

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**СКОРНЯКОВ БОГДАН ОЛЕГОВИЧ**

**Механізм взаємодії організації із зовнішнім середовищем її  
функціонування**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21

Скорняков Богдан Олегович

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Демків Ірина Олегівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ .....	5
1.1. Особливості використання ефективних моделей управління задля взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування .....	5
1.2. Методичні підходи до оцінювання факторів зовнішнього середовища організації .....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	26
2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування системи охорони здоров'я України .....	26
2.2. Аналіз практики взаємодії організації з зовнішнім середовищем.....	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ .....	51
3.1. Концептуальна модель адаптивного управління організацією задля підвищення ефективності взаємодії з зовнішнім середовищем .....	51
3.2. Формування комплексу механізмів системи управління організацією в контексті взаємодії з зовнішнім середовищем .....	62
ВИСНОВКИ .....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Механізм взаємодії охоплює комплекс інструментів, методів, управлінських рішень і комунікаційних каналів, за допомогою яких організація здійснює обмін інформацією, ресурсами, цінностями та інноваціями із зовнішніми контрагентами. Водночас він виступає ключовою складовою системи стратегічного управління, що дозволяє ідентифікувати зміни у зовнішньому середовищі, прогнозувати їх наслідки та своєчасно адаптувати внутрішні процеси. Саме тому актуалізується необхідність дослідження механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання адаптації та взаємодії організації з зовнішнім середовищем вивчались багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими: Р. Акофф, П. Друкер, Р. Августин, І. Демків, Є. Кузьмін, Ж. Крисько, А. Мельник, О. Пастухова, Н. Тарнавська, Д. Чуйко, В. Ячменьова та ін.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування.

У процесі досягнення даної мети вирішувалися наступні **завдання:**

- визначити особливості використання ефективних моделей управління задля взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування;
- окреслити методичні підходи до оцінювання факторів зовнішнього середовища організації;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища функціонування системи охорони здоров'я України;
- провести аналіз практики взаємодії організації з зовнішнім середовищем;
- обґрунтувати необхідність розроблення концептуальної моделі адаптивного управління організацією задля підвищення ефективності взаємодії

з зовнішнім середовищем;

- надати рекомендації щодо формування комплексу механізмів системи управління організацією в контексті взаємодії з зовнішнім середовищем.

**Об'єктом дослідження** є механізм взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади забезпечення механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування..

**Методи дослідження.** Розв'язання поставлених у дослідженні завдань здійснювалося із застосуванням комплексу методів наукового пізнання, що ґрунтуються на принципах системного, структурно-функціонального та факторного підходів. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції, конкретизації та абстрагування, порівняння, а також методи класифікації та систематизації, що забезпечили логічну послідовність і наукову обґрунтованість отриманих результатів. Для кількісної оцінки взаємозв'язків і виявлення тенденцій розвитку застосовано методи статистичного, економіко-математичного та соціологічного аналізу, що дозволило підвищити об'єктивність висновків і забезпечити комплексний характер дослідження.

**Практична значущість** роботи полягає у формуванні науково обґрунтованих практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано дві тези доповідей [41; 42].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ

#### 1.1. Особливості використання ефективних моделей управління задля взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування

Взаємодія організації із зовнішнім середовищем є системоутворювальним чинником, що визначає рівень її стабільності, адаптивності та здатності до стратегічного розвитку. У сучасних умовах господарювання, коли глобальний ринковий простір характеризується високим ступенем динамізму, турбулентністю й непередбачуваністю змін у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах, виникає потреба у формуванні гнучких моделей реагування на зовнішні виклики. Такі зміни «зумовлюють посилення конкуренції, швидку зміну споживчих пріоритетів і появу нових ризиків, що суттєво впливають на ефективність функціонування суб'єктів господарювання» [5]. У цьому контексті досягнення довгострокових стратегічних цілей організації стає можливим лише за умови створення дієвого механізму взаємодії із зовнішнім середовищем, який забезпечуватиме не лише своєчасне реагування на трансформації ринкової кон'юнктури, а й здатність активно впливати на середовище з метою формування сприятливих умов розвитку. Такий механізм «має інтегрувати процеси моніторингу, аналізу, адаптації та прогнозування змін, формуючи основу для підтримання конкурентоспроможності, стійкості та інноваційної активності організації» [5].

«У сфері охорони здоров'я, де управління медичними організаціями характеризується складністю, багатофакторністю та високим рівнем соціальної відповідальності, взаємодія із зовнішнім середовищем набуває особливої ваги» [5]. Управлінські рішення у медичних закладах безпосередньо впливають на якість, ефективність і доступність медичних послуг, а також на рівень довіри

населення до системи охорони здоров'я. В умовах триваючих реформ, які охоплюють, зокрема, Україну, особливого значення набуває ефективне управління, здатне забезпечити адаптацію закладів до змін у законодавстві, системі фінансування та структурі розподілу ресурсів. Реформування системи охорони здоров'я створює передумови для трансформації управлінських процесів, що вимагає від керівників медичних організацій нових компетентностей – стратегічного мислення, гнучкості, інноваційності та орієнтації на результат [5].

Ефективне управління в умовах реформ постає як стратегічний інструмент розбудови стійкої, якісної та доступної системи медичних послуг, яка «відповідає реальним потребам населення та міжнародним стандартам. Ключовими стратегічними орієнтирами сучасного управління системою охорони здоров'я в Україні є прийняття рішень, заснованих на доказовій базі, аналітичних даних та кращих міжнародних практиках. Впровадження електронних систем охорони здоров'я, що базуються на технологіях Big Data та штучного інтелекту, сприяє підвищенню прозорості, оперативності та ефективності управління. Важливими напрямками цифрової трансформації є створення єдиної системи електронних медичних записів, перехід до електронних карток пацієнтів, моніторинг якості даних, а також забезпечення кібербезпеки та захисту персональної інформації. У цьому контексті особливу роль відіграє розроблення нових моделей фінансування науки та досліджень у сфері охорони здоров'я, що передбачає формування незалежних структур для моніторингу кіберзагроз і підвищення інформаційної безпеки» [1; 8; 10].

У процесі реформування постає потреба не лише в адаптації наявних, але й у впровадженні інноваційних моделей управління, орієнтованих на партнерство між медичними організаціями, державними інституціями, пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Такі моделі передбачають подолання традиційних підходів до управління, інтеграцію сучасних технологій (зокрема телемедицини, автоматизації адміністративних процесів, аналітичних платформ) та побудову ефективної системи комунікацій зі стейкхолдерами.

Суттєвим чинником є також зростання ролі пацієнтів, які дедалі активніше залучаються до процесів ухвалення рішень, що потребує від керівництва закладів гнучких і відкритих форм управління.

Принципи управління закладами охорони здоров'я формують концептуальну основу створення ефективних, адаптивних та стійких систем, спроможних забезпечити високий рівень якості медичних послуг і відповідність сучасним суспільним очікуванням. Вони спрямовані на формування умов для безперервного розвитку медичних організацій, оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності управлінських рішень. Одним із базових принципів є «орієнтація на потреби пацієнтів, що передбачає врахування їхніх очікувань, преференцій і залучення до процесів прийняття рішень щодо лікування» [5]. Водночас важливого значення набуває прозорість управлінських процесів – як запорука підвищення рівня довіри між медичною організацією, пацієнтами та суспільством. Забезпечення відкритості інформації про якість медичних послуг, механізми зворотного зв'язку та чіткість фінансової звітності створюють передумови для формування сучасної культури управління, орієнтованої на ефективність, відповідальність і розвиток.

Таким чином, взаємодія медичних організацій із зовнішнім середовищем постає не лише як необхідність адаптації до динамічних змін, але і як інструмент стратегічного впливу, що дозволяє формувати нову якість управління у сфері охорони здоров'я, здатну забезпечити стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та досягнення суспільно значущих результатів.

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я характеризується зростанням ролі цифрових технологій та інноваційних управлінських рішень, які суттєво впливають на ефективність функціонування медичних закладів. Технологічні інновації не лише оптимізують внутрішні процеси, а й трансформують підходи до організації медичних послуг, сприяючи підвищенню їхньої якості, доступності та безпеки. Застосування таких інструментів, як електронні медичні картки, системи телемедицини та аналітика великих даних, стає ключовим чинником у розбудові сучасної, пацієнтоорієнтованої моделі

управління.



Рис. 1.1. Принципи ефективного управління закладами охорони здоров'я  
Примітка. Сформовано на основі [3]

Зокрема, «впровадження електронних медичних карток створює можливість для систематизації, уніфікації та безпечного зберігання інформації про пацієнтів, спрощує процеси обміну даними між лікарями різних рівнів і підрозділів, а також мінімізує ризики дублювання або втрати інформації. Такий підхід сприяє підвищенню точності діагностики, скороченню часу обслуговування пацієнтів і зменшенню адміністративного навантаження на медичний персонал» [5]. Розвиток телемедицини, у свою чергу, розширює доступ до медичних послуг у віддалених або малонаселених регіонах. Це особливо важливо для «оптимізації роботи медичних установ у контексті обмежених ресурсів та забезпечення безперервності надання медичної допомоги. Використання аналітики великих даних (Big Data) дає змогу здійснювати глибокий аналіз епідеміологічних тенденцій, прогнозувати попит на певні послуги, оптимізувати логістику медичних ресурсів і приймати обґрунтовані стратегічні рішення на основі доказових даних» [1; 8; 10].

У центрі ефективного управління системою охорони здоров'я перебуває

забезпечення якості медичних послуг і безпеки пацієнтів, що є пріоритетним завданням будь-якої організації. Реалізація цього завдання передбачає впровадження уніфікованих стандартів якості, клінічних протоколів лікування, а також системного моніторингу дотримання встановлених норм. Важливою складовою процесу є регулярне проведення аудиту діяльності медичних підрозділів, оцінка ефективності управлінських рішень, виявлення «вузьких місць» і розроблення планів їх усунення. Паралельно необхідно приділяти увагу навчанню та професійному розвитку персоналу, формуванню корпоративної культури безпеки пацієнтів, розвитку навичок командної роботи та відповідальності за результати лікування.

Одним із визначальних аспектів управління медичними закладами є раціональний розподіл ресурсів, що передбачає не лише фінансове планування, а й ефективне використання людських, матеріально-технічних і інформаційних ресурсів. Для досягнення оптимальних результатів необхідно «впроваджувати системи оцінки потреб, розробляти обґрунтовані бюджети, оптимізувати робочі процеси з метою мінімізації витрат і підвищення продуктивності праці. Важливим напрямом є інвестиції в розвиток персоналу, забезпечення сприятливих умов праці, мотиваційних механізмів та створення інноваційного середовища, орієнтованого на безперервне вдосконалення» [5].

Сучасна система управління в охороні здоров'я не може бути ефективною без налагодженої координації дій між фахівцями різних рівнів і спеціалізацій. Така взаємодія передбачає створення багатопрофільних команд, до складу яких входять лікарі, фармацевти, медичні сестри, соціальні працівники, адміністратори та інші спеціалісти. Вони спільно розробляють індивідуальні плани лікування, узгоджують ресурси та забезпечують безперервність медичної допомоги. Ефективна командна робота потребує регулярних зустрічей, обговорення результатів діяльності, відкритого обміну інформацією між усіма рівнями управління, а також між різними закладами системи охорони здоров'я.

Крім того, система охорони здоров'я має бути здатною адаптуватися до змін у законодавчому полі, громадських очікуваннях, технологічних новаціях і

соціально-економічних умовах. Тому стратегічне управління повинно передбачати розроблення політик сталого розвитку, які забезпечують ефективне використання ресурсів з мінімальним впливом на навколишнє середовище. Одночасно необхідно здійснювати моніторинг ефективності управлінських рішень і системну оцінку результативності реформ, що сприятиме їх коригуванню відповідно до реальних потреб суспільства.

В умовах трансформації галузі саме ефективні моделі управління стають ключовим інструментом успішних реформ і забезпечення гармонійної взаємодії медичних організацій із зовнішнім середовищем. Вони створюють можливості для упорядкування управлінських процесів, підвищення ефективності функціонування та досягнення стратегічних цілей. При виборі конкретної моделі управління необхідно враховувати специфіку медичної установи, її організаційну структуру, кадровий потенціал, фінансові можливості та регіональні особливості. Важливо, щоб управлінська модель була гнучкою, відкритою, адаптивною до змін середовища та орієнтованою на результат, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. У контексті сучасних реформ доцільним є впровадження комбінованих моделей, що поєднують стратегічні, процесні та проектні підходи до управління, забезпечуючи комплексне бачення розвитку організації (рис. 1.2).

Таким чином, «сучасні технології та інноваційні управлінські підходи формують нову парадигму функціонування системи охорони здоров'я, у центрі якої перебуває людина – як пацієнт, споживач послуг і співтворець цінності, а головною метою стає підвищення ефективності, прозорості та стійкості медичних організацій у взаємодії із зовнішнім середовищем» [5].

«Модель менеджменту за цілями (Management by Objectives – MBO) є однією з найефективніших концепцій стратегічного управління, що орієнтована на досягнення конкретних, вимірюваних результатів шляхом залучення всіх рівнів персоналу до процесу планування, моніторингу та оцінювання діяльності організації» [5]. У сучасних умовах реформування сфери охорони здоров'я, де значну роль відіграють інституційна автономія, підзвітність і якість медичних

послуг, ця модель набуває особливої актуальності. Її основна ідея полягає у спільному визначенні цілей між керівництвом і працівниками, що дозволяє забезпечити узгодженість дій, прозорість очікувань та підвищення рівня залученості персоналу в досягнення стратегічних результатів.

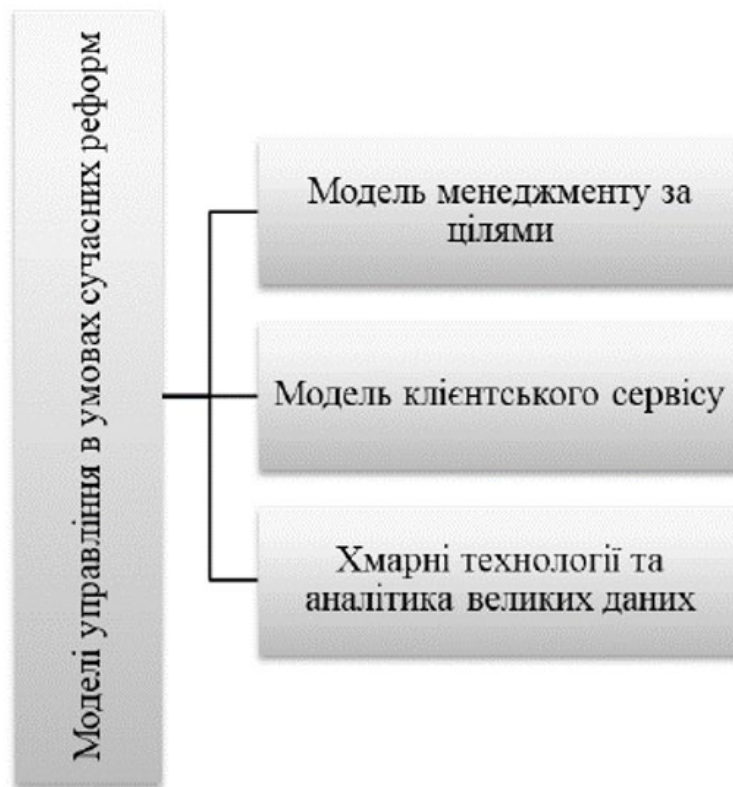


Рис. 1.2. Моделі управління в умовах сучасних реформ

Примітка. Сформовано автором

«Ключовою умовою ефективності менеджменту за цілями є формулювання цілей відповідно до принципів SMART – тобто вони мають бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Такі цілі встановлюються з урахуванням як короткострокових (операційних), так і довгострокових (стратегічних) пріоритетів діяльності медичної установи» [25]. Це дозволяє забезпечити системність у плануванні, уникнути фрагментарності в управлінні та спрямувати ресурси на досягнення реальних, конкретних результатів.

У процесі реалізації моделі менеджменту за цілями важливою умовою є залучення всіх зацікавлених сторін до формування, обговорення та узгодження

як індивідуальних, так і колективних цілей. Такий підхід передбачає участь керівництва, медичних працівників, адміністративного персоналу та інших членів команди у спільному визначенні стратегічних орієнтирів, розробленні планів дій, визначенні показників ефективності (KPI) та механізмів оцінювання результатів. Це сприяє створенню атмосфери співробітництва, відкритості та відповідальності за досягнення спільних цілей, що є необхідною умовою ефективного функціонування сучасного закладу охорони здоров'я.

Регулярний моніторинг і контроль прогресу становлять невід'ємну складову МВО-моделі. Система моніторингу передбачає проведення періодичних зустрічей, «під час яких керівництво та працівники спільно аналізують динаміку виконання поставлених завдань, оцінюють результати, порівнюють їх із плановими показниками, виявляють відхилення та розробляють коригувальні дії. Такий підхід забезпечує гнучкість управління, дає змогу оперативно реагувати на зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища та підвищує ефективність управлінських рішень» [1; 8; 10].

