

**UDC: 614.212:616.1]:005.2](477.41)****[https://doi.org/10.32345/USMYJ.2\(139\).2023.74-79](https://doi.org/10.32345/USMYJ.2(139).2023.74-79)**

Received: February 17, 2023

Accepted: May 19, 2023

**SWOT аналіз діяльності амбулаторних закладів охорони здоров'я кийвської області, які надають кардіологічну допомогу населенню****Іванюк Анатолій<sup>1</sup>, Канюра Олександр<sup>2</sup>**<sup>1</sup>ДУ «Інститут серця МОЗ України» м. Київ, Україна<sup>2</sup>Національний медичний університет імені О.О. Богомольця м. Київ, Україна**Corresponding Author:**

Ivaniuk Anatoliy

E-mail: [2315756@gmail.com](mailto:2315756@gmail.com)

**Анотація:** менеджмент в сфері охорони здоров'я передбачає стратегію управління як основні напрямки розвитку організації і шляхи досягнення її цілей зміцнення, зростання та виживання в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на визначених пріоритетах та у взаємодії із зовнішнім середовищем. Головною метою цього напрямку виступає підвищення доступності та якості надання медичних послуг для населення. Метою нашого дослідження був SWOT-аналіз оцінки діяльності амбулаторно-поліклінічних закладів (АПЗ) Київської області, які надають кардіологічну допомогу населенню, як спосіб стратегічного, економічного аналізу в управлінні закладом охорони здоров'я. Аналітичний метод дослідження механізмів та можливостей реалізації метода SWOT-аналізу при оцінці діяльності медичних закладів базувався на використанні системного підходу та економічного аналізу. Використання цього методу дає можливість знаходити нові шляхи для подальшого розвитку установи для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. У статті на підставі SWOT-аналізу представлені сильні і слабкі сторони амбулаторно-поліклінічних закладів (АПЗ) Київської області, які надають кардіологічну допомогу, а також визначено можливі загрози та реальні можливості в їх діяльності. Визначені основи для реалізації SWOT-аналізу у системі охорони здоров'я. Показано, що матриця SWOT-аналізу стосовно закладів охорони здоров'я включає в себе всю інформацію про наявність технологій діагностики і лікування, про структуру і склад організації, в тому числі про рівень підготовки медичних кадрів. За допомогою SWOT-аналізу розкриті існуючі проблеми в охороні здоров'я пацієнтів із хворобами системи кровообігу (ХСК) в регіоні і шляхи їх вирішення. Обґрунтовані основні принципи розвитку амбулаторно-поліклінічних закладів (АПЗ), де ключовим є впровадження механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері охорони здоров'я. SWOT-аналіз є перспективним напрямком дослідження діяльності системи охорони здоров'я, який дозволяє закладу охорони здоров'я своєчасно адаптуватися до мінливих умов і факторів зовнішнього середовища, та найбільш ефективно розподіляти та використовувати надані ресурси. Це дозволяє замінити адміністративно-командний підхід до забезпечення якості медичної допомоги підходом, що базується на принципі управління процесом. Проведення SWOT-аналізу забезпечує облік усіх можливих факторів, які можуть впливати на рівень якості надання медичних послуг, безпеку пацієнтів, виявлення дефектів, причин цих дефектів та, у висновку, сприяння стратегічному реформуванню системи охорони здоров'я.

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, амбулаторно-поліклінічні заклади, якість надання медичної допомоги, серцево-судинні захворювання.

## Вступ

На сьогоднішній день питання, пов'язані з розвитком системи охорони здоров'я, стоять досить гостро.

Це пов'язано з тим, що реформування системи охорони здоров'я є одним з ключових напрямків державної політики в соціальній сфері. Головною метою цього напрямку виступає підвищення доступності та якості надання медичних послуг для населення (Філіпова та Михайловська, 2022).

В сучасних умовах України установи охорони здоров'я відчувають постійне недофінансування і працюють в умовах, що вимагають максимально ефективної управлінської і фінансово-економічної діяльності. АПЗ поставлені в умови, які вимагають скорочення постійних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, залучення позабюджетних джерел фінансування, використання передових маркетингових та інформаційних технологій. Установи, які не зуміли адаптуватися до вказаних умов, будуть фактично змушені припинити подальше існування.

Керівник АПЗ для забезпечення ефективної діяльності установи повинен використовувати різні методи стратегічного планування, які переслідують дві основні мети:

- Адаптація до зовнішнього середовища (ефективне пристосування до змін зовнішніх факторів: економічних, політичних, законодавчих та ін.).
- Найбільш ефективний розподіл і використання ресурсів в установі охорони здоров'я (Птащенко, 2008).

Цей метод стратегічного планування SWOT-аналіз, дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони установи, а також її можливості та загрози. Вперше термін «SWOT-аналіз» був застосований американським академіком Кеннетом Ендрюсом у 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики (Prosina, 2020).

