

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-16>

УДК 005.5

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ SWOT-АНАЛІЗУ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

USING THE SWOT ANALYSIS METHOD AS A PREREQUISITE FOR THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

Станасюк Наталія Степанівна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6885-9431>

Мінко Анна Вікторівна

директор,
ТзОВ «Гемо Медика Червоноград»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3034-2688>

Stanasiuk Nataliia

Lviv Politechnic National University

Minko Anna

"Hemo Medica Chervonograd" LLC

Стаття присвячена актуальному питанню щодо використання інструментів стратегічного менеджменту для організації управління в закладах охорони здоров'я. Проаналізовано та виокремлено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища медичних закладів. Розглянуто показники внутрішнього середовища закладів охорони здоров'я в розрізі наступних його складових: фінансово-економічний, кадровий та маркетинговий потенціали; стан матеріально-технічної бази. Виявлено сильні та слабкі сторони медичних закладів, що, відповідно, позитивно чи негативно впливають на їх діяльність. Як основні складові зовнішнього середовища, що спричиняють вплив на формування сучасної ситуації в сфері охорони здоров'я розглянуто: макроекономічна стабільність, соціально-економічні фактори; розвиток інфраструктури; нормативно-правова база. В розрізі кожної складової зовнішнього середовища медичних закладів визначено можливості та загрози, що можуть або стимулювати або гальмувати їх розвиток в сучасних умовах.

Ключові слова: стратегічне управління, SWOT-аналіз, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, заклади охорони здоров'я.

The introduction of strategic management in health care institutions is necessary to ensure their competitiveness and quality provision of medical services. This allows medical institutions to respond to changing conditions in a timely manner and to succeed in conditions of constant competition. In view of this, an important and necessary scientific task is the use of strategic management tools for the organization of strategic management in health care institutions. To achieve the goal, SWOT analysis was used as an effective tool for researching the internal and external environment of medical institutions and determining their strengths and weaknesses, opportunities and threats affecting their activity and development. The article is devoted to the topical issues of the introduction of strategic management in health care institutions, the identification of the main problem areas of their activity in order to respond to potential threats in a timely manner. The essence of SWOT analysis is considered and the obtained results for health care institutions are summarized. The indicators of the internal environment of medical institutions were considered in terms of its following components: financial and economic potential, marketing potential; personnel potential; the state of the material and technical base. The strengths and weaknesses of the components of the internal environment, which, respectively, positively or negatively affect the activity and development of health care institutions, have been identified. The following are considered as the main components of the external environment

that influence the formation of the current situation in the field of health care: macroeconomic stability, socio-economic factors; infrastructure development; regulatory framework. At the intersection of each component of the external environment of health care institutions, opportunities and threats are identified, that is, external factors that can either stimulate or inhibit their development in modern conditions. The results of the SWOT analysis, which can be the basis for the formation of effective strategies for the development of health care facilities, have great practical significance.

Keywords: strategic management, SWOT analysis, internal environment, environment, healthcare institutions.

Постановка проблеми. Впродовж останніх років сфера охорони здоров'я набула значного розвитку. Кількість закладів охорони здоров'я, їх відділень та структурних підрозділів значно збільшилася, особливо у приватному секторі. Євроінтеграційний курс України зумовлює запровадження зміни стандартів та вимог до медичних послуг та спонукає заклади адаптуватися до нових змін в умовах сучасних глобалізаційних викликів.