Особливу роль у цій моделі відіграє зворотний зв'язок, який є ключовим елементом управлінського циклу. Його призначення полягає у формуванні прозорого механізму комунікації між керівництвом та персоналом. Регулярне надання зворотного зв'язку дає можливість працівникам оцінити власні результати, зрозуміти рівень досягнення цілей, отримати рекомендації щодо вдосконалення діяльності, а також підвищити мотивацію до подальшого розвитку. Визнання успіхів, моральне заохочення та публічне відзначення досягнень сприяють підвищенню трудової активності, відповідальності та задоволеності працівників.

Система стимулювання в межах менеджменту за цілями виступає одним із найефективніших інструментів підвищення залученості персоналу. Вона може передбачати як матеріальні (премії, бонуси, надбавки), так і нематеріальні форми винагороди (визнання, можливості професійного зростання, участь у навчальних програмах). Таке поєднання сприяє формуванню позитивного трудового клімату та підтримує прагнення працівників до самовдосконалення і підвищення

результативності.

Важливою перевагою моделі є її адаптивність до змін зовнішнього середовища. У сфері охорони здоров'я це має особливе значення, адже діяльність медичних установ постійно зазнає впливу законодавчих змін, реформ фінансування, технологічних інновацій та трансформації суспільних очікувань. Менеджмент за цілями дозволяє швидко коригувати стратегії й тактичні завдання, адаптуючи їх до нових обставин, забезпечуючи тим самим стійкість організації та її здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Результативність впровадження МВО у медичних закладах проявляється у підвищенні якості медичних послуг, усуненні організаційних «вузьких місць», оптимізації управлінських процесів, зниженні витрат і покращенні взаємодії між підрозділами. Наприклад, лікарня може поставити ціль – підвищити рівень задоволеності пацієнтів на 15 % упродовж шести місяців. Для цього запроваджуються анкетування пацієнтів, удосконалюються процедури обслуговування, проводяться тренінги для персоналу, спрямовані на покращення якості комунікації та сервісу.

«Тісно пов'язана з МВО-концепцією є модель клієнтоорієнтованої медицини (Patient-Centered Care), що акцентує увагу на потребах і вподобаннях пацієнтів як активних учасників процесу надання медичної допомоги. Вона поєднує теоретичні принципи гуманістичного менеджменту з практичними інструментами забезпечення високої якості обслуговування» [15]. Головною метою цієї моделі є створення комфортного, безпечного та позитивного середовища для пацієнтів, що сприяє підвищенню рівня довіри та задоволеності.

Пацієнт у цій системі розглядається як центральна фігура управлінського процесу, а його досвід – як ключовий показник ефективності надання послуг. Індивідуальний підхід передбачає врахування історії хвороби, життєвих обставин і персональних очікувань пацієнта, що забезпечує не лише ефективність лікування, а й психологічний комфорт. У цьому контексті надзвичайно важливо забезпечити різноманітні канали комунікації – мобільні застосунки, онлайн-платформи, гарячі лінії, чати та соціальні мережі – для

підтримання постійного контакту між пацієнтом і медичним персоналом.

Збір та аналіз відгуків пацієнтів є одним із найвагоміших елементів моделі клієнтоорієнтованого управління. Регулярне опитування задоволеності, обробка коментарів у відкритих джерелах, використання інтерактивних систем зворотного зв'язку дозволяють виявити проблемні аспекти, визначити пріоритети для вдосконалення послуг і забезпечити зворотну реакцію у режимі реального часу. Пацієнти повинні мати доступ до достовірної інформації про свій стан здоров'я, профілактичні заходи та можливості лікування, що може забезпечуватися через інформаційні брошури, відеолекції, вебінари та освітні програми.

Успішна реалізація цієї моделі ґрунтується на командній взаємодії професіоналів різних напрямів – лікарів, медичних сестер, фармацевтів, соціальних працівників, адміністраторів, аналітиків. Їхня спільна діяльність забезпечує комплексність підходу до лікування та формує синергійний ефект у наданні медичних послуг.

Однією з ключових переваг «хмарних технологій є гнучкість і масштабованість, що дозволяють закладам охорони здоров'я оперативно адаптуватися до змін, пов'язаних із внутрішніми потребами або зовнішніми чинниками» [5]. Наприклад, у періоди епідеміологічних загроз чи спалахів інфекційних хвороб хмарні платформи можуть швидко збільшувати обчислювальні потужності, забезпечуючи обробку великих обсягів даних про пацієнтів, ресурси, логістику й прогнозування навантаження на систему. Така технологічна еластичність підвищує рівень готовності медичних установ до кризових ситуацій і підтримує стабільність їхньої роботи в умовах невизначеності.

Важливою перевагою є також зниження витрат на інформаційну інфраструктуру. Використання моделі «оплати за фактичне споживання» дозволяє медичним організаціям платити лише за реально використані ресурси, що суттєво скорочує капітальні витрати на закупівлю обладнання, ліцензійне програмне забезпечення та технічну підтримку. Зменшення фінансового

навантаження дає змогу перерозподілити кошти на розвиток персоналу, поліпшення якості медичних послуг і модернізацію технологічних процесів.

Ще однією визначальною характеристикою є мобільність і зручність доступу до інформації. «Хмарні технології забезпечують можливість дистанційного доступу до файлів, додатків та аналітичних систем із будь-якого пристрою, що є особливо важливим для медичних установ, які мають філії або підрозділи в різних регіонах» [5]. Такий підхід сприяє ефективній співпраці між лікарями, адміністраторами та фахівцями різних спеціальностей, незалежно від їхнього місця перебування. Це створює основу для інтегрованого управління, безперервного обміну даними та підвищення узгодженості дій усіх учасників системи.

Водночас особливу увагу слід приділяти питанню захисту конфіденційних медичних даних, яке набуває критичного значення у зв'язку з підвищенням рівня цифровізації процесів. Сучасні хмарні провайдери впроваджують багаторівневі системи безпеки, що включають шифрування інформації, багатофакторну автентифікацію користувачів, резервне копіювання даних та постійний моніторинг загроз. Такі заходи забезпечують високий рівень кіберзахисту і підтримують довіру пацієнтів до цифрових сервісів охорони здоров'я.

Поряд із хмарними рішеннями, «ключову роль у підвищенні ефективності управління відіграють технології аналізу великих даних (Big Data). Їхнє застосування дозволяє опрацьовувати величезні обсяги інформації – від електронних медичних записів до даних про стан здоров'я населення – для виявлення закономірностей, прогнозування ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналітика великих даних дає змогу лікарям і керівникам медичних закладів не лише підвищувати якість лікування, але й формувати індивідуальні підходи до пацієнтів, оптимізувати використання ресурсів та запобігати розвитку ускладнень» [5].

Синергія хмарних технологій і аналітики великих даних створює потужну інтелектуальну основу для управління охороною здоров'я. Їхнє поєднання забезпечує можливість інтеграції інформаційних потоків, формування

прогнозних моделей і побудови ефективної системи взаємодії між усіма елементами медичної екосистеми. Завдяки цьому медичні установи отримують інструменти для більш точного планування, управління ризиками, моніторингу якості послуг і підвищення ефективності комунікацій між стейкхолдерами.

Однак ефективність використання сучасних технологій у системі охорони здоров'я значною мірою залежить від професійної взаємодії та синергії між усіма учасниками медичного процесу – лікарями, фармацевтами, медичними сестрами, адміністраторами та пацієнтами. Синергія у цьому контексті розглядається як співпраця, результат якої перевищує суму індивідуальних зусиль. Її досягнення потребує налагодження ефективних комунікаційних каналів, довіри та взаємної підтримки між фахівцями.

Якість медичних послуг залишається центральним показником ефективності функціонування системи охорони здоров'я. Вона безпосередньо залежить від кваліфікації медичного персоналу, що включає не лише базову освіту, але й безперервний професійний розвиток, участь у тренінгах, наукових конференціях і спеціалізованих програмах. Сучасні виклики медицини – швидкий розвиток фармакології, біотехнологій, цифрових інструментів – вимагають від медичних працівників постійного оновлення знань і практичних навичок.

Важливою умовою підвищення якості роботи є також мотивація персоналу, як внутрішня (бажання досягати високих результатів), так і зовнішня (матеріальні стимули, соціальне визнання, можливості професійного зростання).

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що будь-яка ефективна модель управління сучасною системою охорони здоров'я має ґрунтуватися на гнучкості, здатності до адаптації та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Впровадження хмарних технологій, аналітики великих даних і принципів менеджменту за цілями формує нову парадигму управління, у центрі якої – пацієнт, професійна компетентність персоналу та технологічна інноваційність. Такий підхід забезпечує створення стійкої, результативної й соціально орієнтованої системи охорони здоров'я, що відповідає сучасним

вимогам розвитку суспільства.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання факторів зовнішнього середовища організації**

Кожна організація, незалежно від форми власності, галузевої належності чи масштабів діяльності, функціонує в умовах динамічного та багатофакторного зовнішнього середовища, яке визначає рамкові умови її існування і розвитку. Це середовище включає комплекс факторів, що прямо або опосередковано впливають на результативність господарської діяльності підприємства. Саме зовнішнє середовище формує параметри можливостей та обмежень, у межах яких організація здійснює свою діяльність: воно визначає доступність ресурсів, рівень конкуренції, стан інвестиційного клімату, потенціал ринків збуту, динаміку споживчого попиту й регуляторні умови. Таким чином, зовнішнє середовище значною мірою визначає ефективність виробничо-комерційної діяльності, конкурентоспроможність та стратегічну стійкість підприємства.

Оскільки сучасна організація виступає відкритою соціально-економічною системою, вона постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем у процесі свого функціонування. Її стабільність і здатність до розвитку залежать від широкого спектра взаємозв'язків – із постачальниками матеріальних, енергетичних, фінансових та трудових ресурсів, із споживачами продукції чи послуг, державними органами влади, інвестиційними та фінансовими інституціями, професійними об'єднаннями, громадськістю тощо. Кожна із зазначених груп впливає на результати діяльності організації через систему економічних, нормативно-правових і соціальних механізмів.

У цьому контексті ефективність управління організацією безпосередньо залежить від здатності менеджменту своєчасно ідентифікувати, аналізувати й прогнозувати вплив зовнішніх факторів, розробляючи відповідні стратегії адаптації. Уміння визначати характер і силу впливу окремих чинників середовища дає змогу сформулювати комплекс управлінських рішень, спрямованих

на збереження конкурентних переваг, забезпечення економічної безпеки та підтримання стратегічної стійкості організації. Відтак адаптивність системи управління до мінливості зовнішнього середовища виступає ключовим чинником життєздатності підприємства, зокрема в умовах економічної нестабільності та ринкової турбулентності.

Компетентність і аналітична спроможність керівництва у цьому процесі мають вирішальне значення, оскільки саме вони визначають стратегічний потенціал підприємства та його спроможність до довгострокового розвитку. Ефективний менеджер сучасної організації повинен володіти глибокими знаннями щодо «інструментів стратегічного аналізу, таких як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод сценарного прогнозування, система раннього попередження ризиків тощо» [5]. Це дозволяє йому своєчасно виявляти ключові драйвери розвитку й ризики зовнішнього впливу, формувати відповідні стратегії реагування і забезпечувати узгодження внутрішнього потенціалу організації з вимогами ринкового середовища. Така здатність до аналітичного передбачення і стратегічної адаптації стає однією з базових компетенцій менеджера XXI століття.

Стратегічна стійкість підприємства у мінливому середовищі зумовлюється його здатністю забезпечити баланс між зовнішніми викликами і внутрішніми можливостями. Це досягається шляхом синергійного поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, формування партнерських зв'язків, диверсифікації ризиків і розроблення сценаріїв поведінки в умовах невизначеності. У цьому контексті прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які враховують особливості зовнішнього середовища, є одним із центральних завдань стратегічного менеджменту.

Значний внесок у розроблення теоретико-методичних засад аналізу «взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем здійснили вітчизняні науковці» [5–8], які запропонували низку моделей, що відображають системний підхід до управління зовнішніми впливами. Зокрема, «представлена ними модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (рис.1.3) ґрунтується на

принципах комплексності, відкритості та адаптивності організаційної системи. Вона відображає взаємозв'язок між процесом формування цілей розвитку підприємства та чинниками середовища, що їх визначають» [5–8].

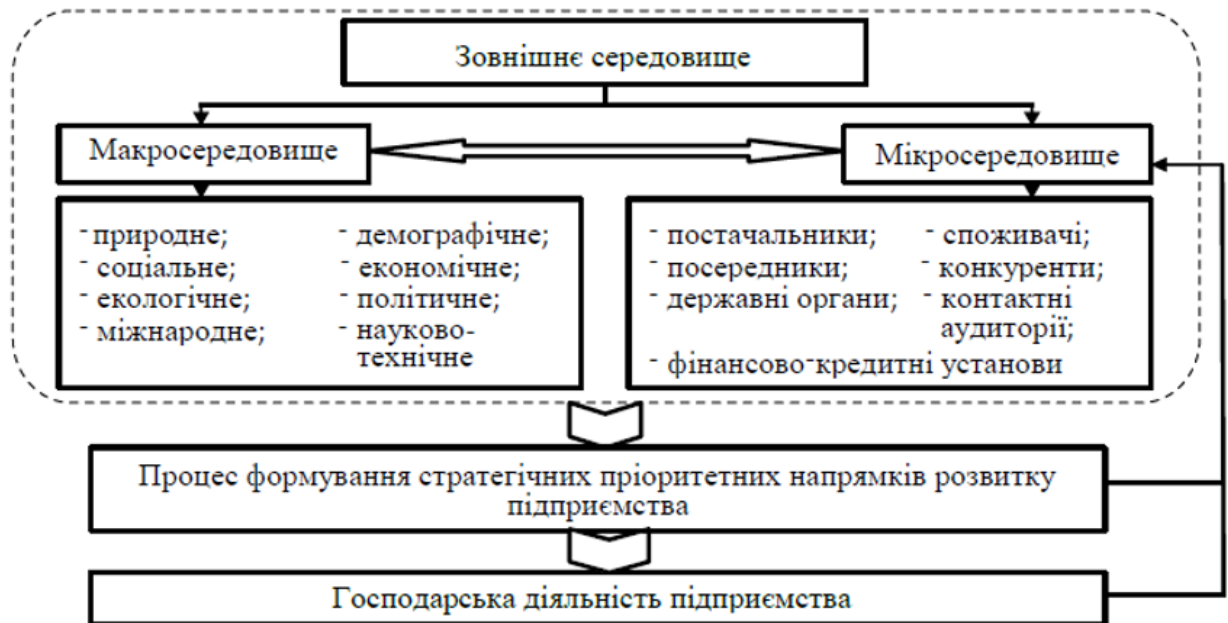


Рис. 1.3. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища та процесу формування пріоритетів організації

Примітка. Сформовано автором

Згідно з цією моделлю, стратегічне планування розвитку організації має спиратися на всебічне врахування впливів зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні тенденції, політичні й соціальні зміни, технологічні інновації, екологічні вимоги й інституційні обмеження. При цьому система управління повинна передбачати механізми адаптації до трансформацій зовнішнього контексту – гнучкі організаційні структури, диверсифікацію ресурсів, розвиток стратегічних альянсів, постійний моніторинг ринкової ситуації.

Таким чином, можна стверджувати, що ефективна взаємодія організації із зовнішнім середовищем є не лише умовою її стабільного функціонування, але й одним із головних чинників забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої турбулентності та глобалізації ринкового простору. Її успішність визначається рівнем стратегічної культури менеджменту, здатністю

до системного аналізу зовнішніх процесів і готовністю до інноваційних змін.

«Зовнішнє середовище сучасної організації є багатокomпонентною, відкритою та динамічною системою, що перебуває у постійному русі та чинить суттєвий вплив на всі аспекти функціонування суб'єктів господарювання. Його складність зумовлена великою кількістю взаємозалежних елементів, які формують умови діяльності підприємства, визначають стратегічні можливості, обмеження та потенціал розвитку. Зовнішнє середовище виступає не лише контекстом, у якому здійснюється господарська діяльність, а й активним чинником формування управлінських рішень, що визначає характер і динаміку змін у внутрішній структурі організації» [1; 5–8].

Аналіз наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників свідчить, що зовнішнє середовище організації характеризується низкою фундаментальних властивостей, які визначають його сутність, поведінку та вплив на розвиток підприємства.

Однією з базових характеристик є взаємозв'язок і взаємообумовленість факторів, що відображають ступінь їх взаємного впливу. Зміни в економічних, політичних, технологічних або соціальних умовах неминуче зумовлюють трансформації в інших складових середовища. Високий рівень взаємообумовленості підвищує складність управлінських процесів, оскільки кожна управлінська дія може мати множинні наслідки, які важко передбачити в коротко- та довгостроковій перспективі.

