

Олена НИТКА, Ольга ЧИГУР

аспіранти за освітньо-науковою програмою

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник - д.е.н., професор, професор кафедри

менеджменту, публічного управління

та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СТРАТЕГУВАННЯ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах функціонування сфера охорона здоров'я виступає відкритою соціально-економічною системою, функціонування якої відбувається в мінливому багатofакторному зовнішньому середовищі. Це середовище формує як можливості для розвитку, так і загрози, що ускладнюють планування та реалізацію управлінських рішень. Тому вкрай важливо через інструменти стратегічного управління закладами охорони здоров'я передбачати можливості конкурентного позиціонування на довгострокову перспективу, тобто будувати унікальну для медичного закладу модель стратегічного позиціонування на ринку медичних послуг.

Стратегічне позиціонування закладу охорони здоров'я є важливим елементом управлінської діяльності, яке передбачає формування чіткої концепції його місця та ролі в системі надання медичних послуг, а також визначення цілей і завдань, які забезпечать конкурентоспроможність закладу. Воно включає не лише установлення короткострокових і довгострокових цілей, а й розробку механізмів їх досягнення в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Процес стратегічного позиціонування починається з аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність закладу. Внутрішній аналіз включає оцінку ресурсів, фінансової стабільності, кадрового потенціалу та якості надання медичних послуг. Зовнішній аналіз, зокрема, передбачає вивчення

конкурентного середовища, тенденцій у галузі охорони здоров'я, демографічних змін та потреб населення.

Зовнішнє середовище закладу охорони здоров'я – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, соціальних і екологічних умов, національних і наднаціональних інститутів та інших зовнішніх щодо установи чинників.

Для закладів охорони здоров'я, особливо в умовах автономізації, децентралізації управління та формування конкурентних відносин на ринку медичних послуг, стає критично важливим не лише реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно передбачати, аналізувати та інтегрувати їх у процес стратегічного менеджменту.

Важливість аналізу та оцінки зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я полягає у тому, що:

- зовнішнє середовище є джерелом змін, які впливають на розвиток закладів охорони здоров'я. Політичні, соціальні, економічні, правові, технологічні та екологічні чинники створюють рамкові умови функціонування медичних установ. Без урахування цих змін стратегічний менеджмент може бути нерелевантним або неефективним;

- зовнішнє середовище продукує безліч ризиків та загроз різного характеру, вчасна ідентифікація яких дає змогу сформувати відповідні механізми реагування. Систематичний моніторинг зовнішнього середовища стає передумовою розробки та реалізації стратегій антикризового менеджменту, адаптивності, гнучкості та резервування ресурсів;

- зовнішнє середовище несе в собі багато різноманітних можливостей, вчасне розпізнавання яких дає змогу врахувати їх в процесі реалізації стратегічних векторів розвитку закладів охорони здоров'я. Постійний моніторинг міжнародних програм підтримки та партнерських ініціатив, інноваційних фінансових інструментів та цифрових інновацій сприяє реалізації стратегічних цілей закладів охорони здоров'я;

– чинники зовнішнього середовища прямо та опорядковано впливають на поведінку пацієнтів, персоналу та конкурентів. Систематичне відслідковування змін в очікуваннях пацієнтів, соціально-демографічних зрушень, змін в регуляторній політиці дає змогу вчасно ідентифікувати зміну структури попиту на медичні послуги, динаміку й структуру кадрових ресурсів та скоректувати стратегічні пріоритети розвитку медичних послуг;

– дослідження зовнішнього середовища потребує використання широкого спектру сучасних та ефективних інструментів аналізу. Глибоке та різностороннє розуміння зовнішнього середовища дозволяє закладам охорони здоров'я приймати обґрунтовані, системні управлінські рішення.

Аналіз та оцінка зовнішнього середовища виступає фундаментальним етапом стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, який дозволяє ідентифікувати ризики, передбачити тенденції, використати можливості та підвищити адаптивність управлінських рішень. Без якісного аналізу середовища будь-яка стратегія втрачає свою ефективність, цілісність та життєздатність у динамічному зовнішньому середовищі сфери охорони здоров'я.

