

УДК 33.338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.14>**Шишка І.В.**

кандидат медичних наук, доцент

Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4365-8638>

## ВИЗНАЧЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

У статті проаналізовано внутрішнє середовище сфери охорони здоров'я. Для дослідження внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я було використано метод побудови профілю середовища. Визначено склад чинників внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я, серед яких: державне управління, характеристики фінансового і кадрового забезпечення, застосування маркетингових технологій, матеріально-технічне і організаційне забезпечення, характеристики менеджменту медичних організацій. Визначено ваговий коефіцієнт для кожного параметру оцінки (важливість параметру у межах групи), бальну оцінку впливу параметру на подальший розвиток галузі та спрямування дії параметру (сильна або слабка сторона внутрішнього середовища). У результаті проведення розрахунків до сильних сторін внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я віднесено: державний контроль, чисельність і рівень кваліфікації медичного персоналу, забезпеченість медичних закладів обіговими коштами, медичними матеріалами, ліками і транспортними засобами, відповідність типу організаційних структур цілям діяльності закладів, розподіл повноважень з управління, якість процесів планування і контролю на рівні закладу. Слабкими сторонами визначено: нормативно-правове забезпечення функціонування галузі, стандартизацію якості медичних послуг, недостатність обсягів фінансування, якість і кількість основних фондів, стан мережі медичних закладів, рівень розвитку комунікацій, асортиментну і сервісну політику медичних закладів, неефективність мотиваційних заходів і процеси внутрішнього забезпечення якості медичних послуг.

**Ключові слова:** сфера охорони здоров'я, внутрішнє середовище, метод профілю середовища, слабкі і сильні сторони медичної галузі.

**Постановка проблеми.** Для аналізу впливу внутрішніх чинників будь-якої соціально-економічної системи (організації, галузі, проекту тощо) на процеси її стратегічного розвитку, у більшості випадків, дослідники застосовують SWOT-аналіз, у межах якого відбувається визначення сильних і слабких сторін у результаті декількох так званих зрізів: кадрового, організаційного, виробничого, фінансового, маркетингового та ін. У підсумку формується довгий перелік чинників, які мають різний за силою вплив на стратегічне становище об'єкту дослідження і ускладнюють процес обрання оптимальної стратегії розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу внутрішнього середовища медичних закладів приділяють увагу такі вітчизняні науковці, як: А. Дерезюк, І. Яремина, С. Головачанська-Пушкар, І. Байдюк [1], О. Мороз, Є. Мороз, Т. Катілова [2], Н. Глевацька, О. Якушев, В. Чередніченко [3], А. Мельник, Л. Радзівілюк [4] та інші. Також чинники внутрішнього середовища дослідники вивчають під час аналізу вітчизняної трансформаційної моделі державного солідарного медичного страхування (К. Ягельська [5]), планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах (М. Брага, С. Пхіденко, Л. Масюк, Н. Гусак, Т. Лепешкіна [6]) тощо. При цьому автори не розмежовують чинники внутрішнього середовища за вагомістю і впливовістю.

**Постановка завдання.** Метою статті є здійснення аналізу внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я з урахуванням зважених оцінок впливу його чинників на процеси стратегічного розвитку.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

З метою урахування найбільш впливових чинників внутрішнього середовища доцільним вважаємо застосування методу побудови профілю середовища, описаного у роботах В. Горбуліна і А. Качинського [7, с. 113] та М. Саєнка [8, с. 96].

На першому етапі дослідження нами було визначено склад чинників внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я, серед яких: державне управління, характеристики фінансового і кадрового забезпечення, застосування маркетингових технологій, матеріально-технічне і організаційне забезпечення, характеристики менеджменту медичних організацій (рис. 1). Усі зазначені чинники, відповідно до системного підходу, здійснюють вплив один на одного, і зміни одного з них можуть привести до змін усіх інших складових внутрішнього середовища. Для кожного чинника ми обрали по шість найбільш значущих параметрів, оцінювання ваги, впливу і спрямованості дії яких на розвиток сфери охорони здоров'я надасть можливість визначити її сильні і слабкі сторони.