SWOT-аналіз – це процес установлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дозволяє вивчати як зовнішнє, так і внутрішнє середовища підприємства разом. Спочатку виявляють сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, і саме цей результат може бути використаний для розроблення стратегії підприємства. (Аблеєва, 2020).

SWOT-аналіз в загальному вигляді не містить економічних категорій, тому його можна застосовувати до будь-яких організацій, в тому числі і медичної (Баєва, 2008).

SWOT-аналіз сприяє вивченню ринкової ситуації, в якій працює установа, оцінці можливостей і загроз, з якими воно може зіткнутися, є однією з найважливіших складових маркетингової політики установи (Штефаніч, Братко та ін., 2011; Котлер, 2008; Волчек, 2006).

## Мета

Розглянути можливості використання методу SWOT-аналізу при оцінці діяльності амбулаторно-поліклінічних закладів (АПЗ) Київської області, які надають кардіологічну допомогу населенню, як способу стратегічного, економічного аналізу в управлінні закладом охорони здоров'я.

## Матеріали і методи

Аналітичний метод дослідження механізмів та можливостей реалізації методу SWOT-аналізу при оцінці діяльності медичних закладів із використанням системного підходу та інформаційно-аналітичного методу.

## Результати

З метою вивчення можливості використання методу SWOT-аналізу та для оцінці діяльності амбулаторно-поліклінічних закладів Київської області, які надають кардіологічну допомогу населенню було здійснено – їх SWOT-аналіз. Матеріали отримані в результаті аналізу відобразили об'єктивний стан організації діяльності АПЗ, що нами вивчалися (таб. 1).

З таблиці 1 видно, що оцінка системи АПЗ за методикою SWOT-аналізу дозволила виявити сильні та слабкі сторони їх діяльності, а також сприятливі можливості та загрози для розвитку АПЗ та підтвердила потребу в модернізації системи.

Наступним етапом в проведенні SWOT-аналізу стало побудова матриці SWOT-аналізу

Таблиця 1. Оцінка АПЗ за методикою SWOT- аналізу

Аналіз зовнішніх факторів	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достатня укомплектованість кадрів АПЗ.</li> <li>2. Постійна професійна підготовка лікарів фахівців.</li> <li>3. Високий рівень атестованих лікарів з вищою кваліфікаційною категорією (63,1%).</li> <li>4. Накопичений досвід організації лікувально-діагностичної роботи в АПЗ з пацієнтами які страждають ХСК.</li> <li>5. Необмежені можливості для розвитку АПЗ на принципах державно-приватного партнерства в умовах ринку медичних послуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежене бюджетне фінансування.</li> <li>2. Висока зношеність основних фондів, дефіцит сучасного обладнання та сучасних технологій.</li> <li>3. Низький рівень оплати праці та економічної мотивації у медичного персоналу.</li> <li>4. Недостатня кількість прийомів лікарів кардіологів.</li> <li>5. Надання високотехнологічних медичних послуг тільки на комерційній основі.</li> <li>6. Відсутність чітко вираженої стратегії щодо поліпшення якості та збільшення обсягів надаваних кардіологічних послуг.</li> <li>7. Не участь персоналу в аналізі економічної ефективності АПЗ, статистичних та фінансових показників.</li> <li>8. Низький рівень автоматизації роботи АПЗ (комп'ютеризована реєстрація, електронні черги, електронні історії хвороби і т. п).</li> </ol>
Аналіз внутрішніх факторів	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність нормативно-законодавчий бази для розвитку господарської та юридичної самостійності закладу, впровадження ДПП.</li> <li>2. Розвиток ринку нових медичних послуг</li> <li>3. Підвищення рівня впливу НДДКР на отримання нових медичних знань і лікувально-діагностичних програм.</li> <li>4. Отримання грантів.</li> <li>5. Страхова медицина. Укладання договорів зі страховими медичними організаціями на обслуговування осіб за полісами добровільного медичного страхування.</li> <li>6. Розвиток нових медичних і профілактичних послуг.</li> <li>7. Укладання вигідних контрактів на закупівлю обладнання, медикаментів і м'якого інвентарю.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незбалансованість фінансового забезпечення АПЗ.</li> <li>2. Незбалансованість обсягів кардіологічної допомоги в АПЗ.</li> <li>3. Не задоволеність пацієнтів послуги АПЗ. Відсутність соціальної, економічної прийнятності, доступності кардіологічної допомоги для всіх верств населення.</li> <li>4. Відсутність гарантованого обґрунтованого переліку кардіологічних послуг для населення і діагностичного устаткування для АПЗ.</li> <li>5. Здійснення діяльності яка приносить дохід.</li> <li>6. Відсутність єдиних прозорих підходів до формування тарифів на медичні послуги.</li> <li>7. Відсутність єдиного інформаційного простору.</li> <li>8. Відсутність стандартів надання медичної допомоги.</li> <li>9. Слабка територіальна доступність АПЗ для населення</li> <li>10. Економічна криза.</li> </ol>

(табл. 2). У даній матриці вказані всі зовнішні і внутрішні чинники впливу на роботу установи, виявлені раніше (табл. 1). На підставі перерахованих факторів були складені пари з внутрішніх і зовнішніх факторів для вирішення наступних питань:

1. Наскільки сильні сторони дозволяють використовувати можливість.