Другою важливою характеристикою є складність середовища, яка визначається кількістю, різноманітністю та взаємозалежністю факторів, що впливають на діяльність організації. «Чим більше різнорідних елементів взаємодіє в межах системи, тим складнішим стає процес її аналізу та прийняття управлінських рішень. Високий рівень складності середовища вимагає від менеджменту використання спеціалізованих методів аналітики – таких як PEST-аналіз, моделювання сценаріїв, методи системної динаміки тощо» [5].

Наступною характеристикою є динамічність (рухливість) зовнішнього середовища, що відображає частоту та швидкість змін у соціально-економічному

просторі функціонування підприємства. У сучасних умовах зростаючої турбулентності ринків, швидкого розвитку цифрових технологій і процесів глобалізації динамічність стає визначальною ознакою зовнішнього середовища. Підприємства, що діють у таких умовах, мають формувати адаптивні управлінські системи, здатні до швидкого реагування на зміни, безперервного оновлення стратегій і використання механізмів гнучкого планування.

Не менш вагомою характеристикою є невизначеність середовища, яка пов'язана з неповнотою, неточністю або відсутністю достовірної інформації про поточний і майбутній стан зовнішніх чинників. У високоневизначених умовах складно прогнозувати тенденції розвитку, що ускладнює процес стратегічного планування та підвищує ризики прийняття управлінських рішень. Подолання цього виклику вимагає застосування аналітичних моделей ризик-менеджменту, створення систем раннього попередження змін і розвитку компетенцій стратегічного передбачення (foresight).

«Конгруентність середовища характеризує ступінь відповідності між об'єктивним станом зовнішнього оточення та суб'єктивним його сприйняттям управлінською командою. Висока конгруентність свідчить про адекватне розуміння менеджментом реальної ситуації, що забезпечує точне реагування на виклики, тоді як низький рівень призводить до помилкових рішень, втрати гнучкості та зниження конкурентоспроможності» [5].

Важливою властивістю є «емерджентність зовнішнього середовища, яка означає, що система може набувати нових якостей, не властивих окремим її елементам» [5]. Унаслідок цього навіть незначна зміна одного з факторів може спричинити системні перетворення, що породжують як позитивні (ефект стійкості), так і негативні (ефект резонансної реакції) наслідки для підприємства. Цей аспект особливо актуальний у періоди кризових явищ або структурних реформ, коли взаємозалежність елементів середовища набуває нелінійного характеру.

Наступною характеристикою є «передбачуваність середовища, яка визначає можливість прогнозування його майбутнього стану або динаміки

окремих факторів» [5]. Високий рівень передбачуваності створює сприятливі умови для стратегічного планування, тоді як низький – зумовлює потребу у впровадженні адаптивних, гнучких і сценарних моделей управління.

«Керованість зовнішнього середовища визначається можливістю підприємства впливати на окремі його складові. Великі організації, що володіють значним економічним, інноваційним чи інформаційним потенціалом, можуть певною мірою формувати умови ринку, впливати на поведінку споживачів, стандарти галузі або регуляторні механізми» [5]. Керованість середовища відображає стратегічну позицію підприємства та його вагу у відповідному секторі економіки.

Важливою також є альтернативність сценаріїв розвитку середовища, що вказує на можливість існування множинних траєкторій його еволюції. Ця властивість створює передумови для формування адаптивних і сценарних стратегій управління, у межах яких підприємство розробляє різні варіанти поведінки залежно від змін зовнішніх умов.

Таким чином, зовнішнє середовище організації слід розглядати як складну, системну, взаємозалежну та мінливу структуру, що поєднує численні чинники впливу, здатні як створювати нові можливості для розвитку, так і генерувати потенційні загрози. Розуміння його закономірностей є необхідною передумовою побудови дієвої системи стратегічного управління, яка забезпечує стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах глобальної динаміки економічних процесів.

Стан і динаміка зовнішнього середовища визначають базові умови функціонування організації, впливаючи на ефективність використання ресурсів, рівень ризиків і конкурентну позицію на ринку. Тому комплексний аналіз середовища є невід'ємною складовою стратегічного управління.

Отже, аналіз зовнішнього середовища є одним із ключових етапів стратегічного управління, адже саме зовнішні чинники визначають рамкові умови функціонування підприємства, напрями його розвитку та потенційні ризики. Проведення такого аналізу потребує врахування багатовимірності

середовища, що охоплює як безпосереднє оточення організації (мікросередовище), так і ширші соціально-економічні та політичні умови (макросередовище), у межах яких формується стратегічна поведінка суб'єкта господарювання.

«Одним із найвідоміших і найпоширеніших методологічних підходів до вивчення мікросередовища є модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, розроблена в межах Гарвардської школи бізнесу. Ця модель дає змогу визначити характер, силу та спрямованість конкурентного тиску в межах певної галузі, а також оцінити її привабливість з огляду на можливості досягнення прибутковості» [5].

Попри високий рівень взаємозалежності між учасниками мікросередовища, підприємство не є пасивним елементом у цій системі. Воно може використовувати різні управлінські інструменти впливу на окремі компоненти середовища: обирати постачальників, налагоджувати стратегічні партнерства, диверсифікувати ринки збуту, створювати бар'єри входу за рахунок інноваційних рішень або репутаційного капіталу, формувати позитивний імідж через маркетингові комунікації. Застосування таких підходів сприяє підвищенню стійкості підприємства, його стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності.

Водночас проведення комплексного аналізу мікро- і макросередовища виступає необхідною передумовою формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Системний підхід до вивчення середовища дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, ідентифікувати нові можливості, прогнозувати тенденції ринку й розробляти гнучкі механізми адаптації до мінливих умов господарювання. Це забезпечує підвищення адаптивності, стабільності та стратегічної життєздатності організації в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища.

У контексті стратегічного управління, стратегічний аналіз розглядається як базовий етап формування стратегії, адже саме його результати визначають зміст стратегічних цілей і засобів їх реалізації. Водночас особливість цього етапу

полягає у тому, що він здійснюється за умов обмеженості та невизначеності інформації, а також слабкої прогнозованості змін у зовнішньому середовищі. Це зумовлює потребу у використанні спеціальних дослідницьких методів, зокрема аналізу слабких сигналів, моніторингу тенденцій і відстеження побічних ознак макроекономічних процесів, що вимагає постійного вдосконалення методичного інструментарію стратегічного аналізу.

При дослідженні складових зовнішнього середовища непрямого впливу на практиці застосовується систематизація факторів за певними групами, що мають суттєвий вплив на діяльність підприємства.

У практиці стратегічного управління методи стратегічного аналізу умовно поділяються на традиційні та специфічні, залежно від рівня управління, на якому вони використовуються (стратегічний, тактичний або оперативний). До традиційних методів належать методи порівняльного, аналітичного, статистичного аналізу, розрахунок фінансово-економічних показників, визначення конкурентоспроможності підприємства, а також методи експертних оцінок. Вони здебільшого застосовуються для дослідження внутрішнього середовища організації. «Специфічні методи стратегічного аналізу зорієнтовані на стратегічний рівень управління й охоплюють такі інструменти, як PEST, SWOT, SPACE, SOAR, аналіз галузі, модель п'яти сил конкуренції тощо» [5].

Сфера їх застосування та рівень комплексності щодо охоплення компонентів зовнішнього середовища суттєво відрізняються, що дає змогу формувати інтегровану систему стратегічного аналізу підприємства, спрямовану на забезпечення обґрунтованості стратегічних рішень та підвищення ефективності управління розвитком організації.

Таким чином, проведення стратегічного аналізу з використанням як традиційних, так і специфічних методів створює аналітичне підґрунтя для формування адаптивної, стійкої та результативної системи стратегічного управління, здатної забезпечити підприємству конкурентні переваги у динамічному зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика специфічних методів стратегічного аналізу**

Складові загального середовища підприємства		Специфічні методи стратегічного аналізу					
		PEST	SWOT	SNW	SPACE	П'ять сил конкуренції	Аналіз галузі
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Ні
	Слабкі сторони	Ні	Так	Так	Так	Ні	Ні
Ближнє зовнішнє середовище	Можливості	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так
	Загрози	Ні	Так	Ні	Так	Так	Так
Дальнє зовнішнє середовище	Можливості	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так
	Загрози	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так

Примітка. Сформовано автором

Як свідчать дані, наведені у таблиці 1.1, специфічні методи стратегічного аналізу здебільшого орієнтовані на дослідження зовнішнього середовища підприємства або на оцінювання загального середовища його функціонування.

Зазначені підходи мають різну методологічну спрямованість, що виявляється у відмінностях щодо відбору релевантних факторів та оцінювання їх впливу на стратегічний розвиток підприємства.

Таким чином, характеристика специфічних методів стратегічного аналізу та виявлення їх відмінностей дозволяє здійснювати обґрунтований вибір найбільш адекватного інструменту для оцінювання стану зовнішнього середовища та формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Вибір конкретного методу має базуватися на меті дослідження, особливостях функціонування підприємства, рівні доступності інформації та характері стратегічних рішень, що приймаються.

Отже, ефективне поєднання різних специфічних методів стратегічного аналізу створює комплексну методологічну основу для формування адаптивної стратегії розвитку, що відповідає динамічним викликам сучасного економічного середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ

#### 2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування системи охорони здоров'я України

«Вивчення характеру впливу чинників зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування набуває особливої ваги, оскільки будь-яка соціально-економічна система – незалежно від її рівня (підприємство, галузь, національна економіка) – функціонує як відкрита система, ефективність якої безпосередньо залежить від дії зовнішніх чинників та динаміки їх змін. Саме відкритість соціально-економічних систем зумовлює необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу його складових та врахування їхнього впливу при формуванні стратегічних рішень розвитку організації» [5].

«Більшість сучасних дослідників пропонують класифікувати чинники зовнішнього середовища за кількома підходами, виділяючи, зокрема, дві основні групи: чинники мікросередовища та макросередовища; чинники близького та далекого зовнішнього середовища; чинники прямої та опосередкованої дії» [5]. Незважаючи на різницю у термінологічному визначенні, склад цих груп є відносно стабільним і структурно подібним. Так, до «чинників мікросередовища (або близького зовнішнього середовища, чинників прямої дії) зазвичай відносять постачальників, конкурентів, споживачів, контактні аудиторії (зокрема, акціонерів, кредиторів, громадськість, профспілкові організації), а також урядові структури, які безпосередньо впливають на діяльність організації. Натомість чинники макросередовища (далекого середовища, або чинники опосередкованої дії) охоплюють політичні, економічні, соціальні, демографічні, екологічні, правові та технологічні компоненти, що визначають загальний контекст функціонування організації» [5].

На нашу думку, ключовою класифікаційною ознакою, яка об'єднує всі

зовнішні чинники у єдину систему, виступає їх невідконтрольність управлінському суб'єкту. Іншими словами, організація не має змоги змінювати характеристики зовнішнього середовища, проте може адаптувати свої стратегії, структуру та процеси для мінімізації негативного впливу або використання наявних можливостей (рис. 2.1).

Такий підхід забезпечує методологічну цілісність процесу стратегічного аналізу і дозволяє не лише систематизувати зовнішні чинники, але й сформувати основу для подальшого прогнозування їх дії, що є важливою передумовою підвищення адаптивності та конкурентоспроможності сучасних організацій, зокрема у сфері охорони здоров'я.

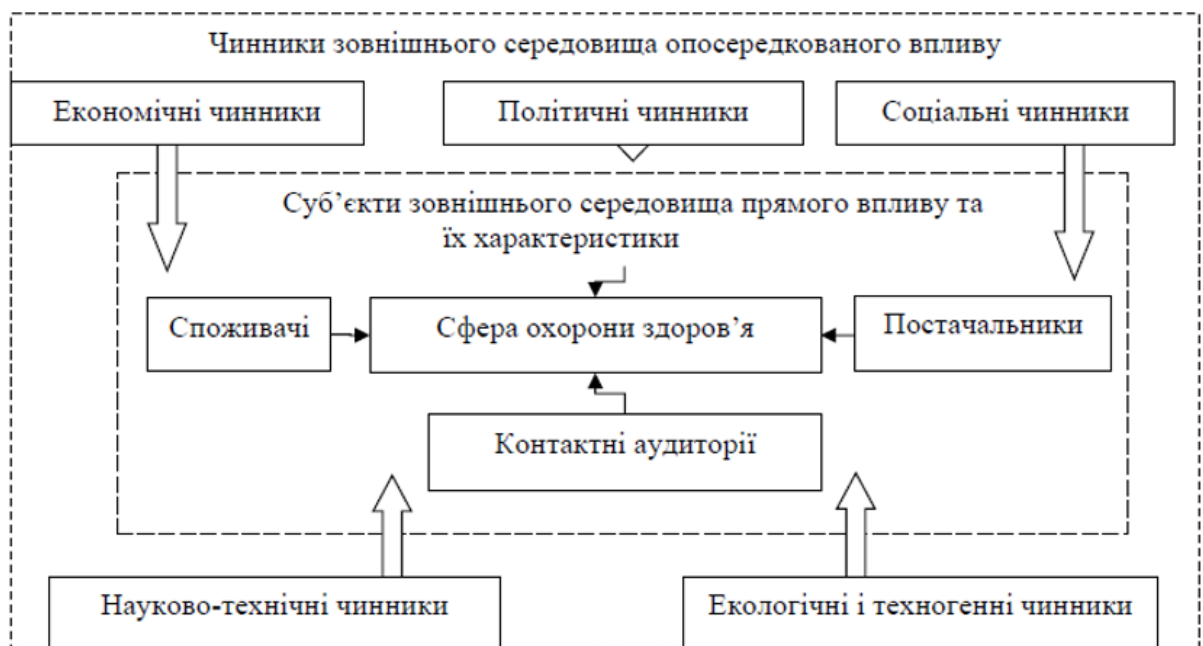


Рис. 2.1. Системна карта чинників зовнішнього середовища сфери охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

У сучасній теорії та практиці стратегічного управління одним із найпоширеніших і найбільш універсальних інструментів аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організації є «SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Його сутність полягає у виявленні сильних та слабких сторін досліджуваного об'єкта, а також визначенні зовнішніх можливостей і загроз, що

формують поле стратегічного розвитку. Застосування цього методу дає змогу комплексно оцінити стан організації та окреслити напрями її адаптації до умов зовнішнього середовища» [5].

Таким чином, результатом «проведення SWOT-аналізу має бути оцінка здатності системи охорони здоров'я використовувати наявні можливості, нейтралізувати загрози, подолати внутрішні слабкі сторони та максимально реалізувати потенціал власних сильних сторін. Особливо важливим завданням у цьому контексті є виявлення недоліків державної політики охорони здоров'я та розроблення механізмів їх компенсації за рахунок внутрішніх ресурсів галузі» [12].

Попри відносну простоту застосування SWOT-аналізу, ефективність його результатів значною мірою залежить від дотримання наукових принципів і процедур. Зокрема, дослідники виокремлюють низку методичних вимог, які забезпечують достовірність і обґрунтованість висновків: –фокусування аналізу на чітко визначеній сфері діяльності або конкретному об'єкті управління; – розмежування факторів внутрішнього середовища (які контролюються державними або управлінськими структурами) та зовнішнього середовища (які перебувають поза межами управлінського впливу); – урахування лише найбільш значущих можливостей, загроз, сильних і слабких сторін, що мають вирішальний вплив на стратегічні рішення; – забезпечення реалістичності та об'єктивності оцінок шляхом використання перевірених статистичних і наукових джерел; – проектування результатів аналізу на майбутні сценарії розвитку галузі; – формування стратегії, спрямованої на максимальне використання сильних сторін і зовнішніх можливостей з одночасною компенсацією негативного впливу слабких сторін і потенційних загроз; – обов'язкове врахування суб'єктивного чинника при формуванні експертних оцінок [7].

Джерельна база для проведення SWOT-аналізу у сфері охорони здоров'я повинна мати комплексний характер. Вона може включати: нормативно-правові акти, підзаконні документи, державні програми та стратегії розвитку суміжних галузей, офіційні статистичні дані, результати соціологічних опитувань, аналітичні та наукові публікації, а також відкриті міжнародні інформаційні ресурси. У процесі

дослідження «не обов'язково залучати великі масиви даних; натомість, доцільно використовувати метод мозкового штурму для формування експертами переліку чинників зовнішнього середовища – як опосередкованих, так і прямих» [12].

Наступним етапом є кількісне оцінювання впливовості визначених чинників зовнішнього середовища на розвиток системи охорони здоров'я. Для цього застосовується метод складання профілю середовища, який передбачає оцінку важливості кожного чинника за трьома шкалами: – «ступінь прояву (3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий); – рівень впливу на організацію або галузь (3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий); – спрямованість впливу (+1 – позитивна, -1 – негативна)» [7].