Зважаючи на зазначені обставини, виникає потреба у здійсненні ефективного управління закладами охорони здоров'я та застосуванні інструментів стратегічного менеджменту. Сучасні медичні заклади повинні функціонувати як економічно ефективні бізнес-моделі, самостійно досліджувати ринок медичних послуг, знаходити джерела фінансування, запроваджувати новітні технології, налагоджувати зв'язки з клієнтами тощо. Складність функціонування сучасної сфери охорони здоров'я вимагає розроблення відповідних стратегій розвитку із врахуванням переваг та недоліків внутрішнього середовища, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань, пов'язаних із застосуванням інструментів стратегічного менеджменту та організації стратегічного управління на підприємствах приділяється значна увага у сучасній науковій літературі [1-8]. Зокрема, теоретико-методологічні засади стратегічного управління та проблеми, пов'язані із його впровадженням на вітчизняних підприємствах розглянуті у працях О. І. Продіуса, В. Б. Богословова [6; 7]. Вагомий внесок у розроблення стратегій спрямованих на подолання кризових явищ зроблено Т. Гринько [3; 4]. Надзвичайно популярним у наукових колах є використання методики SWOT-аналізу для проведення стратегічних досліджень як на мікро- та макрорівнях [5; 8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження наукових праць в сфері стратегічного менеджменту свідчать про високу ефективність застосування його інструментів, особливо в умовах мінливого зовнішнього середовища. Наяв-

ність значних проблем в системі охорони здоров'я вказує на те, що організація управління у медичних закладах потребує удосконалення та запровадження нових інноваційних підходів.

Постановка завдання. Зовнішнє середовище, в якому зараз знаходяться медичні заклади стає якісно іншим та характеризується загострення конкурентної боротьби на медичному ринку, що веде до підвищення ступеня його невизначеності, а отже, з'являються непередбачувані чинники ризику. Очевидно, що і пріоритети управління зміщуються при цьому в область управління змінами, своєчасного реагування на нові виклики. Тому метою статті є проведення SWOT-аналізу діяльності закладів охорони здоров'я, що є необхідною умовою процесу запровадження стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. SWOT-аналіз як один із методів стратегічного менеджменту дозволяє не лише оцінити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації, але й розробити оптимальну стратегію його розвитку на основі врахування одержаних результатів. Він є важливим елементом стратегічного управління, оскільки на його основі можна оцінити поточне становище закладу, його потенціал, стан матеріально-технічної бази та розвиток інфраструктури, а також вплив різноманітних зовнішніх чинників.

Загалом за допомогою SWOT-аналізу можна виявити складові внутрішнього (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості та загрози) і проаналізувати зв'язок між ними. Зазначимо, що сильні сторони – це конкурентні переваги підприємства, а слабкі – це гальмівні чинники його розвитку. Водночас можливості створюють умови для реалізації поставлених цілей, а загрози мають негативний вплив, тому на них необхідно своєчасно реагувати, щоб уникнути виникнення кризових явищ.

Для проведення SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища медичних закладів було використано соціально-економічні, фінансові, технічні показники розви-

тку сфери охорони здоров'я, проаналізовано тенденції їх зміни [9; 10]. Також було проведено вивчення стану медичної реформи, яка в Україні реалізується протягом останніх років [11] та досліджено сучасні ризики, зумовлені військовим конфліктом. Зазначимо, що при визначенні сильних та слабких сторін закладів охорони здоров'я, перспектив їх розвитку враховувалися думки працівників та керівництва.

Визначення переліку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я здійснювалося разом із робочою групою цих підприємств, яка займається розробленням їх планів розвитку. Зазначимо, що матриця SWOT-аналізу дозво-

ляє встановити зв'язки між зовнішніми та внутрішніми чинниками та обрати найбільш ефективну стратегію розвитку підприємства.

Дослідження внутрішнього середовища закладів охорони здоров'я спрямоване на виявлення їх сильних та слабких сторін пропонуємо здійснювати в розрізі наступних складових: фінансово-економічний потенціал; кадровий потенціал; стан матеріально-технічної бази; маркетинговий потенціал (табл. 1).

Як основні фактори зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я пропонуємо розглянути: макроекономічна стабільність, соціально-економічна ситуація; розвиток інфраструктури; нормативно-правова база (табл. 2).