Зовнішнє середовище закладів охорони здоров'я формується під впливом різноманітних чинників, які умовно можна поділити на чинники безпосереднього впливу та чинники опосередкованого впливу (табл. 1).

Сучасні заклади охорони здоров'я функціонують у складному, мінливому та непередбачуваному зовнішньому середовищі, яке характеризується високою турбулентністю. Це означає, що зміни в ньому відбуваються швидко, їх важко передбачити, і вони можуть мати серйозний вплив на діяльність медичних установ. До таких чинників належать: військові конфлікти та тероризм; епідемії та пандемії; політична та правова нестабільність; глобальні та локальні економічні кризи; стрімкий розвиток технологій та цифровізація; соціально-демографічні зміни; екологічні та кліматичні чинники.

**Елементи та чинники зовнішнього середовища закладів
охорони здоров'я**

<p align="center">Елементи та чинники зовнішнього середовища, які безпосереднього впливають на функціонування закладів охорони здоров'я</p>	<p align="center">Елементи та чинники зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на функціонування закладів охорони здоров'я</p>
<p align="center">1. Система державного регулювання <i>(ліцензійні вимоги, реформи в сфері охорони здоров'я, урядові програми)</i></p>	<p align="center">1. Політична ситуація <i>(політичні кризи та військові конфлікти, політична корупція, вибори та зміна урядів)</i></p>
<p align="center">2. Обсяги фінансування <i>(видатки з державного та місцевих бюджетів на сферу охорони здоров'я, приватні інвестиції, медичне страхування, гранди та міжнародна фінансова допомога)</i></p>	<p align="center">2. Стан економіки <i>(економічні можливості держави та громад у: фінансуванні діяльності державних та комунальних медичних закладів; забезпеченні гідної оплати праці медичному персоналу; впровадженні інновацій)</i></p>
<p align="center">3. Пацієнти <i>(очікування, поведінкові особливості, рівень довіри до медицини, фінансові можливості тощо)</i></p>	<p align="center">3. Стан соціальної сфери <i>(рівень добробуту населення, доступність медичних послуг, соціальні програми та медичне страхування)</i></p>
<p align="center">4. Конкуренція <i>(розвиток приватної медицини, імплементація інноваційних технологій надання медичних послуг)</i></p>	<p align="center">4. Демографічна ситуація <i>(рівень народжуваності та смертності, природний приріст населення, старіння населення, зовнішня та внутрішня міграція, дефіцит медичних кадрів)</i></p>
<p align="center">5. Персонал <i>(кваліфіковані працівники, які безперервно підвищують свою кваліфікацію та розвивають персональні бренди)</i></p>	<p align="center">3. Науково-технічний прогрес <i>(інноваційне медичне обладнання, лазерні та роботизовані хірургічні технології, генетичні дослідження, генна терапія, 3D-друк, використання біотехнологій)</i></p>
<p align="center">5. Постачальники та партнери <i>(фармацевтичні компанії, виробники медичного обладнання та товарів медичного призначення, лабораторії та діагностичні центри)</i></p>	<p align="center">4. Цифровізація <i>(e-медицина, m-медицина, телемедицина, штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, інтернет медичних речей)</i></p>
<p align="center">7. Інфраструктура <i>(стан та відповідність будівель встановленим вимогам, інженерні мережі, транспортна доступність, матеріально-технологічне забезпечення)</i></p>	<p align="center">5. Глобалізація <i>(доступ до передових медичних технологій, глобальних наукових досліджень, міжнародні протоколи лікування, медична міграція та обмін досвідом, медичний туризм, поширення інфекційних р[і]в[і]д[і]в та глобальні загрози)</i></p>