Якщо аналіз здійснюється на галузевому рівні, методика повинна бути адаптована шляхом виключення параметрів, що характеризують безпосередній вплив на окрему організацію. Для підвищення точності оцінки рекомендується визначати вагові коефіцієнти впливу кожного чинника у межах відповідної групи на основі експертних суджень, при цьому сума коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці.

У таблиці 2.1 подано узагальнений перелік чинників зовнішнього середовища системи охорони здоров'я, сформований на основі експертних оцінок, наведених у наукових дослідженнях та доповнених практичним досвідом автора. Кожна з восьми груп чинників опосередкованої та прямої дії містить по шість елементів, що дозволяє під час розподілу вагових коефіцієнтів забезпечити диференційованість впливів та адекватність порівняння між найвищими і найнижчими рівнями їх значущості.

Таким чином, SWOT-аналіз, будучи інструментом системного осмислення взаємозв'язків між внутрішніми ресурсами і зовнішніми викликами, виступає важливою складовою стратегічного планування розвитку сфери охорони здоров'я, сприяючи формуванню науково обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на підвищення її стійкості, ефективності та адаптивності до динамічних умов середовища.

У процесі стратегічного аналізу зовнішнього середовища розвитку системи охорони здоров'я особливе значення має ідентифікація та систематизація чинників

за окремими групами, які характеризують їхній вплив на ефективність функціонування галузі. Такий підхід дає змогу здійснювати всебічну оцінку умов, у яких формується державна політика в галузі охорони здоров'я, а також визначати потенційні можливості й загрози для її подальшого розвитку.

«До групи економічних чинників нами віднесено: поглиблення нерівності у розподілі матеріальних благ і доступу до медичних послуг, темпи зростання валового внутрішнього продукту, обсяги внутрішніх і зовнішніх інвестицій, рівень інфляції, безробіття та валютний курс. Найвагомим серед них, згідно з результатами експертної оцінки, визначено поглиблення нерівності у розподілі матеріальних благ і доступу до медичних послуг (ваговий коефіцієнт – 0,25). Така позиція пояснюється тим, що низькі доходи більшості українських домогосподарств, поєднані з необхідністю фінансування з власних коштів вторинної та третинної медичної допомоги, суттєво обмежують доступ значної частини населення до якісних медичних послуг» [27].

Інші показники, «зокрема рівень інфляції, безробіття та коливання валютного курсу, виступають ключовими макроекономічними детермінантами, що визначають фінансові можливості галузі та купівельну спроможність населення. Вони впливають на вартість медичного обладнання, витратних матеріалів, комунальних послуг, а також на рівень заробітних плат і конкурентність ринку праці у медичній сфері. Усі шість виокремлених економічних чинників чинять сильний і переважно негативний вплив на розвиток охорони здоров'я, що дозволяє класифікувати їх як зовнішні загрози для галузі» [27].

До групи політичних чинників віднесено: «стан національної та міжнародної політичної ситуації, ризики політичної нестабільності, рівень бюрократії та корупції, гальмування економічних реформ, форми й механізми співпраці з Європейським Союзом, а також стабільність уряду. Серед них найбільш вагомими, на нашу думку, є: гальмування економічних реформ (0,25), високий рівень бюрократії та корупції (0,23) і нестабільність урядових структур (0,22). Їхня значущість пояснюється тим, що успішність трансформації національної системи охорони здоров'я безпосередньо залежить від наявності політичної волі та узгодженості державної політики у сферах

управління, податкової системи, розвитку людського капіталу та судової реформи» [27]. Відтак, політичні чинники створюють високий рівень невизначеності для реалізації стратегій розвитку медичної галузі.

До соціальних чинників зовнішнього середовища віднесено: «сприйняття населенням інноваційних технологій, масштаби міжнародної та внутрішньої міграції, поширення ідеології здорового способу життя, національний менталітет і систему ціннісних орієнтацій, рівень освіти та процес старіння населення. Найвагомим серед них є міграційні процеси, які включають як внутрішню, так і зовнішню міграцію (зокрема медичного персоналу)» [27]. Наслідками цих процесів є нерівномірність розподілу населення за територіями, що може спричинити дефіцит або надлишок медичних кадрів у певних регіонах, а також втрату інтелектуального та трудового потенціалу країни внаслідок еміграції висококваліфікованих спеціалістів.

«Науково-технічні чинники останніми роками набули суттєвого впливу на розвиток системи охорони здоров'я внаслідок процесів глобальної діджиталізації. Їхній вплив проявляється у впровадженні електронних сервісів, таких як електронна черга в медичних закладах, доступ пацієнтів до електронних медичних карток, дистанційна діагностика та онлайн-консультації, а також у переході до електронного документообігу (електронні лікарняні, рецепти тощо)» [27]. Рівень технологічного розвитку, інтенсивність появи нових відкриттів і патентів формують передумови для інноваційної модернізації галузі. Однак практична реалізація технологічних інновацій потребує відповідного ресурсного забезпечення – фінансового, кадрового, технічного. Це зумовлює необхідність вирішення проблем, пов'язаних із вибором інноваційних технологій, оцінкою наявних ресурсів та визначенням джерел фінансування інноваційних проектів у медицині.

До екологічно-техногенних чинників належать «фактори, що мають безпосередній вплив на здоров'я населення та навантаження на систему охорони здоров'я. Їхній вплив здебільшого є негативним і проявляється у погіршенні стану довкілля: забрудненні атмосферного повітря шкідливими речовинами, наявності патогенних мікроорганізмів у водопостачанні, підтопленні територій через втрати у

комунальних мережах, низькому рівні переробки твердих побутових відходів» [27]. За результатами оцінювання, «вагові коефіцієнти чинників цієї групи є відносно збалансованими, тобто їхній вплив приблизно однаковий. Проте невідповідність якості питної води гігієнічним нормам визначено як найвагомішу загрозу (зважена оцінка  $\geq 0,60$ ), оскільки вона безпосередньо впливає на епідеміологічну ситуацію та стан здоров'я населення» [27].

«До чинників споживчої поведінки у сфері охорони здоров'я віднесено: стиль життя, рівень попиту на медичні послуги, зростання вимог до їх якості, активність руху та захисту прав споживачів, рівень довіри та лояльності пацієнтів, а також їх поінформованість про реформування галузі. Найбільш значущими з них є рівень попиту на медичні послуги та зростання вимог до їх якості» [27]. Перший чинник створює зовнішню можливість для розвитку галузі, оскільки стимулює пропозицію, тоді як другий – виступає зовнішнім викликом, адже нездатність медичних установ задовольнити підвищені вимоги може спричинити зменшення довіри споживачів і зростання медичного туризму, що знижує конкурентоспроможність національної системи охорони здоров'я.

«Сучасна тенденція до посилення конкуренції між медичними закладами, спричинена запровадженням принципу гроші йдуть за пацієнтом та свободою вибору лікаря, вимагає від керівників закладів розроблення ефективних конкурентних стратегій і постійного вдосконалення якості наданих послуг» [27].

Найменшу загрозу для функціонування сфери охорони здоров'я становлять постачальники та контактні аудиторії, однак деякі з них можуть виступати вагомими зовнішніми можливостями. Зокрема, «розвиток страхового ринку та активність розробників програмних продуктів мають суттєвий позитивний вплив. Страхові механізми сприяють вирішенню проблеми хронічного недофінансування галузі, що підтверджується висновками науковців та експертів» [12], тоді як розвиток програмних рішень українських і зарубіжних компаній забезпечує технічну основу для діджиталізації медичної сфери – одного з ключових пріоритетів її модернізації та інтеграції у європейський простір.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що чинники зовнішнього

середовища мають різноспрямований, але системно значущий вплив на функціонування системи охорони здоров'я. Визначення їхньої вагомості, взаємозв'язків та динаміки є необхідною передумовою для формування науково обґрунтованих стратегій сталого розвитку галузі в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

«У контексті трансформаційних процесів, що відбуваються у сфері охорони здоров'я України, діяльність засобів масової інформації (ЗМІ) відіграє значну роль у забезпеченні прозорості реформ і формуванні суспільної підтримки їх реалізації. Основним завданням ЗМІ є оперативне інформування населення про зміни, які відбуваються внаслідок реалізації державної політики реформування галузі, а також налагодження ефективних комунікаційних зв'язків між органами публічної влади, медичними закладами та громадськістю. Крім того, важливим напрямом діяльності медіа є популяризація здорового способу життя та підвищення рівня медичної грамотності населення» [12].

Водночас, «з урахуванням активного розвитку офіційних веб-сайтів медичних закладів і державних інституцій, які дедалі частіше виконують функції альтернативних комунікаційних каналів, роль традиційних ЗМІ як посередника між владою та суспільством поступово зменшується. Саме тому вагомість впливу цього чинника на перспективний розвиток системи охорони здоров'я отримала найнижчий коефіцієнт у своїй групі, попри те, що його спрямованість оцінюється позитивно. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку інтегрованих комунікаційних стратегій, які б поєднували можливості медіа, цифрових платформ і безпосередніх комунікацій між стейкхолдерами галузі» [12].

Однією з суттєвих економічних проблем функціонування медичної галузі залишається висока вартість медичного обладнання, яка часто зумовлена не лише об'єктивними, а й штучними факторами. Зокрема, поширеною практикою є закупівлі через компанії-посередники, які виступають резидентами відомих іноземних виробників. Це відбувається у зв'язку з діючими регуляторними обмеженнями, що, у свою чергу, призводить до невиправданого підвищення цін. Окремі дослідження також вказують на наявність тенденцій до змови учасників тендерних процедур,

метою яких є необґрунтоване завищення початкової вартості медичного обладнання.

метою мінімізації цих ризиків у державі функціонує Національна агенція «Медичні закупівлі України» (МЗУ), яка реалізує альтернативний підхід до забезпечення медичних закладів технічними засобами. Зокрема, МЗУ пропонує механізм укладання прямих договорів із виробниками, розділяючи закупівлю товарів і сервісного обслуговування, а також створює електронні каталоги, що дозволяють керівникам медичних установ самостійно обирати необхідне обладнання за визначеними критеріями.

«Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що у зовнішньому середовищі системи охорони здоров'я України переважають загрози над можливостями. До найбільш значущих зовнішніх загроз (із зваженою оцінкою впливу  $\leq -0,60$ ) віднесено: – поглиблення нерівності у розподілі матеріальних благ і доступі до медичних послуг; – низький рівень внутрішніх і зовнішніх інвестицій; – високий рівень бюрократії та корупції; – гальмування економічних реформ; – нестабільність уряду; – активні процеси міжнародної та внутрішньої міграції населення; – демографічне старіння; – невідповідність питної води чинним гігієнічним стандартам; – зростання вимог споживачів до якості медичних послуг; – високий рівень вхідного бар'єру у галузь» [27].

«До зовнішніх можливостей сфери охорони здоров'я, навпаки, належать: – розширення доступу до Інтернету та мобільних пристроїв; – упровадження сучасних медичних технологій в Україні; – стабільний попит на медичні послуги; – посилення конкуренції між медичними закладами; – розвиток страхового ринку; – активізація діяльності розробників програмних продуктів для медичної галузі» [12].

Таким чином, загальна оцінка зовнішнього середовища засвідчила «наявність десяти суттєвих загроз і шести можливостей, що формують ключову вихідну базу для подальшого визначення стратегічних орієнтирів розвитку галузі. Отримані результати мають прикладне значення для формування ефективної стратегії розвитку сфери охорони здоров'я, за умови їхнього поєднання з аналізом сильних і слабких сторін галузі у рамках матриці  $2 \times 2$ » [13].

Другим за популярністю методом стратегічного аналізу, що доповнює SWOT,

є PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological). Цей метод розглядається у сучасній науковій літературі як універсальний інструмент оцінювання тенденцій розвитку зовнішнього середовища та визначення чинників, які впливають на динаміку галузі. PEST-аналіз дозволяє не лише зрозуміти поточні умови функціонування системи, але й оцінити перспективи її адаптації до змін макросередовища, тобто визначити можливості зростання або ризику занепаду ринку.

«З практичної точки зору, PEST-аналіз є ефективним для визначення ступеня готовності об'єкта дослідження до реагування на поточні та прогнозовані зовнішні чинники. Відповідну методiku проведення аналізу запропоновано у працях окремих науковців» [34], які виділяють такі основні етапи:

Формування переліку зовнішніх стратегічних чинників, які мають високу ймовірність реалізації та впливають на функціонування досліджуваного об'єкта. При цьому чинники розподіляють на зовнішні можливості та загрози.

Оцінювання вагомості кожного чинника шляхом присвоєння йому певного вагового коефіцієнта у межах від 1 (найважливіший чинник) до 0 (незначний чинник). Сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці, що досягається нормуванням.

«Оцінювання сили впливу кожного чинника на стратегію розвитку за п'ятибальною шкалою (5 – сильний вплив, серйозна загроза; 1 – відсутність загрози). Розрахунок зваженої оцінки впливу, що здійснюється шляхом множення вагового коефіцієнта чинника на силу його впливу. Підсумкова зважена оцінка демонструє ступінь готовності об'єкта дослідження адаптуватися до поточних і прогнозованих зовнішніх викликів» [8].

Використання результатів SWOT-аналізу як бази для PEST-аналізу дозволяє поглибити розуміння впливу чинників опосередкованої дії та виокремити найбільш значущі можливості й загрози зовнішнього середовища. Такий підхід створює аналітичну основу для подальшого формування таблиці 2.2, що відображає систематизований перелік чинників і ступінь їхнього впливу на стратегічний розвиток системи охорони здоров'я.

Таблиця 2. 2

**Ступінь готовності сфери охорони здоров'я України реагувати на поточні й прогнозовані чинники зовнішнього середовища**

<b>Зовнішні стратегічні чинники</b>	<b>Вага (ймовірність здійснення)</b>	<b>Бальна оцінка (ступінь небезпеки)</b>	<b>Зважена оцінка</b>
Можливості			
Доступ до Інтернету і мобільних пристроїв	0,13	1	0,13
Упровадження новітніх медичних технологій в Україні	0,12	1	0,12
Загрози			
Поглиблення нерівності у розподілі матеріальних благ і доступу до медичних послуг	0,05	3	0,15
Недостатній обсяг внутрішніх і зовнішніх інвестицій	0,06	3	0,18
Високий рівень бюрократії та корупції	0,08	4	0,32
Гальмування економічних реформ	0,09	5	0,40
Нестабільність Уряду	0,12	5	0,60
Міжнародна і внутрішня міграція населення	0,14	4	0,56
Старіння населення	0,14	5	0,70
Невідповідність питної води чинним гігієнічним вимогам	0,07	4	0,28
Разом	1,0		3,43

Примітка. Сформовано автором за [27]

Отже, інтегроване застосування методів SWOT і PEST забезпечує всебічну оцінку зовнішнього середовища та дозволяє розробити «науково обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення стійкості та ефективності національної системи охорони здоров'я в умовах мінливих соціально-економічних реалій» [12].

Аналіз ступеня ймовірності реалізації окремих чинників зовнішнього середовища у процесі стратегічного планування розвитку системи охорони здоров'я України засвідчив наявність як високоризикових загроз, так і потенційних можливостей, що мають істотний вплив на стійкість галузі.

Насамперед, до найбільш імовірних загроз віднесено процеси старіння населення та зростання масштабів міжнародної і внутрішньої міграції, що безпосередньо зумовлені наслідками військових дій на території України, соціальною нестабільністю та погіршенням умов безпеки. Вказані фактори

формують складний демографічний контекст, який проявляється у зменшенні частки працездатного населення, дефіциті медичних кадрів, зростанні навантаження на систему охорони здоров'я та посиленні потреби у геронтологічних і реабілітаційних послугах. У структурі оцінювання ступінь небезпеки зазначених чинників визначено як високий – 5, 4 і 5 балів відповідно, що свідчить про їх критичний вплив на подальшу динаміку розвитку галузі.

До загроз із середньою ймовірністю реалізації віднесено гальмування реформ, «високий рівень бюрократії та корупції, а також невідповідність питної води чинним гігієнічним вимогам. З одного боку, стратегічна орієнтація уряду на поглиблення процесів європейської інтеграції, що передбачає адаптацію національного законодавства до стандартів ЄС, створює передумови для поступового усунення впливу цих негативних чинників. Проте, з іншого боку, існуючі соціальні, економічні та технічні проблеми уповільнюють темпи реалізації реформ, знижуючи ефективність трансформацій у державному управлінні та сфері екологічної безпеки. Відповідно, ступінь небезпеки для зазначених загроз оцінено у 5, 4 і 4 бали відповідно, що вказує на збереження середнього рівня ризику для системи охорони здоров'я» [14].

Окрему групу становлять зовнішні можливості. До них належать розширення доступу до мережі Інтернет і мобільних пристроїв – у контексті реалізації положень «Стратегії економічного розвитку України до 2030 року», а також впровадження новітніх медичних технологій (зокрема, систем e-health, телемедицини, цифрової діагностики, штучного інтелекту в медицині). Реалізація цих можливостей створює передумови для розвитку цифрової медицини, підвищення ефективності управління медичними закладами, розширення доступності послуг і вдосконалення комунікації між лікарями та пацієнтами. З огляду на позитивну спрямованість впливу, ступінь небезпеки цих факторів оцінено на рівні 1 балу, оскільки вони формують зовнішні можливості для розвитку галузі.

