних послуг, зменшити витрати та забезпечити стійкість закладів до зовнішніх викликів. Для забезпечення стійкості ЗОЗ в умовах швидкоплинних ринкових змін необхідно налагодити ефективний моніторинг і адаптацію МТБ. Спільна робота маркетологів та інших підрозділів дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики, підвищуючи гнучкість і конкурентоспроможність ЗОЗ в короткостроковій перспективі.

3. Середньострокове планування та використання МТБ ЗОЗ охоплює більш тривалі періоди та передбачає поступові зміни, що стають помітними з часом. Цей процес базується на результатах постійних маркетингових досліджень і дозволяє ЗОЗ адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Середньострокове використання МТБ є критичним для забезпечення стійкості

Таблиця 2

Основні елементи механізмів тактичного рівня в системі управління відносинами ЗОЗ з постачальниками

Механізм	Мета	Дії:
1. Аналіз поточних потреб у ресурсах і послугах	Підтримка коротко- та середньострокових цілей ЗОЗ	– регулярний моніторинг використання ресурсів. – визначення необхідних обсягів і специфікацій матеріалів або послуг для забезпечення безперебійної роботи.
2. Оцінка потенційних постачальників	Пошук постачальників, які можуть швидко й ефективно задовольнити поточні потреби.	– оцінка пропозицій постачальників за критеріями якості, вартості та швидкості поставок. – врахування відгуків, досвіду попередньої співпраці та наявності сертифікацій.
3. Вибір постачальників за принципом економічної доцільності	Забезпечення балансу між якістю та вартістю у коротко- і середньостроковій перспективі.	– проведення тендерів або порівняння пропозицій від кількох постачальників. – прийняття рішень з урахуванням співвідношення ціна/якість і термінів виконання.
4. Аналіз ризиків та можливостей	Зменшення ймовірності збоїв у постачанні та підвищення ефективності співпраці.	– ідентифікація потенційних ризиків (наприклад, фінансова нестабільність постачальника або зриви поставок). – оцінка можливостей покращення умов співпраці через знижки, бонуси чи оптимізацію логістики.
5. Постійне оновлення даних про постачальників	Забезпечення актуальності інформації для прийняття рішень.	– регулярне оновлення бази даних постачальників із включенням показників їхньої ефективності (швидкість, якість, відповідність умовам договору). – аналіз змін у ринку постачальників для виявлення нових перспектив.
6. Оперативне прийняття рішень	Забезпечення гнучкості в управлінні поставками	– швидке реагування на зміну потреб ЗОЗ або порушення умов постачання. – використання сучасних інструментів автоматизації для скорочення часу на ухвалення рішень.

Джерело: власна розробка

та конкурентоспроможності ЗОЗ. Воно дозволяє гнучко реагувати на зміну ринкових умов, але водночас мінімізує ризики надмірної чутливості до короткострокових змін. Це забезпечує стабільний розвиток та покращення фінансових показників ЗОЗ в умовах динамічного ринкового середовища.

4. Стратегічне планування визначає напрямки розвитку та ключові пріоритети МТЗ, тоді як тактичне управління забезпечує реалізацію цих цілей у короткостроковому періоді. Для ефективного функціонування ЗОЗ необхідна синхронізація стратегічних і тактичних дій, а також регулярний моніторинг результатів і коригування планів залежно від змін зовнішнього середовища.

5. Стратегічне використання МТБ ЗОЗ є результатом довгострокового планування та інтеграції середньострокових і поточних рішень, яке дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й

формувати нові ринкові можливості. Цей процес спрямований на створення нових можливостей для ЗОЗ, його адаптацію до ринкових змін та впровадження інноваційних підходів у операційну діяльність. Воно забезпечує довгострокове зростання фінансових показників та підвищення конкурентоспроможності завдяки інноваційним підходам і вдосконаленню використання ресурсів.

6. Тактичний рівень управління допомагає оптимізувати процеси постачання і забезпечує прийняття рішень з урахуванням короткострокових та середньострокових цілей ініціатора. Вибір стратегічних партнерів є важливим етапом на стратегічному рівні, проте він вписується в загальний контекст стратегічного управління, що включає в себе і інші етапи, зокрема аналіз середовища, формулювання стратегії та її реалізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваль З., Попов С. Комплексний механізм державного управління: національна доктрина стійкості України, стратегія стійкої та активної оборони, тактика стійких асиметричних дій в інформаційно-психологічну епоху. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 99–104.
2. Антоненко В., Лизунова О., Попова О., Мізіна О., Панченко Г., Сарбаш Л. Тріада стратегічного – тактичного – оперативного ризик-менеджменту як інновація у фінансовому управлінні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 4. С. 118–146.
3. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.
4. Стрілець В. Ю. Математична формалізація впливу заходів сценарного планування на матеріально-технічне забезпечення розвитку малого підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 128–134.
5. Товма Л. Ф., Товма О. А. Управління процесами взаємодії з постачальниками в системі матеріально-технічного забезпечення військових підрозділів національної гвардії України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 44–51.
6. Фасолько Т. М., Сем'янчук П. М. Підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Університетські наукові записки*. 2020. № 2. С. 55–67.
7. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. С. 123–131.
8. Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Матеріально-технічне забезпечення зміцнення конкурентних позицій торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 74–77.
9. Петрина М. Ю., Муратова М. І., Кушлик О. Ю., Кочкодан В. Б. Вплив дефіциту бюджету на матеріально-технічне забезпечення закладів охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 274–287.