Параметри чиннику державного управління віднесено нами до складників внутрішнього середовища оскільки вони є підконтрольними суб'єктові управління (органам публічної влади), зважаючи на те, що об'єктом дослідження є галузь. Найбільш важливими серед зазначених параметрів, на нашу думку, є: нормативно-правове забезпечення функціонування галузі, державний контроль, ліцензування діяльності з надання медичних послуг, акредитація медичних закладів, стандартизація якості медичних послуг та реалізація проектів з державно-приватного партнерства.

Використання терміну «державне управління», а не «державне регулювання», обґрунтовано декількома обставинами: по-перше, специфікою інтересів, які забезпечуються під час реалізації державного управління (пріоритетність реалізації публічних інтересів і досягнення цілей держави [9, с. 117]), по-друге, переважною кількістю державних і комунальних медичних закладів у сфері охорони здоров'я (що передбачає пряме їх підпорядкування органам публічної влади), по-третє, переважанням обсягів державного фінансування у порівнянні з обсягами фінансування з інших джерел (що передбачає відповідний моніторинг і контроль).

Метою другого етапу дослідження є визначення для кожного параметру оцінки вагового коефіцієнту (віддзеркалює важливість параметру у межах групи), бальної оцінки впливу параметру на подальший розвиток галузі (за шкалою: 3 – сильний вплив, 2 – середній вплив, 1 – слабкий вплив, 0 – відсутність впливу) та визначення спрямування дії параметру (сильна або слабка сторона внутрішнього середовища). Узагальнена оцінка ступеня важливості параметру визначалась як додаток вищезазначених показників (табл. 1).

Інформаційною базою для встановлення вагових коефіцієнтів кожного з обраних параметрів, бальної оцінки та визначення спрямування дії параметру слугували наукові статті українських дослідників, монографії, статистичні дані, нормативно-правові і підзаконні акти.

У результаті проведення розрахунків до сильних сторін внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я віднесено: державний контроль, чисельність і рівень кваліфікації медичного персоналу, забезпеченість медичних закладів обіговими коштами, медичними матеріалами, ліками і транспортними засобами, відповідність типу організаційних структур цілям діяльності закладів, розподіл повноважень з управління, якість процесів планування і контролю на рівні закладу. Слабкими сторонами, за нашими оцінками, є: нормативно-правове забезпечення функ-

ціонування галузі, стандартизація якості медичних послуг, недостатність обсягів фінансування, якість і кількість основних фондів, стан мережі медичних закладів, рівень розвитку комунікацій, асортиментна і сервісна політика медичних закладів, неефективність мотиваційних заходів і процеси внутрішнього забезпечення якості медичних послуг. Зазначені параметри необхідно враховувати під час обрання стратегії розвитку галузі.

Отже, у результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я визначено десять найбільш важливих і впливових слабких сторін (ступінь важливості  $\leq -0,50$ ) і дев'ять сильних сторін (ступінь важливості  $\geq 0,50$ ).

**Висновки.** Використання методу побудови профілю середовища визначено, що сильними сторонами внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я є: державний контроль, чисельність і рівень кваліфікації медичного персоналу, забезпеченість медичних закладів обіговими коштами, медичними матеріалами, ліками і транспортними засобами, відповідність типу організаційних структур цілям діяльності закладів, розподіл повноважень з управління, якість процесів планування і контролю на рівні закладу. Слабкими сторонами є: нормативно-правове забезпечення функціонування галузі, стандартизація якості медичних послуг, недостатність обсягів фінансування, якість і кількість основних фондів, стан мережі медичних закладів, рівень розвитку комунікацій, асортиментна і сервісна політика медичних закладів, неефективність мотиваційних заходів і процеси внутрішнього забезпечення якості медичних послуг. Зазначені параметри необхідно враховувати під час обрання стратегії розвитку галузі.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі може бути співставлення слабких і сильних сторін внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я з можливостями і загрозами зовнішнього середовища для визначення типу стратегії розвитку.