Найнижчу ймовірність реалізації, згідно з результатами оцінювання, мають загрози «недостатнього обсягу внутрішніх і зовнішніх інвестицій та поглиблення нерівності у розподілі матеріальних благ і доступі до медичних послуг. Це

пояснюється активізацією процесів міжнародного партнерства України у сфері охорони здоров'я, розвитком грантових програм ЄС і ВООЗ, а також поступовим впровадженням нових фінансово-економічних механізмів підтримки медичних закладів» [12].

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що «загальна спроможність системи охорони здоров'я реагувати на чинники зовнішнього середовища опосередкованої дії перебуває на середньому рівні, що у кількісному вимірі становить 3,43 бали. За прийнятою шкалою оцінювання максимальний рівень спроможності відповідає 1 балу (висока готовність до адаптації), а мінімальний – 5 балам (висока вразливість)» [27]. Отже, сучасна система охорони здоров'я України демонструє помірну здатність до реагування на зовнішні виклики, що потребує посилення адаптивного потенціалу через удосконалення механізмів стратегічного планування, управління ризиками та розвитку кадрового і технічного потенціалу.

Варто зазначити, що послідовність застосування SWOT- та PEST-аналізу у стратегічних дослідженнях визначається цілями дослідника та характером об'єкта аналізу. Якщо першим здійснюється PEST-аналіз, його результати можуть бути використані для формування профілю зовнішнього середовища в частині чинників опосередкованої дії, які згодом інтегруються у SWOT-матрицю. Проте цей підхід вимагає додаткових часових витрат на аналіз факторів прямої дії та внутрішнього середовища.

## **2.2. Аналіз практики взаємодії організації з зовнішнім середовищем**

«Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» Хмельницької обласної ради (далі – КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка») є закладом охорони здоров'я третинного рівня надання медичної допомоги, діяльність якого здійснюється відповідно до чинного законодавства України у сфері охорони здоров'я. Заклад функціонує як суб'єкт комунальної власності, який створено з метою забезпечення населення області кваліфікованою стоматологічною допомогою, орієнтованою на профілактику

стоматологічних захворювань, їх ранню діагностику, лікування та реабілітацію пацієнтів. Основним напрямом діяльності поліклініки є надання спеціалізованих амбулаторних стоматологічних послуг на засадах професійної компетентності, доступності, безпечності та дотримання медичних стандартів» [12].

«КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» є підпорядкованим, підзвітним і підконтрольним органом Хмельницькій обласній раді. Такий статус визначає її правовий і організаційно-економічний формат діяльності, який поєднує суспільно значущу медичну функцію з елементами самостійності господарювання. Завдяки цьому заклад має можливість гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі охорони здоров'я, впроваджувати сучасні технології діагностики й лікування, забезпечуючи високий рівень якості стоматологічної допомоги населенню регіону. КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» виступає важливою ланкою системи регіональної медичної інфраструктури, діяльність якої спрямована на реалізацію державних і регіональних програм охорони здоров'я, підвищення доступності медичних послуг, а також зміцнення профілактичної спрямованості стоматологічної допомоги у Хмельницькій області» [12].

«Відповідно до визначеної мети функціонування, предмет діяльності Комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» охоплює комплекс напрямів медичної, профілактичної, організаційно-методичної та освітньої діяльності, спрямованих на забезпечення належного рівня стоматологічної допомоги населенню області» [12].

Змістовна структура предмета діяльності підприємства, що включає надання спеціалізованих амбулаторних послуг, здійснення профілактичних заходів, проведення діагностики, лікування, протезування, ортодонтичної та хірургічної допомоги, а також участь у реалізації державних і регіональних програм з охорони здоров'я, представлена на рисунку 2.2.

**Предмет діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»**

створення разом із засновником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів підприємства; надання пацієнтам відповідно до законодавства України на безвідплатній та відплатній основі послуг третинної високоспеціалізованої поліклінічної стоматологічної допомоги, у тому числі невідкладної;

організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я через скеровування пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством;

організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;

проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;

проведення профілактичних медичних оглядів;

придбання, зберігання, перевезення, знищення, використання наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів;

організація та проведення з'їздів, конгресів, симпозіумів, науково-практичних конференцій, наукових форумів, круглих столів, семінарів тощо;

навчально-методична, науково-дослідницька робота;

провадження зовнішньоекономічної діяльності згідно із законодавством України тощо

Рис. 2.2. Предмет діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Примітка. Сформовано автором за даними КНП «ХОСП»

Для визначення основних шляхів взаємодії медичного закладу з зовнішнім середовищем його функціонування першочергово необхідно проаналізувати основні показники роботи закладу (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Аналіз показників діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» за 2022- 2024 та 1 кв. 2025 року**

<b>Показники роботи</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>1 кв. 2025</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Кількість відвідувань до стоматологів і зубних лікарів, всього (форма №20 (річна))	95585	51200	32812	

Кількість штатних працівників	196,5	170,5	122,75	122,75
укомплектовано посад	161,75	152,5	110,75	104,25
<b>Терапевтичне відділення:</b>				
Кількість відвідувань, всього	68296	32368	19196	3530
запломбовано зубів, всього	65332	28502	14401	2862
карієсу постійних зубів	38062	16752	8770	1686
пульпіти	17929	7495	3876	816
періодонтити	9269	4332	1755	360
зроблено пломб з хімічних композитів	29561	11455	3403	487
зроблено пломб з світлополімерів	13626	8930	8829	2025
медикаментозне лікування парадонту	4570	1801	1217	209
проведено курс лікування слизової оболонки порожнини рота	1747	1009	494	33
Всього сановано в порядку планової санації	23758	10687	6104	1269
<b>Аналіз роботи на 1-го лікаря</b>				
пломб на одного лікаря в день	8,59	5,83	3,25	3,29
% вилікуваного ускладненого карієсу в 1 відвідування	70,65	68,52	66,05	67,39
% санованих від первинних	71,02	65,64	58,9	69,61
% санованих по профілактичній роботі	70,19	66,96	62,16	71,53
число відвідувань на 1-ну санов. особу	2,87	3,03	3,14	2,78
<b>Хірургічне відділення</b>				
Кількість відвідувань, всього	26085	18832	13616	3474
Кількість видалень	16925	12138	8760	2285
кількість операцій	950	482	296	90
кількість знеболювань для лікування	9184	5668	4311	1345
всього сановано	4271	3078	1183	1023
кількість R - знімків	14778	8064	5762	1192
Кількість видалень в день на одного лікаря	12	12,1	8,3	7,9
% вилікуваного ускладн. карієсу в 1-не відвідув.	70,59	68,52	66,05	67,39
% санованих від первинних	69,73	60,71	63,35	72,83
% санованих по профроботі	68,78	65,86	69,02	75,84
<b>Ортопедичне відділення</b>				
відвідувань до лікарів	13932	9148	8176	1899
отримали протези (осіб)	2100	1466	1436	308
в т.ч. по пільгам	346	365	472	0
виготовлено одиночних коронок	1921	1443	1588	341
коронок металокерамічних	1035	582	420	165
мостовидних протезів	1115	890	880	180
в т.ч. суцільнолитих	268	114	88	34
знімні протези				152
зроблено починок протезів	633	504	666	107
кількість осіб, отримавших протези на 1 посаду лікаря	162	112,7	130,5	28

Примітка: наведено автором за матеріалами діяльності КНП «ХОСП»

Аналіз діяльності структурних підрозділів КНП «Хмельницька обласна

стоматологічна поліклініка» свідчить про тенденцію до зниження основних показників роботи відділень, що безпосередньо вплинуло на загальні результати функціонування закладу. Особливо помітним є спад у показниках терапевтичного відділення, що характеризують обсяги надання стоматологічної допомоги пацієнтам.

«Зокрема, кількість запломбованих зубів, яка є одним із ключових індикаторів продуктивності роботи лікарів-стоматологів, зменшилася у 2023 році до 28 502 одиниць, що становить 43,6% від рівня 2022 року (65 332 одиниці). У 2024 році цей показник знизився ще суттєвіше – до 14 401 одиниці, або 22,0% від рівня 2022 року та 50,5% від показника 2023 року» [32]. Таке скорочення свідчить про зменшення кількості відвідувань пацієнтів, обсягів проведених маніпуляцій та загальну тенденцію до зниження медичної активності населення, що може бути зумовлено як економічними, так і соціальними факторами, зокрема впливом воєнного стану, міграцією населення та скороченням доходів громадян.

Аналогічна динаміка спостерігається і за показниками використання пломбувальних матеріалів, зокрема хімічних композитів та світлополімерів. У 2023 році їх кількість зменшилася на 18 106 одиниць, що становить 38,7% від рівня 2022 року, а в 2024 році спад продовжився – кількість поставлених пломб зменшилася на 26 158 одиниць, тобто лише 11,5% від показника 2022 року [32]. Це свідчить про скорочення обсягів надання терапевтичних послуг, а також про зниження завантаженості лікарів, що може бути наслідком як зменшення попиту на платні послуги, так і обмеження бюджетного фінансування стоматологічної допомоги.

Подібна тенденція простежується також у хірургічному та ортопедичному відділеннях, де зафіксовано зменшення кількості проведених процедур і виготовлених протезних конструкцій. Деталізовані показники діяльності зазначених підрозділів наведено у таблиці 2.3, що дає можливість комплексно оцінити динаміку зміни обсягів надання стоматологічних послуг у розрізі відділень та визначити основні напрями підвищення ефективності роботи

медичного закладу в подальшому.

Аналіз результатів діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» дав змогу всебічно оцінити внутрішній потенціал закладу, визначити його конкурентні переваги та «слабкі сторони, а також окреслити зовнішні можливості і загрози, що впливають на ефективність функціонування. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний стан розвитку установи, а й визначити стратегічні орієнтири подальшого вдосконалення її управлінської та медичної діяльності» [12].

У процесі дослідження проведено SWOT-аналіз, який виступає одним із найефективніших інструментів стратегічного оцінювання у сфері охорони здоров'я. Він дав змогу систематизувати ключові чинники внутрішнього та зовнішнього середовища закладу, зокрема такі, що безпосередньо впливають на якість надання стоматологічних послуг, організаційно-фінансову стійкість і репутаційний імідж поліклініки.

Отримані результати SWOT-аналізу дали підстави ідентифікувати «сильні сторони підприємства, серед яких – високий рівень професійної кваліфікації медичного персоналу, наявність сучасного обладнання та позитивний імідж закладу серед пацієнтів, а також виявити слабкі місця, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, недостатню цифровізацію управлінських процесів і потребу в оновленні матеріально-технічної бази» [12].

«Крім того, аналіз дозволив визначити можливості для розвитку, пов'язані із розширенням спектра платних послуг, залученням інвестицій, участю у грантових програмах та співпрацею з приватним сектором, а також загрози зовнішнього середовища, серед яких – нестабільність економічної ситуації, посилення конкуренції на ринку стоматологічних послуг і ризику кадрового відтоку» [12].

Узагальнені результати SWOT-аналізу КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» наведено у таблиці 2.4, що відображає взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом організації та зовнішніми чинниками її стратегічного розвитку.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Орієнтованість на покращення інфраструктури та менеджменту медичного закладу.</li> <li>➤ Чітке бачення місії підприємства</li> <li>➤ Надання медичних послуг за “Програмою медичних гарантій” та оплатою їх Національною службою здоров’я України.</li> <li>➤ Високий рівень енергоефективності приміщень лікарні.</li> <li>➤ Оптимальне керівництво.</li> <li>➤ Підвищення якості медичного обслуговування.</li> <li>➤ Висока укомплектованість медичним персоналом.</li> <li>➤ Висока різнопрофільність закладу.</li> <li>➤ Чітке бачення якостей і цінностей лікарні та робочого місця.</li> <li>➤ Запровадження ІТ- системи</li> <li>➤ Постійне покращення матеріально- технічної бази закладу.</li> <li>➤ Наявність сучасного обладнання</li> <li>➤ Впровадження і ведення електронного реєстру хворих</li> <li>➤ Послуги закладу значно нижні ніж в приватному секторі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Недостатня кількість та застаріле лікувально-діагностичне обладнання.</li> <li>➤ Існування малопотужних відділень.</li> <li>➤ Велика частка витрат на заробітну плату, комунальні послуги та непрофільні напрямки роботи.</li> <li>➤ Нерівність з приватними медичними закладами, щодо оплати праці медичних працівників</li> <li>➤ Збільшення витрат на оплату додаткових послуг, які закуповуються підприємствами</li> <li>➤ Недостатнє фінансове забезпечення для придбання сучасного обладнання</li> <li>➤ Велика частина витрат бюджету на заробітну плату та комунальні послуги</li> <li>➤ Високий віковий рівень персоналу</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Сприяння зацікавлених сторін щодо збільшення періодичних та капітальних фінансових вливань відповідно до нового стратегічного напрямку.</li> <li>➤ Позитивна громадська думка (позитивний імідж) з точки зору надання медичних послуг.</li> <li>➤ Можливість отримувати додаткові потоки пацієнтів через центральне географічне положення та достатню кількість персоналу і апаратури</li> <li>➤ Розширення переліку платних послуг, які можуть надаватися на підприємстві</li> <li>➤ Оптимізація отримання приміщень</li> <li>➤ Організація обміну досвідом з іншими профільними лікувальними закладами.</li> <li>➤ Залучення кваліфікованого персоналу шляхом підвищення заробітної плати за рахунок вивільнення коштів після проведених реформ.</li> <li>➤ Покращення забезпеченості закладу</li> <li>➤ Можливість обслуговувати населення з інших регіонів України</li> <li>➤ Участь у грантових проектах</li> <li>➤ Залучення меценатів, донорів щодо покращення матеріально- технічної бази закладу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Недостатня кількість коштів отриманих за послуги від НСЗУ</li> <li>➤ Недостатність забезпечення засобами медичного призначення, лікарськими засобами й іншими товарами і послугами.</li> <li>➤ Висока плинність кадрів</li> <li>➤ Низька платоспроможність населення.</li> <li>➤ Територіальна близькість закладу до інших медичних закладів (висока конкуренція закладів)</li> <li>➤ Економічні:</li> <li>➤ Підвищення тарифів на енергоносії</li> <li>➤ Зростання вартості матеріально-технічної бази</li> <li>➤ Плинність кадрів у зв’язку з недостатнім рівнем заробітної плати</li> </ul>

Примітка: наведено автором за матеріалами діяльності КНП «ХОСП»

Результати проведеного SWOT-аналізу КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» свідчать про наявність у закладу суттєвого потенціалу для розвитку, проте водночас виявляють низку внутрішніх проблем, які потребують стратегічного вирішення. Розгляд чотирьох складових SWOT-моделі – сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз – дозволяє здійснити комплексну оцінку поточного стану підприємства та визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності у системі надання стоматологічних послуг.

До сильних сторін поліклініки належить низка чинників, що формують основу її стратегічної стабільності. Насамперед це орієнтованість на вдосконалення менеджменту, інфраструктури та матеріально-технічної бази, що свідчить про наявність системного підходу до розвитку організації. Важливим позитивним чинником є чітке усвідомлення місії та цінностей підприємства, що забезпечує узгодженість дій персоналу та стратегічних рішень керівництва. Поліклініка надає послуги в межах «Програми медичних гарантій», що гарантує стабільність фінансування з боку Національної служби здоров'я України (НСЗУ) та розширює доступність медичних послуг для населення. Серед додаткових переваг варто відзначити високий рівень енергоефективності приміщень, оптимальне управління, високий рівень укомплектованості кадрами та різнопрофільність діяльності закладу. Також слід виокремити впровадження інформаційних технологій, зокрема електронного реєстру пацієнтів, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень та оперативності обслуговування. У сукупності зазначені чинники формують конкурентну перевагу медичного закладу в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

До низки внутрішніх обмежень, які суттєво стримують розвиток поліклініки належать, насамперед, недостатність фінансових ресурсів для оновлення лікувально-діагностичного обладнання, а також застарілі технологічні потужності окремих відділень, що ускладнює надання послуг відповідно до сучасних стандартів. Крім того, високий рівень витрат на оплату праці, комунальні послуги та непродуктивні напрями діяльності. Віковий склад

працівників також свідчить про певну демографічну диспропорцію, що потребує уваги з боку менеджменту для забезпечення наступності поколінь у колективі.

Серед зовнішніх можливостей заклад має потенціал для розширення спектра платних послуг, участі у грантових програмах і проектах міжнародної технічної допомоги, що може стати додатковим джерелом фінансування модернізаційних процесів. Значні перспективи відкриваються також у сфері співпраці з іншими профільними закладами охорони здоров'я з метою обміну досвідом, впровадження інноваційних методик лікування та оптимізації управлінських процесів. Позитивним є й сприятливий імідж поліклініки серед населення, а також центральне географічне розташування, що дає змогу обслуговувати пацієнтів із різних регіонів України. Підвищення рівня заробітної плати медичного персоналу за рахунок ефективнішого використання бюджетних коштів може сприяти залученню кваліфікованих фахівців і зміцненню кадрового потенціалу закладу.