2. Наскільки сильні сторони дозволять зменшити шкоду від загрози.

3. Наскільки слабкі сторони заважають використанню можливості.

4. Наскільки слабкі сторони збільшують загрози.

На підставі правильно складеної матриці SWOT-аналізу керівник установи отримує

Таблиця 2. Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Наскільки сильні сторони дозволяють використовувати можливість	Наскільки сильні сторони зменшують збиток від загрози
1.	Достатня кадрова укомплектованість АПЗ, сприяє ритмічності роботи.	Укомплектованість кадрів знімає загрозу сумісництва.
2.	Постійна професійна підготовка фахівців дозволяє підвищити якість підготовки персоналу відповідно до вимог часу.	Проф. підготовка не допускає зниження рівня виконання професійно-функціональних обов'язків персоналом.
3.	Високий рівень лікарів з вищою кваліфікаційною категорією дозволяє забезпечити якість лікувально-діагностичного процесу.	Знімає загрозу втрати якості професійних обов'язків лікарів.
4.	Накопичений в АПЗ досвід організації роботи сприяє задоволенню потреб пацієнтів.	Накопичений досвід підвищує результативність праці персоналу.
5.	Можливість впровадження ДПП забезпечить АПЗ стабільним фінансуванням, інформатизацією, високотехнологічним обладнанням, інноваційними практиками.	Гарантує сервіс, якість і доступність медичної допомоги для пацієнтів з ХСК.
Слабкі сторони	Наскільки слабкі сторони заважають використанню можливості	Наскільки слабкі сторони збільшують загрози
1.	Обмежене фінансування не сприяє розвитку АПЗ: економічної мотивації персоналу, оснащенню сучасним обладнанням, технологіями і т. д.	Сприяє зниженню обсягів кардіологічної допомоги, якості медичних послуг та плинності кадрів.
2.	Висока зношеність основних фондів, дефіцит сучасного обладнання та сучасних технологій не дозволяє підвищити якість медичних послуг.	Покрити дефіцит фондів не дозволить економічна криза, це вплине на отримання АПЗ ліцензії на медичну діяльність.
3.	Низький рівень оплати праці та економічної мотивації у медичного персоналу не сприяє якості медичних послуг.	Економічна мотивація медичного персоналу є ключовим фактором успішної діяльності персоналу.
4.	Недостатня кількість прийомів лікарів кардіологів знижує якість обслуговування і доступність мед. допомоги.	Сприяє незадоволеності пацієнтів їх відтоку і втрати АПЗ доходів.
5.	Надання високотехнологічних послуг тільки на комерційній основі не сприяє її доступності для всіх верств населення.	Сприяє підвищенню захворюваності та смертності від ХСК.
6.	Відсутність стратегії по якості і збільшення обсягів надаваних кардіологічних послуг позбавляє АПЗ ведення успішної діяльності.	Веде до відсутності стратегічного управління, системних критеріїв, концентрації ресурсів на головному напрямку і аналізу їх виконання.
7.	Низький рівень автоматизації роботи АПЗ.	Відсутність комп'ютеризації та програмного забезпечення не дозволить АПЗ збільшувати обсяг діяльності приносить дохід і знизити витрати у виробництві послуг.



аналіз її діяльності. Використання результатів аналізу дозволить керівникові установи:

- своєчасно адаптуватися до умов, що змінюються факторів зовнішнього середовища (раннє передбачення і уникнення політичних, економічних, законодавчих загроз);
- найбільш ефективно розподіляти та використовувати надані ресурси (максимально використовувати наявні можливості).

На підставі SWOT-аналізу апарату управління установи буде простіше вчасно пристосуватися до мінливих факторів зовнішнього середовища.

Наведена матриця є прикладом і може бути розширена виходячи з фактичних даних розглянутого об'єкта.

Слід зазначити, що застосування методу SWOT-аналізу відкриває нові шляхи для подальшого розвитку установи і робить його більш конкурентоспроможним на ринку медичних послуг. Управлінські рішення, які приймаються за результатами проведеного SWOT-аналізу, сприяють відкриттю нових напрямків для перспективного розвитку, а це є фактором, що впливає на конкурентоспроможність медичних установ.