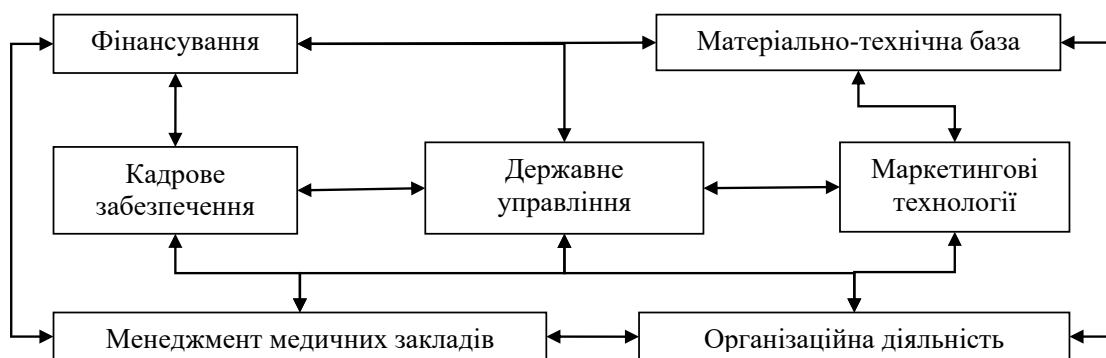


Рисунок 1 – Чинники внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я

Джерело: складено автором

Таблиця 1 – Профіль внутрішнього середовища сфери охорони здоров'я

Чинники	Ваговий коефіцієнт А	Вплив чинника на галузь В	Слабкість (-1) або сила (+1) С	Ступінь важливості D=A×B×C
Державне управління				
Нормативно-правове забезпечення функціонування галузі	0,25	3	-1	-0,75
Стандартизація якості медичних послуг	0,22	3	-1	-0,66
Ліцензування діяльності з надання медичних послуг	0,14	3	+1	+0,42
Акредитація медичних закладів	0,12	3	+1	+0,36
Державний контроль	0,17	3	+1	+0,51
Державно-приватне партнерство	0,10	2	-1	-0,20
Разом	1,0			
Кадрове забезпечення				
Чисельність медичного персоналу	0,22	3	+1	+0,66
Рівень кваліфікації персоналу	0,21	3	+1	+0,63
Плинність персоналу	0,15	3	-1	-0,45
Підвищення кваліфікації	0,16	3	+1	+0,48
Віковий склад персоналу	0,12	2	+1	+0,24
Рівномірність розподілу медичного персоналу за регіонами	0,13	2	-1	-0,26
Разом	1,0			
Фінанси				
Достатність обсягів фінансування	0,25	3	-1	-0,75
Джерела фінансування	0,20	2	-1	-0,40
Рівень рентабельності	0,12	3	-1	-0,36
Платоспроможність	0,15	3	+1	+0,45
Ліквідність засобів	0,12	3	-1	-0,36
Наявність методики оцінювання ефективності фінансового забезпечення	0,16	2	-1	-0,32
Разом	1,0			
Матеріально-технічна база				
Забезпеченість обіговими коштами	0,18	3	+1	+0,54
Забезпеченість основними фондами	0,18	3	-1	-0,54
Забезпеченість комп'ютерною технікою	0,15	3	-1	-0,45
Наявність відповідного програмного забезпечення	0,15	3	-1	-0,45
Забезпеченість медичними матеріалами і ліками	0,17	3	+1	+0,51
Забезпеченість транспортними засобами	0,17	3	+1	+0,51
Разом	1,0			
Організаційна діяльність				
Мережа медичних закладів	0,22	3	-1	-0,66
Відповідність типу організаційних структур цілям діяльності закладів	0,17	3	+1	+0,54
Розподіл повноважень з управління	0,20	3	+1	+0,60
Рівень розвитку комунікацій	0,18	3	-1	-0,54
Організаційне регламентування	0,15	3	+1	+0,45
Договірна діяльність	0,08	2	+1	+0,16
Разом	1,0			
Маркетингові технології				
Використання технологій дослідження ринку	0,15	2	-1	-0,30
Розроблення маркетингових стратегій	0,14	2	-1	-0,28
Рекламна діяльність	0,15	3	-1	-0,45
Асортиментна політика	0,20	3	-1	-0,60
Розроблення конкурентних стратегій	0,14	2	-1	-0,28
Сервісна політика	0,22	3	-1	-0,66
Разом	1,0			
Менеджмент медичних закладів				
Якість процесів планування і контролю	0,18	3	+1	+0,54
Ефективність мотиваційних заходів	0,19	3	-1	-0,57
Застосування антикризового управління	0,17	2	-1	-0,34
Організаційна культура	0,16	3	-1	-0,48
Стиль керівництва	0,10	3	+1	+0,30
Внутрішнє забезпечення якості медичних послуг	0,20	3	-1	-0,60
Разом	1,0			