Водночас діяльність поліклініки залишається вразливою до низки зовнішніх загроз, зокрема недостатнього фінансування від НСЗУ, що ускладнює забезпечення належного рівня матеріально-технічної бази та медикаментозного забезпечення. Важливою проблемою є також висока конкуренція з боку приватних стоматологічних клінік, які пропонують гнучкіші умови оплати праці та мають ширші фінансові можливості. Серед макроекономічних ризиків варто відзначити зростання тарифів на енергоносії, інфляційні процеси, підвищення вартості медичних матеріалів і обладнання, що створює додаткове навантаження на бюджет закладу. Крім того, зниження платоспроможності населення може призвести до зменшення обсягів надання платних послуг, що негативно позначиться на фінансових результатах діяльності.

Враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу вважаємо, що КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема за умови реалізації можливостей диверсифікації джерел фінансування, впровадження інноваційних технологій і зміцнення кадрового потенціалу. Водночас для забезпечення стратегічної стійкості

необхідно мінімізувати вплив виявлених слабких сторін та загроз, удосконаливши механізми управління фінансовими ресурсами, оптимізації витрат і мотивації персоналу. Отже, результати SWOT-аналізу мають стати основою для формування стратегії розвитку поліклініки, орієнтованої на підвищення її конкурентоспроможності, ефективності управління та соціальної значущості у регіональній системі охорони здоров'я.

«Стоматологічна допомога посідає одне з провідних місць у системі охорони здоров'я, оскільки належить до найбільш масових і соціально значущих видів медичних втручань. У структурі загальної захворюваності населення України патології зубощелепної системи та порожнини рота стабільно займають третє місце, поступаючись лише серцево-судинним і респіраторним захворюванням. Це свідчить про високу поширеність стоматологічних хвороб, що, у свою чергу, негативно впливає на якість життя, працездатність та соціальну активність населення» [16].

Відтак, стан стоматологічного здоров'я населення розглядається «не лише як показник ефективності функціонування системи охорони здоров'я, але й як інтегральний індикатор соціального благополуччя та рівня розвитку нації загалом. Забезпечення належного рівня стоматологічного здоров'я потребує системного підходу, міжгалузевої координації дій і високого рівня управлінської культури. У цьому контексті зміцнення та збереження стоматологічного здоров'я населення України виступає не лише медичною, але й соціальною проблемою, вирішення якої вимагає ефективного поєднання профілактичних, лікувальних та організаційних заходів» [19].

З огляду на зазначене, стратегічний розвиток КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» спрямований на вдосконалення структури управління, що має забезпечити підвищення результативності функціонування закладу та якості надання стоматологічних послуг. Основними напрямками формування та впровадження ефективної системи управління в поліклініці визначено такі ключові компоненти: лідерство та стратегічне управління, що передбачає розроблення та реалізацію політики розвитку медичного закладу;

організація та якість клінічних послуг, орієнтована на дотримання стандартів; ефективне управління людськими ресурсами, спрямоване на оптимізацію кадрового потенціалу; фінансовий менеджмент, що забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів і підвищення економічної стійкості закладу; впровадження сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, які підтримують цифровізацію управлінських і клінічних процесів; управління якістю та безпекою, орієнтоване на забезпечення високого рівня медичних стандартів і довіри пацієнтів.

Відтак, розвиток управлінської структури КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» має бути спрямований на інституційне зміцнення системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення сталого поліпшення якості стоматологічних послуг як важливого чинника підтримання громадського здоров'я в регіоні.

Пріоритетні напрями діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» визначаються стратегічною метою закладу – підвищення ефективності системи надання стоматологічної допомоги населенню регіону, забезпечення її доступності, якості та безпеки відповідно до сучасних медичних стандартів і європейських вимог. У межах реалізації цієї мети заклад орієнтується на комплексний підхід до розвитку організаційних, клінічних, кадрових та фінансових аспектів діяльності.

Насамперед, важливим напрямом є впровадження нових підходів до організації процесу надання стоматологічної допомоги, що передбачає перехід до пацієнторієнтованої моделі управління. Такий підхід ґрунтується на принципах персоніфікованого обслуговування, безперервності лікувального процесу та інтеграції профілактичних, діагностичних і лікувальних послуг.

Одним із ключових завдань поліклініки є посилення профілактичного напрямку діяльності, оскільки попередження стоматологічних хвороб залишається пріоритетом державної політики у сфері охорони здоров'я. З цією метою в закладі передбачається впровадження сучасних методів профілактики та гігієни ротової порожнини, проведення масово-роз'яснювальної роботи серед

населення та організація систематичних профілактичних оглядів.

Важливим компонентом є вдосконалення механізмів раннього виявлення та діагностики стоматологічних захворювань шляхом використання новітніх технологій, цифрових діагностичних систем та сучасних лабораторних методів дослідження. Це дозволить підвищити точність постановки діагнозів і своєчасність надання медичної допомоги.

Подальший розвиток закладу також передбачає запровадження інноваційних підходів до лікування стоматологічних захворювань, що базуються на використанні нових медичних матеріалів, технологій малоінвазивного втручання, лазерної стоматології та 3D-моделювання ортопедичних конструкцій. Важливою умовою ефективного функціонування поліклініки є інтеграція медичної, наукової та освітньої діяльності, що сприятиме формуванню науково обґрунтованих стандартів лікування та впровадженню результатів наукових досліджень у практику.

Особливу увагу керівництво закладу приділяє розвитку кадрового потенціалу, що передбачає безперервне професійне навчання, підвищення кваліфікації та мотивації медичного персоналу, а також формування корпоративної культури, заснованої на принципах професійної етики та деонтології.

Значну роль у процесі модернізації управління відіграє впровадження міжсекторального підходу, який забезпечує ефективну взаємодію поліклініки.

Окремим стратегічним напрямом розвитку є цифровізація медичної галузі, що передбачає впровадження інформаційних систем охорони здоров'я, створення електронних баз даних пацієнтів, а також застосування сучасних технологій телемедицини для покращення якості обслуговування.

Крім того, важливою складовою діяльності закладу є вдосконалення фінансового менеджменту та запровадження «нової моделі фінансування, яка забезпечує ефективний розподіл бюджетних і позабюджетних ресурсів, підвищення економічної стійкості та прозорості фінансових потоків» [32].

У межах «забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення

КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» приділяє значну увагу дотриманню протиепідемічних вимог, проведенню системних заходів із профілактики інфекційної захворюваності серед пацієнтів та персоналу, що є невід'ємною складовою комплексної системи управління якістю медичних послуг» [45].

Таким чином, визначені пріоритетні напрями діяльності поліклініки формують єдину стратегічну концепцію розвитку, спрямовану на зміцнення потенціалу закладу, підвищення рівня медичних послуг, ефективність управління ресурсами та соціальну відповідальність перед громадою.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ

### 3.1. Концептуальна модель адаптивного управління організацією зادля підвищення ефективності взаємодії з зовнішнім середовищем

Сучасні умови функціонування закладів охорони здоров'я в Україні «висувають підвищені вимоги до якості управлінських процесів, ефективності комунікацій та організаційної взаємодії між усіма структурними підрозділами. Проведений аналіз свідчить, що в більшості медичних закладів зберігається комплекс системних проблем, які негативно впливають на результативність управління та якість надання медичних послуг» [12].

До основних проблем, характерних для сучасних закладів охорони здоров'я, належать: відсутність прозорості та послідовної комунікації, що ускладнює своєчасне інформування працівників про стратегічні рішення і зміни в організації; незнання персоналом стратегічних цілей і перспектив розвитку закладу; нестача чітких індикаторів якості та ефективності праці, які б дозволяли здійснювати об'єктивне оцінювання результатів роботи. Окремою проблемою виступає високий рівень професійного вигорання і низька залученість персоналу, що обумовлює втрату мотивації до інноваційної діяльності та самоосвіти.

Недостатня мотивація до професійного розвитку проявляється у слабкому прагненні персоналу вдосконалювати ключові компетентності – зокрема, аналітичні навички, засновані на міжнародних клінічних стандартах доказової медицини, комунікативні вміння, а також здатність до міждисциплінарної взаємодії. Водночас зберігається низький рівень автономності працівників, що знижує їхню відповідальність за результати праці. «Проблеми командної роботи та конструктивного виходу з конфліктних ситуацій також залишаються невирішеними. Не менш вагомим чинником, який стримує розвиток галузі, є недостатній рівень технічного оснащення медичних установ, що ускладнює впровадження інноваційних технологій у лікувально-діагностичний процес» [3].

Отже, вирішення широкого спектра управлінських і організаційних проблем у медичних закладах є неможливим без формування ефективної системи управління, заснованої на принципах наукової обґрунтованості, прозорості, адаптивності та орієнтації на результат.

В умовах високої мінливості та невизначеності зовнішнього середовища, зокрема в період воєнних дій, коли стратегічна стабільність національної економіки та соціальної сфери зазнає суттєвих коливань, потреба у впровадженні гнучких управлінських механізмів у системі охорони здоров'я набуває особливої актуальності. Недосконалість традиційних управлінських методів, які часто не забезпечують оперативності та обґрунтованості прийняття рішень, призводить до негативних тенденцій у ключових показниках ефективності діяльності медичних закладів.

В умовах воєнного стану та постійних змін соціально-економічних детермінант адаптація управлінських процесів стає критично важливою умовою підтримання стійкості, збалансованості та безперервності функціонування лікувально-профілактичних закладів. Це вимагає вдосконалення систем управління, розроблення нових моделей координації діяльності.

Проведені у попередньому розділі дослідження діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» підтверджують, що, незважаючи на відносно високий рівень загальної ефективності управління, медична ефективність демонструє від'ємну динаміку, що свідчить про існування внутрішніх проблем в організаційно-управлінських механізмах. Водночас результати SWOT-аналізу засвідчили суттєвий вплив зовнішніх факторів середовища, інтенсифікація яких у майбутньому може призвести до погіршення ринкових позицій закладу та зниження конкурентоспроможності у регіональному медичному просторі.

З огляду на виявлені тенденції, розроблення моделі має на меті не лише стабілізувати поточні процеси функціонування, а й окреслити перспективні шляхи розвитку взаємодії медичного закладу із зовнішнім середовищем, включаючи пацієнтів, партнерів, органи влади, постачальників і суспільство

загалом.

«Система підтримки адаптаційного механізму управління закладом охорони здоров'я повинна охоплювати комплекс ресурсів – матеріальних, фінансових, інформаційних, людських – і забезпечувати їхню взаємодію через відповідні внутрішні потоки: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційно-комунікаційні та кадрові. Синергія між цими потоками є запорукою стабільності та ефективності ключових елементів внутрішнього середовища, серед яких вирізняються організаційна структура, ресурсне забезпечення, функціональна діяльність, науково-технологічна база та система управління» [42].

Отже, модель адаптивного управління діяльністю КНП «ХОСП» доцільно розглядати як цілісну систему, що поєднує стратегічне прогнозування, гнучке планування, моніторинг і коригування управлінських рішень у режимі реального часу. У загальному вигляді цю модель можна представити схематично (рис. 3.1) як динамічну структуру, здатну забезпечити стійкість закладу до зовнішніх впливів, ефективне використання ресурсів і підвищення якості медичного обслуговування населення на основі принципів адаптивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

Запропонована у дослідженні модель адаптивного управління діяльністю закладу охорони здоров'я ґрунтується на системному підході, який передбачає послідовну реалізацію етапів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між зовнішнім і внутрішнім середовищем організації. Як показано на рис. 3.1, основні етапи моделі передбачають визначення критеріїв оцінки, що дозволяють здійснювати комплексний аналіз характеру та ступеня змін у зовнішньому середовищі лікарні, а також оцінку її поточного внутрішнього стану. Сукупність цих критеріїв формує аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо вибору оптимального сценарію адаптації та обґрунтування стратегічного напрямку адаптаційної діяльності медичного закладу.

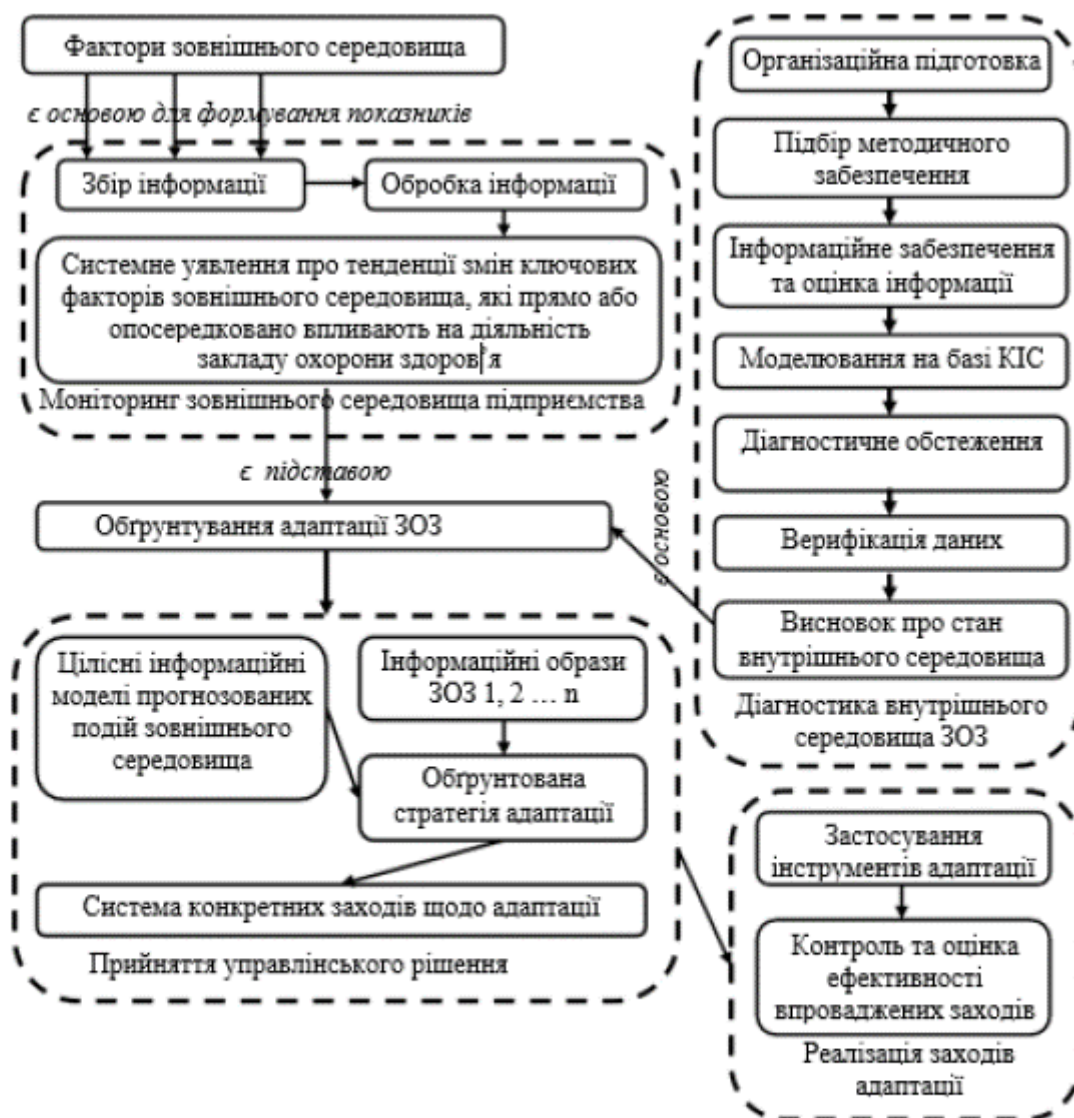


Рис. 3.1 Модель адаптивного управління діяльністю КНП «ХОСП»

Примітка. Сформовано автором

«Моніторинг змін у зовнішньому середовищі проводиться з урахуванням визначених індикаторів, що забезпечують цілісне розуміння динаміки основних тенденцій розвитку ключових факторів, які впливають на ефективність функціонування медичної установи. Регулярний збір та інтерпретація цих даних дозволяють своєчасно виявляти загрози, оцінювати рівень їхньої інтенсивності, а також визначати можливості, що можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності та стійкості організації» [5]. Таким чином, система моніторингу виступає базисом для активізації процесів адаптації в межах запропонованої моделі.

Паралельно з аналізом зовнішнього середовища здійснюється діагностика

внутрішнього стану закладу охорони здоров'я, що має на меті виявлення дисбалансів, суперечностей та потенційних проблем, пов'язаних із невідповідністю між внутрішніми можливостями організації та змінами у зовнішньому середовищі. Діагностування передбачає оцінювання ключових параметрів діяльності лікарні – організаційної структури, кадрового потенціалу, фінансового забезпечення, технічного оснащення, системи мотивації персоналу, управлінських процедур тощо.