Таблиця 1

Фактори внутрішнього середовища закладів охорони здоров'я

Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансово-економічний потенціал	
- стабільне постачання медикаментів, вакцин та виробів медичного призначення; - наявність співпраці зі страховими компаніями; - налагоджена співпраця та взаємодія регіональних закладів з обласними.	- зростання вартості комунальних послуг; - недостатнє фінансування закупівлі товарів медичного призначення, лікарських засобів тощо; - необхідність пошуку джерел фінансування; - недостатнє залучення інвестиційних коштів.
Кадровий потенціал	
- проведення навчання, підвищення кваліфікації, стажування та атестації лікарів і середніх медичних працівників; - наявність висококваліфікованих працівників; - впровадження кодексу корпоративної етики та правил професійної поведінки із пацієнтами.	- висока плинність кадрів, яка зумовлена низькою заробітною платою лікарів та середнього медичного персоналу; - низький рівень корпоративної етики у закладах охорони здоров'я.
Стан матеріально-технічної бази	
- наявність власної матеріально-технічної бази; - достатній рівень діагностичного та лікувального обладнання.	- застарілість обладнання; - необхідність придбання нового обладнання; - потреба у модернізації наявної матеріально-технічної бази; - необхідність збільшення облаштованих комп'ютерами робочих місць.
Маркетинговий потенціал	
- побудована система сервісу для пацієнтів; - надання широкого спектру медичних послуг; - впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015 - наявність інформаційної системи для пацієнтів HELSI; - наявність власного сайту закладів охорони здоров'я; - налагодження ефективних комунікацій з клієнтами.	- низька конкурентоспроможність закладів через застарілість обладнання; - потреба у проведенні рекламних компаній; - необхідність самостійно аналізувати та моніторити ринки медичних послуг; - необхідність удосконалення протоколів обстежень пацієнтів згідно сучасних вимог.

Таблиця 2

Фактори зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я

Можливості	Загрози
Макроекономічна стабільність	
- зростання попиту на медичні послуги; - сприятлива економічна політика держави спрямована на розвиток сфери охорони здоров'я; - отримання міжнародної допомоги та грантів.	- падіння обсягів ВВП в розрахунку на одну особу; - розвиток інфляційних процесів, знецінення національної грошової одиниці; - наявність військового конфлікту; - наявність неофіційних платежів; - невизначеність ціноутворення на медичні послуги.
Соціально-економічні фактори	
- зростання частки населення, яке потребує соціального захисту; - підвищення попиту на лікарів та медсестер; - налагоджена співпраця з благодійними фондами та організаціями; - отримання фінансування від Національної служби здоров'я України.	- постійне збільшення кількості мігрантів, в тому числі кваліфікованого медичного персоналу; - зниження платоспроможності населення.
Розвиток інфраструктури	
- наявність розвиненої інфраструктурної мережі; - введення в експлуатацію нових інфраструктурних об'єктів.	- значна частина об'єктів інфраструктури потребують капітального та поточного ремонтів; - складність маршруту переміщення пацієнтів в окремих адміністративно-територіальних одиницях через відсутність громадського транспорту та незадовільний стан дорожнього покриття.
Нормативно-правова база	
- наявність ЗУ "Про загальнообов'язкове державне соціальне медичне страхування"; - прийняття ЗУ "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення".	- порушення строків реалізації медичної реформи; - нормативно-правові обмеження на трансфер технологій.

Висновки. Таким чином, заклади охорони здоров'я потребують негайної уваги та трансформаційних змін згідно нових вимог та потреб суспільства. Результати оцінювання їх внутрішнього та зовнішнього середовища свідчать про наявність як позитивних так і негативних факторів розвитку, зумовлених поточною ситуацією в державі. Виявлені сильні сторони можуть бути значно посилені завдяки реалізації можливостей та сфор-

мувати порівняльні переваги для закладів охорони здоров'я та підвищити їх конкурентоспроможність. Водночас слабкі сторони у поєднанні із загрозами можуть мати руйнівний вплив на діяльність медичних закладів, якщо вчасно не застосувати запобіжних заходів.