REFERENCES

1. Koval Z., Popov S. (2021) Kompleksnyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia: natsionalna doktryna stiikosti Ukrainy, stratehiia stiikoi ta aktyvnoi oborony, taktyka stiikykh asymetrychnykh dii v informatsiino-psykholohichnu epokhu [The complex mechanism of state management: the national doctrine of stability of Ukraine, the strategy of sustainable and active defense, tactics of sustainable asymmetric actions in the informational and psychological era]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, 3, 99–104. [in Ukrainian]
2. Antonenko V., Lyzunova O., Popova O., Mizina O., Panchenko H., Sarbash L. (2023) Triada stratehichnoho – taktychnoho – operatyvnoho ryzyk-menedzhmentu yak innovatsiia u finansovomu upravlinni [The triad of strategic – tactical – operational risk management as an innovation in financial management]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4, 118–146. [in Ukrainian]
3. Kozak V. S., Todoriko I. M. (2020) Vazhlyvi aspekty stratehii ta taktyky upravlinnia personalom [Important aspects of personnel management strategy and tactics]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 6, 165–168. [in Ukrainian]
4. Strilets V. Yu. (2020) Matematychna formalizatsiia vplyvu zakhodiv stsenarnoho planuvannia na materialno-tekhniche zabezpechennia rozvytku maloho pidpriemnytstva [Mathematical formalization of the impact of scenario planning measures on material and technical support of small business development]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 128–134. [in Ukrainian]
5. Tovma L. F., Tovma O. A. (2020) Upravlinnia protsesamy vzaiemodii z postachalnykamy v systemi materialno-tekhnicnoho zabezpechennia viiskovykh pidrozdiliv natsionalnoi hvardii Ukrainy [Management of processes of interaction with suppliers in the system of material and technical support of military units of the National Guard of Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 69, 44–51. [in Ukrainian]
6. Fasolko T. M., Semianchuk P. M. (2020) Pidvyshchennia efektyvnosti materialno-tekhnicnoho zabezpechennia pidpriemstva [Increasing the efficiency of the enterprise's material and technical support]. *Universytetski naukovy zapysky – University scientific notes*, 2, 55–67. [in Ukrainian]
7. Arefieva O. V., Vovk O. M., Posypaiko Ye. A. (2020) Intensyfikatsiia formuvannia materialno-tekhnicnoho zabezpechennia pidpriemstva v umovakh neoindustrialnoi modernizatsii [Intensification of the formation of material and technical support of the enterprise in the conditions of neo-industrial modernization]. *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 2, 123–131. [in Ukrainian]
8. Lupak R. L., Rudkovskyi O. V., Berezivskyi Ya. P. (2021) Materialno-tekhniche zabezpechennia zmitsnennia konkurentnykh pozytsii torhovelnykh pidpriemstv [Material and technical support for strengthening the competitive positions of trade enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 1, 74–77. [in Ukrainian]
9. Petryna M. Yu., Muratova M. I., Kushlyk O. Yu., Kochkodan V. B. (2022) Vplyv defitsytu biudzhetu na materialno-tekhniche zabezpechennia zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy [The impact of the budget deficit on the material and technical support of health care institutions of Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 18(2), 274–287. [in Ukrainian]

*Nataliia Dyeyeva, Oleksandr Padchenko, State University of Trade and Economics (Kyiv). **Strategy and tactics of management of material and technical support of health care institutions.***

Annotation. *The purpose of the article is to substantiate the methodological principles for the development of strategies and tactics for managing the material and technical support of health care institutions. **Methodology of research.** The achievement of the purpose set in the article is carried out with the help of the following research methods: analysis, synthesis, comparison, generalization, formalization. **Findings.** Two levels are distinguished in the system of material and technical support of health care institutions: strategic and tactical. It is shown that effective management of material and technical support of healthcare facilities involves a harmonious combination of strategic planning and operational decisions. To ensure the sustainability of health care institutions in fast-moving market conditions, it is proposed to establish effective monitoring and adaptation of the material and technical base. It is shown that the medium-term planning and use of the material and technical base of health care facilities covers longer periods and involves gradual changes that become noticeable over time. It is proven that strategic planning determines development directions and key logistics priorities, while tactical management ensures the realization of these goals in the short term. It was found that the tactical level of management helps to optimize supply processes and ensures decision-making considering the initiator's short- and medium-term goals. It was found that the tactical level of management helps to optimize supply processes and ensures decision-making considering the initiator's short- and medium-term goals. It is shown that the choice of strategic partners is an important stage at the strategic level, but it fits into the general context of strategic management, which includes other stages, in particular, analysis of the environment, strategy formulation and its implementation. The obtained results will ensure stable development and improvement of financial indicators of health care institutions in the conditions of a dynamic market environment. **Practical value.** The practical significance of the research results lies in the possibility of increasing the efficiency of the management of material and technical support of health care institutions.*

Keywords: strategy, tactics, management, logistics, healthcare facilities.