Рішення про активізацію адаптаційних процесів ухвалюється на основі порівняння інтегрованих інформаційних моделей, що описують прогнозовані зміни у зовнішньому середовищі, із внутрішніми інформаційними моделями закладу, які відображають його поточний стан та стратегічні цілі. Співставлення цих моделей дозволяє ідентифікувати розриви між фактичним і бажаним рівнем розвитку, а також розробити альтернативні сценарії адаптації. Це, у свою чергу, забезпечує науково обґрунтований вибір адаптаційної стратегії лікарні, яка враховує сучасні тенденції зовнішнього середовища, стан ресурсного потенціалу та перспективи галузевого розвитку.

Реалізація моделі адаптивного управління діяльністю КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» (КНП «ХОСП») має здійснюватися послідовно, із використанням організаційно-методичного забезпечення, яке поєднує механізми взаємодії між суб'єктами управління та інструменти методичного супроводу.

Використання такого організаційно-методичного інструментарію дозволяє не лише систематизувати процес адаптації, але й забезпечити сталість управлінських рішень, підвищити ефективність комунікацій між структурними підрозділами та зменшити ризик суб'єктивних помилок у процесі реалізації стратегічних змін.

Спираючись на дослідження провідних науковців, запропоновано методичний підхід до управління процесами адаптації закладів охорони здоров'я відповідно до умов зовнішнього середовища, який інтегрує аналітичну, управлінську та організаційну складові (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Складові адаптації КНП «ХОСП»

Примітка. Сформовано автором

Таким чином, запропонований методичний підхід забезпечує цілісне «управління процесом адаптації закладу охорони здоров'я, спрямоване на підвищення його стійкості, гнучкості та здатності ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому стабільність і якість надання медичних послуг» [44].

Сутність першої складової запропонованого методичного підходу – діагностики та аналізу внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я – полягає у цілеспрямованому застосуванні ключових функцій менеджменту, які забезпечують раціональну організацію діяльності закладу через комплексне використання його ресурсного потенціалу. До такого потенціалу належать виробничі, фінансові, кадрові, інтелектуальні, технологічні та організаційні ресурси, що у своїй сукупності формують основу для досягнення стратегічних цілей і підтримання стійкості медичної установи в умовах змінного середовища.

Діагностика внутрішнього середовища передбачає виявлення сильних і слабких сторін організації, аналіз ефективності функціонування структурних підрозділів, рівня використання кадрового потенціалу, стану матеріально-технічної бази, фінансових можливостей та системи управління. Результати такої діагностики створюють передумови для ідентифікації резервів розвитку, а також визначення напрямів підвищення ефективності управлінських рішень, що

забезпечують збалансованість внутрішніх процесів і підвищення конкурентоспроможності закладу.

Важливо, щоб елементи системи управління адаптаційними процесами у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» (КНП «ХОСП») були інтегровані в організаційну структуру закладу та мали чітко визначені завдання і функції відповідно до їхнього місця у загальній ієрархії управління. Така інтеграція сприятиме не лише підвищенню ефективності реалізації адаптаційних заходів, але й забезпечить узгодженість управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Ключовим чинником ефективного функціонування адаптивної системи є організація інформаційних потоків, яка забезпечує своєчасне отримання, обробку та передавання управлінської інформації. Формування гнучкої інформаційно-аналітичної системи дозволяє керівництву оперативно отримувати зворотний зв'язок про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, що створює умови для динамічного коригування управлінських параметрів. Зокрема, йдеться про можливість корекції структури управління, алгоритмів дій, критеріїв ефективності, а також модифікацію типу стратегії відповідно до нових викликів середовища.

Таким чином, налагоджений обмін інформаційними потоками в межах системи управління дозволяє підтримувати динамічну рівновагу медичного закладу, забезпечуючи узгодженість внутрішніх процесів із зовнішніми умовами, що постійно змінюються. Умовно взаємозв'язки між зазначеними складовими процесу управління адаптаційними змінами в діяльності КНП «ХОСП» можна відобразити у вигляді схеми, наведеної на рис. 3.3, яка демонструє послідовність і логіку реалізації етапів моделі адаптивного управління у системі охорони здоров'я.



Рис. 3.3 Послідовність адаптивних дій в КНП «ХОСП»

Примітка. Складено автором

У процесі формування ефективної системи адаптивного управління діяльністю закладу охорони здоров'я особливо важливим є чітке розмежування процесу адаптації від інших управлінських і операційних процесів, які забезпечують повсякденне функціонування медичної установи. Адаптація не повинна ототожнюватися із звичайними адміністративними чи виробничими процедурами, оскільки її сутність полягає не у підтриманні стабільності, а у цілеспрямованій зміні поведінкових, структурних та управлінських механізмів закладу відповідно до нових викликів зовнішнього середовища.

Процес адаптації виступає інструментом стратегічного управління, що забезпечує спроможність організації реагувати на непередбачувані фактори, мінімізувати ризики та ефективно використовувати нові можливості. На відміну від рутинних процесів, які спрямовані на підтримання безперервності діяльності, адаптація передбачає передбачення майбутніх змін, прогнозування тенденцій розвитку і підготовку організації до функціонування в нових умовах.

Важливим аспектом у процесі адаптаційного управління є побудова моделі прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що базується на системному поєднанні результатів моніторингу зовнішнього середовища з результатами оцінювання поточного стану внутрішніх процесів у закладі. Такий підхід забезпечує інформаційно-аналітичну узгодженість між зовнішніми факторами і внутрішнім потенціалом організації, що дозволяє формувати стратегічні рішення з урахуванням принципів наукової обґрунтованості, ефективності та гнучкості реагування.

Запропонована в дослідженні модель прийняття управлінських рішень, розроблена на основі аналізу діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» (КНП «ХОСП»), узагальнює механізм взаємодії між етапами моніторингу, діагностики, прогнозування та вибору стратегічного сценарію розвитку. Вона представлена на рис. 3.4 і відображає логіку переходу від збору та систематизації інформації до формування рішень, що визначають напрям адаптації організації.



Рис. 3.4 Модель прийняття обґрунтованого управлінського рішення на основі результатів моніторингу зовнішнього середовища та поточного стану КНП «ХОСП»

Примітка. Сформовано автором

Таким чином, процес адаптації у системі управління закладом охорони здоров'я слід розглядати як багатовимірний механізм, що поєднує аналітичну,

стратегічну та управлінську функції. Його результатом є створення умов для стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення гнучкості управління у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Процес моніторингу внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я є ключовим елементом системи адаптивного управління, оскільки саме на його основі здійснюється оцінювання ефективності діяльності, визначення внутрішніх резервів розвитку та формування стратегічних рішень. Для забезпечення комплексності аналізу доцільно проводити моніторинг за структурними блоками та внутрішніми потоками, що відображають основні напрями діяльності медичної організації.

Що стосується системи оціночних показників, то її формування має відбуватися на основі чітко визначеної методологічної послідовності, що передбачає проходження низки етапів (рис. 3.5). Такий підхід забезпечує логічну цілісність оцінювання та дозволяє перетворити набір окремих даних на інтегровану систему аналітичних індикаторів, придатних для стратегічного використання у процесі прийняття управлінських рішень.

На першому етапі здійснюється верифікація та первинна обробка інформації про інструменти та методи менеджменту, які застосовуються у сучасній практиці для оцінювання діяльності організацій, зокрема у сфері охорони здоров'я. До таких інструментів належать методи стратегічного, фінансового, інноваційного, кадрового та операційного аналізу, що дозволяють комплексно оцінювати як кількісні, так і якісні аспекти управління.

Результати первинного аналізу створюють інформаційно-аналітичну базу, яка використовується для підготовки управлінських рішень на наступних етапах. Вони дають змогу ідентифікувати фактори, що чинять найбільший вплив на діяльність закладу, визначити тенденції розвитку внутрішнього середовища та оцінити потенціал його адаптації до змін зовнішнього контексту.

Особливу увагу при цьому необхідно приділити соціально-економічним умовам, регуляторній політиці у сфері медицини, технологічні новації, рівень кадрової кваліфікації, а також організаційна культура і структура управління.

Врахування взаємодії цих факторів дозволяє сформувати цілісну систему показників, яка відображає реальний стан і динаміку розвитку закладу, забезпечуючи наукову обґрунтованість управлінських рішень і стратегічних орієнтирів його діяльності.

Таким чином, запропонований підхід до моніторингу внутрішнього середовища та формування системи оціночних показників створює методологічну основу для підвищення адаптивності управлінської системи закладу охорони здоров'я, сприяє забезпеченню його стабільного функціонування та формує передумови для розроблення ефективних стратегій розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища.



Рис. 3.5 Формування оціночних показників для розробки адаптивних рішень

Примітка. Сформовано автором

Визначення попереднього складу показників, що відображають основні напрями діяльності закладу (ресурсний, організаційний, управлінський, фінансово-економічний, технологічний, соціально-кадровий тощо);

Відбір релевантних індикаторів, які характеризують найбільш значущі аспекти ефективності адаптаційних процесів;

Обґрунтування вибору показників з урахуванням їхньої аналітичної достовірності, порівнюваності та придатності для динамічного аналізу;

Остаточне формування системи показників, що забезпечує комплексну оцінку функціонування медичного закладу та може бути використана для коригування управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях.

Сформована на основі цього етапу система методичного забезпечення дає змогу не лише здійснювати кількісно-якісне оцінювання адаптивного потенціалу організації, але й створює підґрунтя для розроблення інструментів прогнозування та сценарного моделювання розвитку.

Реалізація запропонованих підходів створює науково-практичне підґрунтя для формування цілісної системи адаптивного управління у сфері охорони здоров'я, що відповідає сучасним вимогам ефективності, інноваційності та стійкого розвитку галузі.

### **3.2. Формування комплексу механізмів системи управління організацією в контексті взаємодії з зовнішнім середовищем**

Забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку «закладів охорони здоров'я в умовах реформування галузі вимагає створення дієвої системи управлінських механізмів, здатних забезпечити реалізацію стратегічних цілей і завдань організації. Успішне досягнення визначених орієнтирів розвитку залежить від узгодженості управлінських дій, адекватності організаційних структур, своєчасності прийняття управлінських рішень і результативності

реалізованих заходів. У контексті трансформаційних процесів, що відбуваються у сфері охорони здоров'я, ключовим завданням управління стає раціональне використання ресурсного потенціалу – матеріально-технічного, фінансового, кадрового, інтелектуального – в умовах зростаючої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища» [5].

Постійні техніко-технологічні зміни, упровадження інновацій, розвиток цифрових технологій та зростання конкуренції на ринку медичних послуг актуалізують потребу у модернізації управлінських механізмів, які забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, виконання стратегічних і тактичних завдань та підтримання збалансованості внутрішніх процесів. Відтак, ефективні механізми управління виступають ключовим інструментом трансформації управлінської системи, що забезпечує інтеграцію стратегічного планування, оперативного менеджменту та контролю результатів діяльності медичного закладу.

Механізми управління є практичною складовою управлінського впливу, що реалізується через використання відповідних методів, інструментів та організаційно-технологічних процедур. Саме вони забезпечують перетворення стратегічних рішень у конкретні дії та результати, а також виступають сполучною ланкою між концептуальними засадами розвитку і щоденною діяльністю закладу.

У сучасних умовах, коли зростають обсяги інформації, активізується процес цифровізації управління та впроваджуються нові інформаційні технології, управлінські механізми потребують суттєвого оновлення. Це передбачає перебудову існуючих управлінських процесів, наповнення їх новим змістом, розширення аналітичних можливостей та створення умов для ефективного функціонування у цифровому середовищі. Використання сучасних цифрових платформ, автоматизованих систем обліку, електронних баз даних.

Необхідність формування нових, удосконалених управлінських механізмів у сфері охорони здоров'я зумовлюється також тим, що традиційні підходи, засновані лише на адміністративних, економічних чи соціально-психологічних

методах, уже не відповідають викликам сучасності. У системі управління медичними закладами механізми не можуть бути уніфікованими чи стандартними, оскільки кожен заклад має власну організаційну структуру, специфіку надання медичних послуг, кадровий потенціал та ресурсні можливості. Тому механізм управління є індивідуальною конструкцією, що відображає цілі, функції, принципи та зміст діяльності конкретної медичної організації.

Сутність механізму управління закладом охорони здоров'я полягає у забезпеченні взаємозв'язку між метою функціонування, управлінськими методами, засобами та інструментами, які у сукупності створюють умови для реалізації стратегічних рішень і досягнення бажаних результатів. При цьому механізм є динамічною системою, здатною змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, адаптуватися до нових викликів, оновлювати свої функціональні елементи відповідно до зміни умов діяльності та пріоритетів розвитку.

Реформаційні процеси в галузі охорони здоров'я, цифровізація управління та інтеграція медичних установ до єдиного інформаційного простору обумовлюють потребу у створенні адаптивних управлінських механізмів, здатних не лише ефективно реалізовувати цифрові трансформаційні зміни, але й забезпечувати стабільність, фінансову стійкість і правову визначеність функціонування закладу. Високий рівень адаптивності таких механізмів дає можливість керівництву оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та забезпечувати сталий розвиток організації.

Управлінські механізми у сфері охорони здоров'я повинні забезпечувати реалізацію впливу суб'єктів управління (керівників, управлінських структур) на об'єкти управління – персонал, організаційні процеси, ресурси, матеріально-технічну базу, фінансові потоки та інформаційні системи. Характер цього впливу є динамічним, оскільки він залежить від внутрішніх чинників функціонування закладу (ресурсів, потенціалу, корпоративної культури, міжособистісних

відносин у колективі) та зовнішніх впливів (державної політики, економічних умов, нормативно-правових змін, соціальних очікувань).

Отже, комплекс механізмів управління закладом охорони здоров'я виступає не лише інструментом реалізації стратегічних рішень, а й рушійною силою розвитку організації. Його мета полягає у забезпеченні цілісності системи управління, підвищенні результативності управлінських дій, формуванні гнучкої та адаптивної структури, здатної до швидкого реагування на зміни.

Таким чином, комплекс механізмів системи управління є інтегрованою, багаторівневою системою, яка поєднує організаційні, економічні, соціальні, технологічні та інформаційні важелі впливу, забезпечуючи реалізацію управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток закладу охорони здоров'я (рис. 3.4).

Запропонований у межах дослідження комплекс механізмів системи управління закладом охорони здоров'я охоплює взаємопов'язану сукупність інструментів, які забезпечують реалізацію управлінського впливу суб'єктів управління на об'єкти управління в межах окремих підсистем діяльності закладу. Кожен із механізмів виконує специфічні функції, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування структурних елементів організації, їх взаємодію та здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Організаційно-адміністративний механізм є базовим елементом системи управління, який забезпечує координацію управлінських процесів, організацію роботи та регламентацію діяльності закладу охорони здоров'я. Його зміст полягає у формуванні структурної моделі організації, визначенні функціональних зв'язків між підрозділами, розробленні внутрішньої нормативно-правової бази, що регулює взаємодію всіх учасників організаційного процесу. Основним завданням цього механізму є адміністрування управлінських, фінансово-економічних, господарських і клінічних процесів через встановлення правил, норм, регламентів, положень, інструкцій і стандартів діяльності.



Рис. 3.4. Проектування комплексу механізмів системи управління закладом охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

У межах цього механізму керівник закладу виступає ключовою фігурою, оскільки саме він затверджує внутрішні нормативні документи, формує політику управління, здійснює контроль за виконанням адміністративно-розпорядчих актів, наказів і положень. Через систему внутрішнього контролю та управлінської звітності реалізується зворотний зв'язок, що забезпечує відповідність між прийнятими управлінськими рішеннями та фактичними результатами діяльності закладу.

Другим складовим елементом системи управління є економіко-господарський механізм, спрямований на забезпечення фінансово-економічної

стабільності та ефективності функціонування медичного закладу. Його завданням є формування економічної основи управління, включаючи планування фінансових потоків, розроблення кошторисів і бюджетів. Йдеться про встановлення економічних нормативів діяльності, формування системи матеріального заохочення, преміювання персоналу відповідно до результатів роботи, впровадження тарифної сітки, соціальних пакетів, гнучких форм оплати праці та інших інструментів матеріального і нематеріального мотивування. Завдяки цьому механізм створює мотиваційне підґрунтя для підвищення продуктивності праці, відповідальності та зацікавленості працівників у досягненні спільних цілей організації.

Інформаційно-комунікаційно-інтеграційний механізм виступає ключовою ланкою у забезпеченні взаємодії структурних підрозділів і реалізації управлінських рішень. Його функціональне призначення полягає у проектуванні, побудові та підтриманні внутрішніх і зовнішніх комунікаційних потоків, які забезпечують передачу інформації між суб'єктами управління та виконавцями.