SWOT-аналіз є діагностичною процедурою оцінки стану компанії та тенденцій її розвитку. Тому існує реальна загроза надати хибну оцінку факторів, зокрема, внутрішнього середовища через свій суб'єктивний підхід, проблеми з повнотою, актуальністю, достовірністю первинної інформації, перевагу кількісного аналізу над якісним, погану адаптацію на мінливі фактори середовища. В той же час, даний метод є універсальним, дозволяє встановити взаємозв'язки між стратегічним наміром, стратегічним вибором та стратегічною оцінкою організації. Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів фірми.

### Висновки

SWOT-аналіз є ефективним напрямком дослідження системи медичних закладів охорони здоров'я. Розглянутий приклад SWOT-аналізу

діяльності амбулаторних закладів охорони здоров'я Київської області, які надають кардіологічну допомогу населенню забезпечивши облік основних чинників, які можуть впливати на рівень якості та доступності медичних послуг та сприяти розвитку діяльності в АПЗ.

Перспективи подальших досліджень полягають у використанні одержаних результатів для обґрунтування концептуальних підходів до удосконалення організації медичної допомоги на обласному рівні.

### Фінансування

Дане дослідження не отримало зовнішнього фінансування.

### Конфлікт інтересів

Дане дослідження не містить ознак потенційного чи реального конфлікту інтересів жодної зі сторін. Між учасниками дослідження не виникало суперечностей, не здійснювалося упереджених дій чи протидії, або прийняття рішень, які б сприяли вирішенню їх службових, представницьких повноважень або свідчили про вплив приватного інтересу.

### ORCID ID та внесок авторів

[0000-0001-8539-6048](https://orcid.org/0000-0001-8539-6048) (B,C,D) Ivaniuk Anatoliy,

[0000-0002-6926-6283](https://orcid.org/0000-0002-6926-6283) (E,F) Kaniura Oleksandr

A – Research concept and design, B – Collection and/or assembly of data, C – Data analysis and interpretation, D – Writing the article, E – Critical revision of the article, F – Final approval of article.

## Література

Аблєєва, І. (2020). SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Сумський державний університет.

Басва, О. В. (2008). Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Київ : ЦУЛ.

Волчек, В. В. (2006) Аналіз якості лікувально-діагностичного процесу кардіологічних хворих в спеціалізованих відділеннях. Вісник соц. гігієни та орг. охорони здоров'я України, 3, 100–103.

Котлер, Ф. (2008). Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест.

Птащенко, Л. О. (2008). Управління корпоративними фінансами. Центр навчальної літератури.

Філіпова, Н. В., & Михайловська, О. В. (2022). Теоретичні засади стратегії фінансового забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (4). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-08-02>

Штефаніч Д., Братко О. та ін. (2011). Маркетинговий аналіз. Тернопіль: Економічна думка.

Prosina, O. (2020). Methodology of a SWOT analysis for strategic planning of educational activities of institution of out-of-school education in the time of pandemic. Theoretical and Methodical Problems of Children and Youth Education, (24-2), 141–152. <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2020-24-2-141-152>

## SWOT-analysis of practice of the Kyiv region ambulatory care facilities that provide cardiac care to the population

Ivaniuk Anatoliy<sup>1</sup>, Kaniura Oleksandr<sup>2</sup>

<sup>1</sup>The Heart Institute, Kyiv, Ukraine

<sup>2</sup> Bogomolets National medical University, Kyiv, Ukraine

### Corresponding Author:

Ivaniuk Anatoliy

E-mail: [2315756@gmail.com](mailto:2315756@gmail.com)

**Abstract:** *the aim of study to consider the possibility of using the SWOT-analysis in assessing the practice of the Kiev region ambulatory care facilities (ACF) that provide cardiac care to the population. Analytical method of mechanisms research and capabilities of the SWOT-method analysis realization in assessing health care facilities practice with the systematical approach usage. Based on the SWOT-analysis, the article reveals the advantages and disadvantages of Kiev Region ACF that provide cardiac care, as well as points to risks and capabilities in their practices. It presents that the SWOT method analysis matrix in relation to health care institutions includes all the information on the diagnostic and technologies availability, ACF structure and composition, medical personnel training level. Through the SWOT-analysis, the existing problems in the cardiac patient health care of the region were revealed. The basic principles of ACF organization are determined, and the key point is public-private partnership mechanisms implementation in the health care. The SWOT-analysis is an effective line of research in the system of healthcare environments. The SWOT-analysis implementation provides consideration of all potential factors that may affect the quality level of health services provided and establishes the directions of reforming of Kiev region ACF that provide cardiac care to the population.*

**Keywords:** [healthcare](#), [ambulatory care facilities \(ACF\)](#), [quality of health care](#), [cardiovascular diseases](#)



Copyright: © 2022 by the authors; licensee USMYJ, Kyiv, Ukraine.

This article is an **open access** article distributed under the terms

and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)