Джерело: складено автором

**Список використаних джерел:**

1. Дерезюк А. В., Яремина І. В., Головчанська-Пушкар С. С., Байдюк І. А. Покращення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я з використанням SWOT-аналізу. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2023. Т. 27. № 1. С. 160-165. DOI: 10.31393/reports-vnmedical-2023-27(1)-28
2. Мороз О. О., Мороз Є. О., Катілова Т. О. Стратегічний підхід в системі антикризового фінансового менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 185-188. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/09/vknu-es-2021-4-32.pdf> (дата звернення 09.08.2023).
3. Hlevatska N. M., Yakushev O. V., Cherednychenko V. V. Management of primary health care institution in modern economic conditions. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Випуск 61. С. 22-31. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/236843> (дата звернення 09.08.2023).
4. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементация стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 66-83. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44308> (дата звернення 09.08.2023).
5. Ягельська К. Ю. Організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 83-88. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_6/16.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/16.pdf) (дата звернення 09.08.2023).
6. Брага М., Пхіденко С., Масюк Л., Гусак Н., Лепьошкіна Т. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. Київ: Програма «U-LEAD з Європою», 2019. 76 с. URL: <https://healthcenter.od.ua/wp-content/uploads/2019/11/strategic.pdf> (дата звернення 09.08.2023).
7. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ: НІСД, 2010. 288 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Gorbulin\\_Kachynsky-e2dd0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Gorbulin_Kachynsky-e2dd0.pdf) (дата звернення 14.08.2023).
8. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko\\_strateg\\_pidpr.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf) (дата звернення 14.08.2023).
9. Ткач М. П. Державне регулювання і державне управління: співвідношення понять. *Підприємництво, господарство і право*. 2012. № 8. С. 110-119.