Вертикальні комунікації гарантують ефективність адміністративного управління, забезпечуючи проходження наказів, розпоряджень і звітної інформації, тоді як горизонтальні комунікації сприяють узгодженості дій між підрозділами, створюючи передумови для інтеграції процесів і колективного прийняття рішень. Важливою складовою цього механізму є інформаційна інтеграція медичного закладу до єдиної електронної системи охорони здоров'я (eHealth), яка забезпечує обмін медичною інформацією, ведення електронних карт пацієнтів, формування аналітичної звітності та взаємодію із зовнішніми інституціями системи охорони здоров'я. Це сприяє підвищенню прозорості, точності та швидкості управлінських процесів.

Логістично-забезпечувальний механізм орієнтований на матеріально-технічне, ресурсне та технологічне забезпечення діяльності медичного закладу. Його дія охоплює організацію поставок медичного обладнання, лікарських засобів, витратних матеріалів, енергоресурсів і предметів господарського призначення, а також забезпечення сталого функціонування лікувальних і

допоміжних підрозділів.

Цей механізм базується на принципах логістики, партнерства та ресурсної ефективності. Він передбачає розроблення стабільних бізнес-процесів взаємодії з постачальниками, контролю якості закупівель, дотримання норм та стандартів логістичного обслуговування. Ефективність дії логістично-забезпечувального механізму визначає рівень безперервності роботи закладу і здатність швидко реагувати на зміни попиту, ринкових цін або ресурсних обмежень.

Механізм управління медичною діяльністю є центральною ланкою комплексу управлінських механізмів, оскільки саме він забезпечує реалізацію основної місії закладу – надання якісної медичної допомоги. Його дія охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль основних клінічних процесів. Зміст цього механізму визначається впровадженням організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, спрямованих на забезпечення якості медичних послуг, безперервного вдосконалення персоналу та дотримання стандартів лікування.

Інструментальну основу цього механізму становлять локальні та клінічні протоколи, стандарти надання медичної допомоги, маршрути пацієнтів, інструкції, медична документація та внутрішні нормативи. Завдяки цьому забезпечується уніфікація клінічних процесів, скорочення кількості помилок і підвищення рівня довіри з боку пацієнтів.

Цей механізм орієнтований на інституціоналізацію науково-дослідної та інноваційної роботи у медичному закладі. Його головною метою є стимулювання розвитку наукового потенціалу, впровадження нових технологій, методів діагностики та лікування, що забезпечують підвищення ефективності медичної допомоги.

Механізм включає комплекс організаційних, мотиваційних і фінансових заходів, спрямованих на активізацію наукової діяльності працівників, підтримку участі у наукових конференціях, публікаціях, клінічних дослідженнях і впровадженні результатів у практику. Таким чином, він сприяє перетворенню медичного закладу на інноваційно-активний осередок, який поєднує практичну

медицину з науковими досягненнями.

Механізм управління якістю є завершальним елементом комплексу механізмів управління, що забезпечує контроль, оцінку та вдосконалення усіх управлінських і клінічних процесів. Його реалізація передбачає створення системи управління якістю, заснованої на принципах процесного підходу, постійного моніторингу, аудиту та вдосконалення.

Основою функціонування цього механізму є адміністративно-організаційні та контрольні методи, які включають розроблення політики якості, положень, інструкцій, проведення внутрішніх аудитів, аналіз відхилень і впровадження коригувальних дій. Цей механізм забезпечує зворотний зв'язок між результатами діяльності та управлінськими рішеннями, сприяє формуванню культури якості, орієнтованої на безперервне вдосконалення процесів і результатів.

Таким чином, запропонований комплекс механізмів системи управління закладом охорони здоров'я є цілісною багаторівневою структурою, що забезпечує ефективний управлінський вплив на всі підсистеми функціонування організації. Його впровадження створює умови для своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та результативності діяльності закладу охорони здоров'я в сучасних умовах реформування галузі

## ВИСНОВКИ

Взаємодія організації із зовнішнім середовищем постає визначальним чинником забезпечення її стабільного функціонування, довгострокового розвитку та утримання конкурентних позицій. Сучасний ринковий простір відзначається високою динамічністю та непередбачуваністю змін у політичній, економічній, соціальній і технологічній площинах, що зумовлює появу нових викликів і ризиків для суб'єктів господарювання. За таких умов досягнення стратегічних цілей можливе лише за умови формування ефективного механізму взаємодії із зовнішнім середовищем, який забезпечує гнучкість, адаптивність і своєчасне реагування на трансформації ринкової кон'юнктури.

Управління медичними організаціями є складним, багатокомпонентним процесом, безпосередньо пов'язаним із якістю, доступністю та ефективністю медичних послуг, а також зі здатністю установ результативно комунікувати із зовнішнім середовищем. В умовах триваючих реформ у системі охорони здоров'я (зокрема в Україні) особливої ваги набуває переорієнтація управлінських підходів: поряд із стратегічним плануванням і переформатуванням організаційних структур потрібне подолання інерції традиційних практик управління та впровадження нових моделей взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Ефективні моделі управління виступають ключовим інструментом успішної трансформації та налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем: вони дозволяють систематизувати процеси, підвищити результативність роботи й забезпечити досягнення поставлених цілей. У межах моделі менеджменту за цілями важливою є процедурна участь усіх заінтересованих сторін у спільному визначенні цілей та у розробленні планів їх досягнення. Таке налаштування забезпечує внутрішню узгодженість і, водночас, підвищує адаптивність організації: установи можуть оперативнo коригувати пріоритети у відповідь на зміну потреб пацієнтів чи зовнішніх умов, ґрунтуючись на нових даних та результатах аналізу.

Врахування впливу зовнішнього оточення закріпилося в теорії та практиці менеджменту наприкінці 1950-х років як один із ключових здобутків системного підходу. Значна кількість зовнішніх чинників, що не підконтрольні менеджменту, зумовлює потребу їх пріоритизації. Доцільним є поділ на чинники прямої та опосередкованої дії, причому інтегральною класифікаційною ознакою виступає саме їхня некерованість для суб'єкта управління. Серед інструментів аналізу середовища найбільш поширеним є SWOT-аналіз, у межах якого аналіз зовнішнього середовища системи охорони здоров'я має ідентифікувати можливості (сприятливі умови розвитку) та загрози (несприятливі економічні, соціальні, природні чи техногенні явища, здатні завдати шкоди здоров'ю населення, спричинити матеріальні втрати, погіршити стан довкілля тощо). Результатом SWOT-аналізу має стати оцінка спроможності системи охорони здоров'я, спираючись на власні ресурси, реалізувати можливості, протидіяти загрозам та мінімізувати внутрішні недоліки державної політики у сфері охорони здоров'я. Другим за популярністю інструментом є PEST-аналіз, який використовується для розуміння тенденцій зростання або занепаду ринку, позиції організації, спектра можливостей і напрямів необхідних дій.

Послідовність застосування SWOT і PEST залежить від цілей дослідження. Якщо першочергово виконується PEST-аналіз, його результати слугують підставою для формування профілю зовнішнього середовища за чинниками опосередкованої дії в подальшому SWOT-аналізі; однак аналіз чинників прямої дії та внутрішнього середовища потребуватиме додаткового часу.

Об'єктом нашого дослідження обрано Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка», діяльність якого здійснюється відповідно до чинного законодавства України у сфері охорони здоров'я. Аналіз роботи її структурних підрозділів засвідчив тенденцію до зниження ключових показників діяльності відділень, що позначилося на загальних результатах функціонування установи. Проведений SWOT-аналіз – як один із найбільш ефективних інструментів стратегічного оцінювання в охороні здоров'я – дав змогу систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що

впливають на якість стоматологічних послуг, організаційно-фінансову стійкість і репутаційний імідж поліклініки, та виокремити напрями підвищення конкурентоспроможності.

Отримані результати SWOT-аналізу свідчать про суттєвий потенціал розвитку закладу при одночасній наявності внутрішніх проблем, які потребують стратегічного розв'язання. Комплексний розгляд чотирьох площин SWOT дозволив оцінити поточний стан підприємства й окреслити пріоритетні траєкторії підсилення позицій у сегменті стоматологічних послуг. В умовах високого динамізму та невизначеності зовнішнього середовища – особливо у період воєнних дій – а також з огляду на обмеженість традиційних управлінських підходів, що ускладнюють швидке ухвалення обґрунтованих рішень, фіксуються негативні тренди у діяльності вітчизняних медичних закладів. За результатами дослідження встановлено, що адаптація перетворюється на необхідний інструмент забезпечення стійкості КНП «ХОСП», та окреслення перспектив взаємодії зі стейкхолдерським оточенням.

Практична імплементація запропонованої моделі адаптивного управління діяльністю КНП «ХОСП» має здійснюватися послідовно та із залученням організаційно-методичного забезпечення: інституційних механізмів координації, регламентів і процедур, а також методик моніторингу й діагностики. Її впровадження дозволить у стислі терміни напрацювати ефективні управлінські рішення щодо взаємодії із зовнішнім середовищем та забезпечити адаптацію внутрішніх процесів до мінливих умов.

Забезпечення результативної діяльності відповідно до цілей стратегії розвитку потребує побудови дієвих механізмів системи управління, спроможних гарантувати реалізацію стратегічних, тактичних і операційних завдань. Запропонований комплекс механізмів ураховує динаміку екзогенних та ендогенних факторів і включає: організаційно-адміністративний, економіко-господарський, інформаційно-комунікаційний та інтеграційний, логістично-забезпечувальний механізми, а також механізми управління медичною діяльністю, науково-дослідною діяльністю та систему управління якістю. Їх

комплексне впровадження забезпечує ефективний управлінський вплив, генерацію й прийняття раціональних, обґрунтованих рішень та досягнення визначених стратегічних і операційних цілей, що, у підсумку, гарантує стале функціонування й розвиток закладу охорони здоров'я як у поточній діяльності, так і в довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Конкурентоспроможність та основні поняття, що її характеризують. *Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Серія: Економіка*, 2007. №21. С. 39-44
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії*. 2023. Вип 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403> .
3. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250> .
4. Августин Р. Р., Стахів О. В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 13-21.
5. Августин Р., Галюлько Ю. (2024). Теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю суб'єкта сфери споживчих послуг. *Development Service Industry Management*, (1), 173–177. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(25))
6. Августин Р., Демків І. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький*, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
7. Августин Р. Р., Демків І., Омельченко Ю. (2025). Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в умовах трансформації медичної системи України. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. № 30, С. 61-69. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2025.30.061>.
8. Августин Р., Демків І, Будняк В. (2025). Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 145–149. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-18>

9. Августин Р., Демків І., Будняк В. (2025). Організаційно-економічний механізм ефективізації бізнес-процесів суб'єктів ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences* 2025, № 5, с.49-53. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-6>
10. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Соціальна відповідальність суб'єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 245–250. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32))
11. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Інструментарій розвитку соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг. *Modeling the development of the economic systems*, 3 , 62–67. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-8>
12. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Базисні положення формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 342, № 3(1) , 2025, 198-204.* [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-29)
13. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Проблемні аспекти управління економічним розвитком територіальних громад *Modeling the development of the economic systems*, 4 , 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-1>
14. Августин Р., Демків І., Трепет Н. (2025). Аспекти Інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. *Development Service Industry Management*, Вип.3, 113–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(17))
15. Демків, І., Трепет, І. (2023). Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*, (4), 112–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18))
16. Клименко П. М., Грабовський В. А. Системний підхід до управління

зкладами охорони здоров'я. *Вісник НАДУ*. 2014. № 3. С. 136–141.

17. Крячкова Л. В. Застосування компетентнісного підходу для післядипломного навчання керівників медичних закладів шляхам забезпечення чутливості охорони здоров'я. *Український журн. медицини, біології та спорту*. 2015. № 2 (2). С. 113-116.

18. Карачина Н. П., Семцов В. М., Мирончук В. М., Бальзан М. В. Економічна безпека підприємства у термінологічному ланцюгу "розвиток - стійкість - ефективність". *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 28-33.

19. Куцак Ю. Г. Фінансування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні. URL : <http://www.rusnauka.com/Medecine>

20. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8403>.

21. Лехан В.М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: позитивні наслідки, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 3. С. 67-86.

22. Лехан В.М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. *Україна. Здоров'я нації*. 2010. №. 1. С. 5-23

23. Литвинова О. Інновації в управлінні охороною здоров'я - боротьба чи єдність протиріч? *Ваше здоров'я*. 2018. N 3/4. С. 6-7

24. Медична послуга: класифікація та правовий вимір / І.О. Бедрик, Л.О. Буравльов, І.М. Паращич, Я.Ф. Радиш. *Медичне право України: проблеми управління та фінансування охорони здоров'я* :ІІІ всеукр. наук.-практ. конф. з мед. права. Л. : Вид-во ЛОБФ «Медицина і право», 2009. С. 20 - 24.

25. Медична реформа: відповіді на всі питання. Коли чекати. URL: [https://espreso.tv/.../2017/.../medychna\\_reforma\\_vidpovidi\\_](https://espreso.tv/.../2017/.../medychna_reforma_vidpovidi_)

26. Медичне право України : зб. нормат.-прав. актів / упоряд. і наук. ред. Н.Б. Болотіна. К. : Ін Юре, 2017. 412 с.

27. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.moz.gov.ua/ua/portal/>

28. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: монографія / за ред. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
29. Надутий К.О., Лехан В.М., Толстанов О.К. Методичні підходи до стандартизації оцінки діяльності закладів первинної медичної допомоги. *Український медичний часопис*. 2019. № 3 (131). Т.2. С. 1-5.
30. Назарко С. О. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №4(20). С. 170-175.
31. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 563 с.
32. Офіційний сайт КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/02004781/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02004781/)
33. Павловський А.В. Чи можлива в Україні гідна оплата праці? *Хвиля*. URL: <http://hvylya.net/analytics/economics/chi-mozhliva-v-ukrayini-gidna-oplata-pratsi.html>
34. Панчишин Н. Я. Оцінка ефективності управління в системі охорони здоров'я. *Вісник соц. гігієни та орг. охорони здоров'я України*. 2012. № 3 (53). С. 57-59.
35. Пащенко В. Економічне обґрунтування впровадження нових медичних технологій в охороні здоров'я. *Главный врач*. 2006. № 5. С. 32-40
36. Підвищення професійного рівня керівників медичних закладів - підґрунтя реформування галузі. *Медична освіта*. 2016. № 3. С. 99-101.
37. Попова Д.В. Інтелектуалізація економіки в контексті генези світового господарства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5(38). С. 67-82.
38. Рингач Н.О. Громадське здоров'я як чинник національної безпеки: монографія. Київ: НАДУ. 2009. 296 с.
39. Рожкова І. В. Державне регулювання розвитку механізмів фінансування системи охорони здоров'я на засадах суспільної справедливості. *Зб. наук. пр. НАДУ*. К. : НАДУ, 2008. Вип. 2. С. 224–233.

40. Симоян А. В. Особливості застосування внутрішнього аудиту в закладах охорони здоров'я. *Україна. Здоров'я нації*. 2013. № 2 (26). С. 113–117
41. Скорняков Б. Підходи до оцінювання факторів зовнішнього середовища організації. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: *мат. доп. X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю*. Тернопіль. ЗУНУ. 2025.
42. Скорняков Б. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства як ключова передумова формування стратегії розвитку. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: *мат. доп. наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. Тернопіль, 27 листопада 2025р.
43. Стахів О. В. Інституційне забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 180-188.
44. Стахів О. В. Макроекономічні та соціальні передумови системного розвитку закладів охорони здоров'я в Україні. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 3. С. 109-114.
45. Стахів О. В. Методичні засади та специфіка управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2. Том 1. С. 61-67.
46. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160-166.
47. Тернов С.Ф. Економічні принципи державного регулювання ринку медичних послуг. *Економіка здоров'я*. 2015. № 1. С. 34 - 38.
48. Худошина О. Порядок здійснення контролю якості надання медичної допомоги у закладах охорони здоров'я. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2017. № 1. С. 9–14.
49. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektivna*

Ekonomika. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>

50. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>

51. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>

52. Mulska O., Baranyak I., Demkiv I. Modes and Measures of Business Support During Wartime: The Case of the Carpathian Region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne. Special Issue on Ukraine*, 2023, 25–36. DOI: 10.7366/15094995s2302.

53. Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. *Baltic Journal of economic studies*. 2018. Vol. 4. № 4. P. 56- 61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>.

54. Bray. I.M. Healthy employees, healthy business: easy, affordable ways to promote workplace wellness. California, U.A.S., Books, 2012. 239p.

55. Briner M. et al. Assessing hospitals' clinical risk management: Development of a monitoring instrument. *BMC health services research*. 2010. V.10, № 1. P. 337-345.

56. Vovk S., Dsetiar A., Tokareva V. Methodological studies of public mechanisms of management for changes in the system of health protection / Vovk S., Dsetiar A., Tokareva V.// *Science Review*, June 2018.