Елементи та чинники зовнішнього середовища, які безпосереднього впливають на функціонування закладів охорони здоров'я	Елементи та чинники зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на функціонування закладів охорони здоров'я
<p>8. Організації партнери (заклади вищої освіти, науково-дослідні установи, благодійні організації, страхові компанії, приватні медичні центри)</p>	<p>8. Корупція (незаконні платежі пацієнтів лікарям та адміністрації медичних закладів, корупційні тендери, фіктивні пацієнти та лікарняні ліжка, продаж посад у лікарнях, маніпуляції з міжнародною гуманітарною допомогою)</p>
<p>9. Організації громадянського суспільства (неурядові та неприбуткові організації, волонтерські організації, профспілки, благодійні фонди, лікарські та пацієнтські асоціації)</p>	<p>9. Форс-мажорні ситуації (епідемії та пандемії, військові конфлікти та терористичні акти, економічні кризи та соціальні потрясіння, соціальні заворушення та біженці)</p>

Примітка: розроблено з використанням [1, 2].

У сучасних умовах реформування медичної системи України відбувається паралельне функціонування закладів охорони здоров'я різних форм власності, які надають подібні послуги, але діють в умовах різного ступеня регуляторного, фінансового та суспільного впливу. Відповідно, їх зовнішнє середовище має суттєві відмінності, що впливає на інструменти та стратегії управління. Основні відмінності у зовнішньому середовищі комунальних/державних закладів охорони здоров'я та приватних клінік представлена в табл. 2.

Важливим аспектом стратегічного позиціонування є визначення цільових сегментів пацієнтів. Заклад має враховувати специфіку потреби різних груп населення і пропонувати індивідуалізовані послуги, що базуються на сучасних вимогах до лікування та медичного обслуговування. Це дозволяє створити конкурентні переваги над іншими закладами, а також підвищити лояльність пацієнтів.

Серед основних стратегій позиціонування закладу охорони здоров'я можна виділити диференціацію, яка полягає у пропозиції унікальних медичних послуг, що виокремлюють заклад у

конкурентному середовищі, а також стратегію фокусування, що концентрується на обслуговуванні певної ніші пацієнтів або специфічних медичних потреб.

Таблиця 2

**Основні відмінності у зовнішньому середовищі
комунальних/державних закладів охорони здоров'я та
приватних клінік**

Критерій	Комунальні/державні ЗОЗ	Приватні клініки
Джерела фінансування	НСЗУ, місцеві бюджети, гранти	Пацієнти, страховки, інвестори
Регуляція	Висока (державні нормативи, звіти)	Обмежена (ліцензійні вимоги)
Прозорість	Вимога законодавства	Ініціативна або маркетингова
Стейкхолдери	Держава, громада, донори	Власники, клієнти, конкуренти
Рівень автономії	Часткова (КНП, але підзвітність)	Повна
Політичний тиск	Високий	Низький
Мотивація до стратегічного планування	Виконання вимог / виживання	Комерційний інтерес, розвиток

Примітка. Авторська розробка

Процес стратегічного позиціонування має передбачати розробку і реалізацію комунікаційної стратегії, спрямованої на формування позитивного іміджу медичного закладу на ринку медичних послуг та проведення активної інформаційної кампанії серед цільових груп. Ефективні способи комунікації, включаючи використання цифрових платформ та соціальних медіа, дозволяють закладам охорони здоров'я донести інформацію про свої послуги до ширшої аудиторії.

Ефективне стратегування закладів охорони здоров'я в умовах війни повинно передбачати інтеграцію технологій ризикоорієнтованого адаптивного управління, генерацію технологічних інновацій через систему проєктного менеджменту, міжсекторну співпрацю у просуванні унікальних медичних послуг,

особливо реабілітаційних. Стратегічне позиціонування закладу охорони здоров'я є складним і багатогранним процесом, що вимагає системного підходу та гнучкості в адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Воно забезпечуватиме стійкість і конкурентний розвиток медичного закладу, сприяючи його інтеграції в національний медичний простір, а також підвищуючи загальний рівень медичних послуг, що надаються населенню.

Список використаних джерел:

1. Желюк Т.Л., Нитка О.М. Стратегічне управління закладами охорони здоров'я. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія; за ред. Шкільняка М. М., Васіної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, С. 356-363.

2. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

3. Васильців Т., Білецька І. Інструментарій стимулювання системного розвитку закладів охорони здоров'я на місцевому рівні. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 1. С. 296-300. URL:

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/73>