**References:**

1. Dereziuk A. V., Yaremyna I. V., Holovchanska-Pushkar S. Ye., Baidiuk I. A. (2023) Pokrashchennia efektyvnosti diialnosti zakladiv okhorony zdorovia z vykorystanniam SWOT-analizu [Improving the efficiency of health care institutions using SWOT analysis]. *Visnyk Vinnytskoho natsionalnoho medychnoho universytetu*, Vol. 27, no. 1, pp. 160-165. DOI: 10.31393/reports-vnmedical-2023-27(1)-28
2. Moroz O. O., Moroz Ye. O., Katilova T. O. (2021) Stratehichnyi pidkhid v systemi antykrizovoho finansovoho menedzhmentu v zakladakh okhorony zdorovia [Strategic approach in the system of anti-crisis financial management in healthcare institutions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4, pp. 185-188. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/09/vknu-es-2021-4-32.pdf> (accessed August 09, 2023).
3. Hlevatska N. M., Yakushev O. V., Cherednychenko V. V. (2021) Management of primary health care institution in modern economic conditions. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii: Ekonomichni nauky*, Issue 61, pp. 22-31. Available at: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/236843> (accessed August 09, 2023).
4. Melnyk A., Radzyviliuk L. (2021) Implementatsiia stratehichnoho planuvannia v praktyku upravlinnia suchasnym medychnym zakladom: metodolohichni ta prykladni aspekty [Implementation of strategic planning in the practice of managing a modern medical institution: methodological and applied aspects]. *Visnyk ekonomiky*, no. 3, pp. 66-83. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44308> (accessed August 09, 2023).
5. Iahelska K. Yu. (2020) Orhanizatsiino-ekonomichni osoblyvosti transformatsiinoi modeli okhorony zdorovia Ukrainy [Organizational and economic features of the transformational model of healthcare in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, Vol. 31 (70), no. 6, pp. 83-88. Available at: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_6/16.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/16.pdf) (accessed August 09, 2023).
6. Braha M., Pkhidenko S., Masiuk L., Husak N., Lieposhkina T. (2019) *Stratehichne planuvannia v sektori okhorony zdorovia v obiednanykh terytorialnykh hromadakh* [Strategic planning in the health care sector in united territorial communities]. Kyiv: Prohrama «U-LEAD z Yevropoiu». Available at: <https://healthcenter.od.ua/wp-content/uploads/2019/11/strategic.pdf> (accessed August 09, 2023).
7. Horbulin V. P., Kachynskiy A. B. (2010) *Stratehichne planuvannia: vyrishennia problem natsionalnoi bezpeky: monohrafiia* [Strategic planning: solving national security problems: monograph]. Kyiv: NISD. Available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Gorbulin\\_Kachynsky-e2dd0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Gorbulin_Kachynsky-e2dd0.pdf) (accessed August 14, 2023).
8. Saenko M. H. (2006) *Stratehiia pidpriemstva: pidruch.* [Enterprise strategy: textbook]. Ternopil: Ekonomichna dumka. Available at: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko\\_strateg\\_pidpr.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf) (accessed August 14, 2023).
9. Tkach M. P. (2012) Derzhavne rehuliuвання i derzhavne upravlinnia: spivvidnoshennia poniat [State regulation and state management: correlation of concepts]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 8, pp. 110-119.

**Shyshka Ihor**

Classic Private University, Zaporizhzhia

**DETERMINATION OF THE STRENGTHS  
AND WEAKNESSES OF THE INTERNAL ENVIRONMENT  
OF THE HEALTH PROTECTION SYSTEM OF UKRAINE**

*The article analyzes the internal environment of the health care sector. To study the internal environment of the health care sector, the method of building an environment profile was used. The composition of the factors of the internal environment of the health care sphere is determined, including: state administration, characteristics of finan-*

---

*cial and personnel support, application of marketing technologies, material, technical and organizational support, characteristics of management of medical organizations. Six of the most significant parameters were selected for each factor. The parameters of the public administration factor are classified by us as components of the internal environment because they are under the control of the subject administration (public authorities), taking into account the fact that the object of research is the industry. At the second stage of the study, a weighting factor (the importance of the parameter within the group), a point estimate of the parameter's impact on the further development of the industry, and the direction of the parameter's action (the strength or weakness of the internal environment) were determined for each evaluation parameter. The generalized assessment of the degree of importance of the parameter was determined as an application of the above indicators. As a result of the calculations, the Strengths of the internal environment of the health care sector include: state control, the number and level of qualification of medical personnel, the provision of medical facilities with working capital, medical materials, medicines and vehicles, the conformity of the type of organizational structures to the goals of the facilities, the distribution of powers of management, quality of planning and control processes at the institution level. One defines the Weaknesses: regulatory and legal support for the functioning of the industry, standardization of the quality of medical services, insufficient funding, the quality and quantity of fixed assets, the state of the network of medical institutions, the level of communication development, the assortment and service policy of medical institutions, the ineffectiveness of motivational measures and the processes of internal quality assurance medical services It is established that ten weaknesses and nine strengths of the internal environment are to be taken into account when choosing an industry development strategy.*

**Key words:** *health care sphere, the internal environment, the environmental profile method, the weaknesses and strengths of the health care sphere.*

**JEL classification:** I10, Q50

---