Одержані результати можна використовувати для визначення стратегічних пріоритетів розвитку закладів охорони здоров'я та формування стратегій їх розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Даудова Г. В., Ковальчук В. Г., Курносів О. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2 (56). С. 65–74.
2. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 161–166. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.161>

3. Гринько Т. В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип.2 (02). С. 102–105.
4. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
5. Гадецька С. В., Сергієнко О. А., Матвєєва О. О. Побудова моделей оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності підприємств на основі SWOT-аналізу. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 292–301.
6. Продиус О. І., Богословов В. Б. Проблеми впровадження стратегічного управління на українських підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 5 (15). С. 30–35.
7. Продиус О. І., Богословов В. Б. Інноваційний підхід в організації стратегічного управління на українських підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 78–84.
8. Тоцька О. Л. (Ред.). Стратегічне дослідження регіонів України за допомогою SWOT-аналізу : монографія. Луцьк : Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки, 2013. 180 с.
9. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Національна служба здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
11. Реформа системи охорони здоров'я. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya>

REFERENCES:

1. Daudova H. V., Kovalchuk V. H., Kurnosov O.V. (2019) Stratehichnyy menedzhment yak instrument pidvyshchennya upravlinnya finansamy v Ukrayini [Strategic management as a tool for improving financial management in Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnya*, vol. 2 (56), pp. 65–74. (in Ukrainian)
2. Samoilyk Iu. V., Pogrebnyak L. O. (2020) Stratehiya upravlinnya rozvytkom zakladiv okhorony zdorov'ya v umovakh hlobalizatsiynykh zmin [The development management strategy of healthcare institutions under the conditions of globalization changes]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 19-20, pp. 161–166. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.161>
3. Hrynko T. V. (2016) Obhruntuvannya stratehiyi znyzhennya vytrat pidpryyemstva [Justification of the company's cost reduction strategy]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, vol. 2 (02), pp. 102–105. (in Ukrainian)
4. Hrynko T. (2013) Stratehiya yak instrument antykrizovoho upravlinnya na pidpryyemstvi [Strategy as a tool of anti-crisis management at the enterprise]. *Ekonomist*, no 8, pp. 51–53. (in Ukrainian)
5. Hadetska S. V., Serhiyenko O. A., Matvyeyeva O. O. (2017) Pobudova modeley otsinky ta analizu efektyvnosti lohistychnoyi diyalnosti pidpryyemstv na osnovi SWOT-analizu [Construction of models of assessment and analysis of the efficiency of logistics activities of enterprises based on SWOT analysis]. *Biznes Inform*, no 1, pp. 292–301. (in Ukrainian)
6. Prodius O. I., Bohoslovov V. B. (2014) Problemy vprovadzhennya stratehichnoho upravlinnya na ukraiyin-skykh pidpryyemstvakh [Problems of implementing strategic management at Ukrainian enterprises]. *Ekonomika: realiyi chasu*, no 5 (15), pp. 30–35. (in Ukrainian)
7. Prodius O. I., Bohoslovov V. B. (2015) Problemy vprovadzhennya stratehichnoho upravlinnya na ukraiyin-skykh pidpryyemstvakh [Problems of implementing strategic management at Ukrainian enterprises]. *Ekonomika: realiyi chasu*, no 6 (22), pp. 78–84. (in Ukrainian)
8. Totska O. L. (Ed.) (2013) Stratehichne doslidzhennya rehioniv Ukrayiny za dopomohoyu SWOT-analizu: monohrafiya [Strategic study of regions of Ukraine using SWOT analysis: a monograph]. Lutsk: Skhidnoyev-ropeyskyy natsionalnyy universytet im. Lesi Ukrayinky, 180 p. (in Ukrainian)
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Natsionalna sluzhba zdorovya Ukrayiny [National Health Service of Ukraine] Available at: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
11. Reforma systemy okhorony zdorovya [Health care reform] Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya>