

Нитка О.М.,
здобувачка* третього рівня вищої освіти «доктор філософії»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Nytka O.M.,
PhD student in the specialty 073 "Management",
West Ukrainian National University, Ternopil

RESILIENCE OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF A TURBULENT EXTERNAL ENVIRONMENT

Постановка проблеми. Сучасні медичні заклади України функціонують в складних умовах, зумовлених: проведенням медичної реформи, частою зміною законодавства, недостатністю бюджетного фінансування, браком кваліфікованих медичних кадрів, зростанням вимог до якості медичних послуг, конкуренцією на ринку медичних послуг, високим навантаженням на медичний персонал, старінням населення, зміною потреб пацієнтів, швидкою цифровізацією та необхідністю забезпечення кібербезпеки, зростанням вартості медичного обладнання, лікарських засобів та товарів медичного призначення, виникненням нових інфекційних хвороб, погіршенням стану здоров'я населення, розвитком медичного туризму та альтернативної медицини тощо. У зв'язку із цим, особливого значення набуває необхідність адаптації до цих викликів і загроз шляхом розробки і впровадження в діяльність медичних закладів функціональних стратегій, які дозволять: оптимізувати операційні процеси, покращити рівень медичного обслуговування, розширити ресурсну базу, зайняти провідні позиції на ринку медичних послуг, збільшити задоволеність пацієнтів та забезпечити довгостроковий розвиток закладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські вчені активно досліджують різні аспекти стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я. Так, зокрема, сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я, особливості модернізації менеджменту закладів охорони здоров'я та організації їх діяльності вивчають М. М. Шкільняк та Т. Л. Желюк [1–3]; особливості стратегічного менеджменту в сфері охорони здоров'я досліджують С. М. Калініченко, Л. С. Харчевнікова, А. В. Аврята та І. А. Олійник [4], Ю. М. Сафонов та В. І. Борщ [5]; необхідність імплементації стратегічного управління в діяльність сучасних закладів охорони здоров'я обґрунтовують Н. С. Станасюк та А. В. Мінко [6]; теоретико-методичні засади стратегічного управління закладами охорони здоров'я вивчають Л. С. Стефанишин [7], Н. В. Піроженко [8], Н. С. Станасюк та А. В. Мінко [9]; особливості визначення стратегічних пріоритетів управління закладами охорони здоров'я досліджують Р. Р. Августин та О. В. Стахів [10]; моделі стратегічного менеджменту в різних типах закладів охорони здоров'я, зокрема в проєкто-орієнтованих, описують О. Б. Данченко та В. В. Лепський [11]; особливості здійснення стратегічного управління закладами охорони здоров'я в умовах глобальних змін вивчають Ю. В. Самойлик та Л. О. Погребняк [12]; стратегічне планування як важливий елемент системи стратегічного управління медичних закладів досліджують Л. О. Куранда [13], А. Ф. Мельник та Л. А. Радзивілюк [14]; інноваційні технології надання медичних послуг систематизує А. Ю. Жуковська [15; 16]; медичний туризм як стратегічний вектор розвитку закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг вивчають Т. Л. Желюк, О. В. Мацик та О. В. Чигур [17; 18]; сучасні тенденції розвитку е-медицини досліджують О. В. Длугопольський, Т. І. Длугопольська та ін. [19]; особливості функціонування сучасних закладів охорони здоров'я в умовах демографічних викликів вивчає Д. Г. Шушпанов [20; 21]; цифровізацію як інструмент резильєнтності сфери охорони здоров'я досліджують Т. Л. Желюк, Д. Г. Шушпанов, А. Ю. Жуковська та ін. [22].

Незважаючи на множину та багатогранність проведених досліджень, більшість з них є фрагментарними і стосуються лише окремих структурних елементів, процесів і явищ загальної системи стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я. У зв'язку із цим, комплексне дослідження резильєнтності медичних закладів в умовах турбулентності зовнішнього середовища є

* Науковий керівник: Желюк Т.Л. – д-р екон. наук, професор

особливо актуальним та практикоорієнтованим.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація чинників зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я і виокремлення тих, які зумовлюють його турбулентність; розробка способів ідентифікації проявів турбулентності зовнішнього середовища; визначення функціональних стратегій, які виступатимуть основою резильєнтності закладів охорони здоров'я в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Заклади охорони здоров'я, як і будь-які інші установи і організації, мають внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище закладу охорони здоров'я – це сукупність елементів, які визначають заклад як систему, забезпечують його цілісність, життєздатність, відкритість та резильєнтність. 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. Якщо внутрішнє середовище закладу охорони здоров'я залежить від державних стандартів та керівництва, то зовнішнє середовище формується під впливом різноманітних чинників, які умов можна поділити на чинники безпосереднього впливу та чинники опосередкованого впливу (табл. 1).

Таблиця 1

Елементи та чинники зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я

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
1	2
1. Система державного регулювання (ліцензійні вимоги, реформи в сфері охорони здоров'я, урядові програми)	1. Політична ситуація (політичні кризи та військові конфлікти, політична корупція, вибори та зміна урядів)
2. Обсяги фінансування (видатки з державного та місцевих бюджетів на сферу охорони здоров'я, приватні інвестиції, медичне страхування, гранти та міжнародна фінансова допомога)	2. Стан економіки (економічні можливості держави та громад у: фінансуванні діяльності державних та комунальних медичних закладів; забезпеченні гідної оплати праці медичному персоналу; впровадженні інновацій)
3. Пацієнти (очікування, поведінкові особливості, рівень довіри до медицини, фінансові можливості тощо)	3. Стан соціальної сфери (рівень добробуту населення, доступність медичних послуг, соціальні програми та медичне страхування)
4. Конкуренція (розвиток приватної медицини, імплементація інноваційних технологій надання медичних послуг)	4. Демографічна ситуація (рівень народжуваності та смертності, природний приріст населення, старіння населення, зовнішня та внутрішня міграція, дефіцит медичних кадрів)
5. Персонал (кваліфіковані працівники, які безперервно підвищують свою кваліфікацію та розвивають персональні бренди)	5. Науково-технічний прогрес (інноваційне медичне обладнання, лазерні та роботизовані хірургічні технології, генетичні дослідження, генна терапія, 3D-друк, використання біотехнологій)
5. Постачальники (фармацевтичні компанії, виробники медичного обладнання та товарів медичного призначення, лабораторії та діагностичні центри)	6. Цифровізація (е-медицина, м-медицина, телемедицина, штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, інтернет медичних речей)
7. Інфраструктура (стан та відповідність будівель встановленим вимогам, інженерні мережі, транспортна доступність, матеріально-технологічне забезпечення)	7. Глобалізація (доступ до передових медичних технологій, глобальних наукових досліджень, міжнародні протоколи лікування, медична міграція та обмін досвідом, медичний туризм, поширення інфекційних хвороб та глобальні загрози)

продовження табл. 1

1	2
8. Партнерські організації (заклади вищої освіти, науково-дослідні установи, благодійні організації, страхові компанії, приватні медичні центри)	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)
9. Організації громадянського суспільства (неурядові та неприбуткові організації, волонтерські організації, профспілки, благодійні фонди, лікарські та пацієнтські асоціації)	9. Форс-мажорні ситуації (епідемії та пандемії, військові конфлікти та терористичні акти, економічні кризи та соціальні потрясіння, соціальні заворушення та біженці)

Джерело: складено автором

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.

Серед чинників, які детально представлені в табл. 1, є такі, які спричиняють турбулентність зовнішнього середовища сучасних закладів охорони здоров'я. 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 (табл. 2).

Таблиця 2

Чинники турбулентності зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я

Група чинників турбулентності	Прояви чинників
1	2
Військові конфлікти та тероризм	<ul style="list-style-type: none"> – руйнування медичної інфраструктури у зонах бойових дій; – високий травматизм населення; – масова міграція населення; – дефіцит лікарських засобів та медичного обладнання через проблеми з постачанням та логістикою; – евакуація медперсоналу та дефіцит медичних кадрів; – негативний вплив на психологічний стан населення; – скорочення фінансування через його перерозподіл на користь оборонної галузі;
Епідемії та пандемії	<ul style="list-style-type: none"> – поява нових інфекційних загроз (варіанти вірусів, резистентність бактерій); – виснаження медичного персоналу через перевантаження та психологічний стрес; – нестача ліжок-місць, обладнання, медичних препаратів у пікові періоди захворювань;
Політична та правова нестабільність	<ul style="list-style-type: none"> – зміна урядів, політичні кризи, які змінюють напрямки розвитку сфери охорони здоров'я та модель її фінансування; – часті реформи, які створюють нестабільність у роботі медичних закладів; – посилення вимог до сертифікації та ліцензування медичних установ; – популяризація міжнародної акредитації закладів охорони здоров'я; – участь у міжнародних програмах обміну досвідом, впровадження світових стандартів лікування;
Глобальні та локальні економічні кризи	<ul style="list-style-type: none"> – зниження рівня фінансування охорони здоров'я через скорочення бюджетів; – збільшення вартості медичних послуг та ліків через інфляцію; – скорочення інвестицій у медичні технології та наукові дослідження; – підвищення рівня безробіття серед медичних працівників через кризові явища;
Стрімкий розвиток технологій та цифровізація	<ul style="list-style-type: none"> – використання штучного інтелекту для діагностики, прогнозування хвороб, автоматизації роботи лікарів; – розвиток роботизованої хірургії, телемедицини, персоналізованої медицини; – використання біотехнологій у лікуванні (генна терапія, 3D-друк органів); – зростання кількості кібератак на медичні установи; – витік конфіденційних даних пацієнтів через недосконалість систем зберігання інформації; – висока вартість технологій захисту персональних даних пацієнтів; – розвиток телемедицини; – популярність медичних мобільних додатки та пристроїв для самомоніторингу та самодіагностики стану здоров'я;

продовження табл. 2

1	2
Соціально-демографічні зміни	<ul style="list-style-type: none"> – старіння населення, зростання кількості пацієнтів похилого віку; – перевантаження системи охорони здоров'я хронічними захворюваннями; – збільшення витрат на геріатричну медицину, паліативну допомогу; – потреба у більш якісному сервісі, персоналізованому підході до лікування; – зростання інтересу до альтернативної медицини; – активізація онлайн-консультацій, чат-ботів, мобільних додатків для самостійного моніторингу здоров'я; – еміграція лікарів та медсестер закордон; – непопулярність медичної освіти серед молоді;
Екологічні та кліматичні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – землетруси, урагани, повені, які знищують медичні заклади; – поширення тропічних хвороб у нетипових регіонах; – збільшення кількості алергічних, респіраторних захворювань; – викиди шкідливих речовин, забруднення води, радіаційні аварії; – зростання потреби в екстреній медичній допомозі, профілактичних заходах.

Джерело: складено автором

Для ефективного управління та забезпечення розвитку керівництву закладів охорони здоров'я важливо знати, вміти ідентифікувати та адаптуватись до змін в зовнішньому середовищі.

Для ідентифікації проявів турбулентності зовнішнього середовища закладам охорони здоров'я необхідно:

1) проводити моніторинг та аналіз зовнішнього середовища, зокрема: аналіз макроекономічної ситуації, геополітичний аналіз, моніторинг епідеміологічної ситуації, соціальних трендів та громадської думки;

2) використовувати методи прогнозування та оцінювання ризиків, зокрема: SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз закладу охорони здоров'я; PESTLE-аналіз – визначення впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників на діяльність медичних закладів; аналіз Big Data та штучного інтелекту (AI) – для прогнозування криз; методи сценарного прогнозування – для оцінювання різних сценаріїв розвитку подій та побудови моделей поведінки в умовах змін у фінансуванні, політичних криз чи демографічних змін;

3) проводити внутрішній моніторинг ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, зокрема: досліджувати навантаження на медичний заклад, аналізувати його фінансові показники, оцінювати рівень задоволеності пацієнтів та персоналу;

4) співпрацювати з міжнародними та державними організаціями, зокрема: моніторити світові тенденції у сфері охорони здоров'я, прогнози щодо пандемій та епідемій; використовувати найкращі міжнародні практики у боротьбі з глобальними викликами; моніторити державні програми у сфері медицини та соціального захисту; відстежувати змін у законодавстві, що може вплинути на роботу закладів охорони здоров'я.

Раннє виявлення чинників турбулентності зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я дає можливість швидкого реагування на них та забезпечення резильєнтності роботи медичних установ.

Комплексним способом забезпечення резильєнтності закладів охорони здоров'я в умовах турбулентності зовнішнього середовища є розробка та реалізація різноманітних функціональних стратегій: медичної (клінічної), антикризової, ресурсної, кадрової, конкурентної, маркетингової, інноваційної, операційної, соціальної, інклюзивної та екологічної (табл. 3).

Таблиця 3

Функціональні стратегії закладів охорони здоров'я

Назва стратегії	Мета розробки та реалізації	Основні заходи в рамках її реалізації
1	2	3
Медична (клінічна) стратегія	Покращення якості лікування, впровадження передових медичних практик та дотримання міжнародних стандартів	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження доказової медицини (лікування на основі наукових даних); – розширення спектру медичних послуг (відкриття нових відділень, спеціалізацій); – використання новітніх медичних технологій та методик лікування; – контроль інфекційної безпеки та стандартів якості медичних процедур;

1	2	3
Фінансова стратегія	Забезпечення фінансової стабільності лікарні, ефективне використання ресурсів, диверсифікація джерел доходу	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація державного фінансування (робота з НСЗУ, місцевими бюджетами); – розвиток державно-приватного партнерства (ДПП); – підвищення ефективності використання фінансових ресурсів; – впровадження страхової медицини та розширення платних послуг; – пошук грантового фінансування та міжнародних інвестицій;
Кадрова стратегія	Залучення, навчання та мотивація висококваліфікованих медичних кадрів	<ul style="list-style-type: none"> – поліпшення умов праці лікарів (гідна зарплата, пільги, кар'єрний розвиток); – підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми, стажування, тренінги; – впровадження мотиваційних програм (бонуси, премії, додаткові відпустки); – автоматизація адміністративних процесів для зменшення навантаження на лікарів; – програми залучення молодих фахівців та партнерство з медичними університетами;
Антикризова стратегія	Забезпечення стійкості медичного закладу в умовах кризових ситуацій (пандемій, військових конфліктів, економічних потрясінь)	<ul style="list-style-type: none"> – розробка планів дій у кризових ситуаціях (медичних, економічних, політичних, екологічних); – резервне постачання медикаментів та обладнання для надзвичайних ситуацій; – навчання персоналу алгоритмам дій у разі криз (епідемії, військові дії, масові отруєння); – модернізація IT-інфраструктури для безперебійного доступу до даних пацієнтів; – співпраця з міжнародними гуманітарними організаціями для отримання допомоги у критичних випадках;
Конкурентна стратегія	Підвищення конкурентоспроможності медичного закладу, залучення пацієнтів та зміцнення позицій на ринку медичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження новітніх медичних технологій для покращення якості послуг; – розширення спектру медичних послуг (відкриття нових відділень, спеціалізацій); – підвищення рівня сервісу (зручні онлайн-записи, комфортні умови, цифрові рішення); – індивідуальний підхід до пацієнтів (персоналізоване лікування, VIP-пакети); – формування сильної корпоративної культури для підвищення довіри пацієнтів;
Маркетингова стратегія	Формування позитивного іміджу закладу, залучення нових пацієнтів та підвищення їхньої лояльності	<ul style="list-style-type: none"> – покращення сервісу та пацієнтоорієнтованості (доступність, комфорт, зворотний зв'язок); – використання цифрового маркетингу (розвиток сайту, соціальних мереж, онлайн-запису); – участь у соціальних програмах та профілактичних заходах; – розширення співпраці з компаніями, страховими агентствами; – створення програм лояльності для пацієнтів;
Інноваційна стратегія	Впровадження новітніх технологій у діагностиці, лікуванні, управлінні та комунікаціях з пацієнтами	<ul style="list-style-type: none"> – використання роботизованої хірургії, 3D-друку органів, штучного інтелекту (AI) у діагностиці; – впровадження електронної медичної документації (EMR, HIS-системи); – розвиток телемедицини та мобільних додатків для дистанційного обслуговування; – використання Big Data для прогнозування захворювань та персоналізованого лікування;
Операційна стратегія	Оптимізація внутрішніх процесів, управління ресурсами та підвищення ефективності медичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> – автоматизація реєстратури, медичних записів, логістики постачання медикаментів; – впровадження Lean-технологій (бережливе управління) у лікарні для оптимізації часу пацієнтів і лікарів; – контроль ефективності використання медичного обладнання та лікарських засобів; – підвищення ефективності внутрішніх комунікацій між підрозділами;

продовження табл. 3

1	2	3
Соціальна стратегія	Забезпечення доступності медичних послуг для соціально вразливих категорій населення та сприяння здоровому способу життя в суспільстві	– безкоштовні обстеження та лікування для малозабезпечених верств населення; – інформаційні кампанії з профілактики захворювань (онкологія, серцево-судинні хвороби, ВІЛ/СНІД); – співпраця з благодійними організаціями для допомоги людям із рідкісними захворюваннями; – створення соціальних медичних програм для підтримки дітей, людей з інвалідністю та пенсіонерів; – програми підтримки здорового способу життя (спортивні заходи, консультації дієтологів);
Інклюзивна стратегія	Забезпечення доступності медичних послуг для всіх категорій населення	– безбар'єрний доступ до медичних установ (пандуси, ліфти, тактильні доріжки); – наявність медичного персоналу, який володіє мовою жестів для пацієнтів із вадами слуху; – створення окремих програм медичного обслуговування для людей з інвалідністю; – адаптація вебсайтів лікарень для людей із порушенням зору (озвучення текстів, спеціальні шрифти);
Екологічна стратегія	Зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення екологічної відповідальності	– оптимізація енергоспоживання (сонячні батареї, енергоефективне освітлення); – переробка та безпечна утилізація медичних відходів; – використання екологічно чистих матеріалів у ремонтах, меблях, упаковках ліків; – зменшення використання паперу через цифрові технології (електронні медичні картки).

Джерело: складено автором

Розробка та реалізація рекомендованих стратегій надасть закладам охорони здоров'я цілу низку переваг, визначеними серед яких є: підвищення якості та доступності медичних послуг; фінансова стабільність і ефективне управління ресурсами; доступність медицини для всіх верств населення; конкурентні переваги та покращення іміджу закладу; оптимізація роботи персоналу та зменшення вигорання лікарів; готовність до кризових ситуацій та швидка адаптація до них; екологічна відповідальність і сталість розвитку; інноваційність та технологічне вдосконалення. В результаті заклад охорони здоров'я зможе стабільно працювати в умовах турбулентності зовнішнього середовища, його працівники будуть задоволені умовами праці, а пацієнти – якістю медичних послуг.

Висновки з проведеного дослідження. У статті проаналізовано резильєнтність закладів охорони здоров'я в умовах турбулентності зовнішнього середовища та визначено основні чинники, що впливають на їх функціонування. Доведено, що сучасні медичні установи працюють у динамічному середовищі, що характеризується швидкими політичними, економічними, соціальними, технологічними та демографічними змінами. Особливу увагу приділено таким викликам, як військові конфлікти, пандемії, глобальні економічні кризи, цифровізація, зростання соціальної нерівності та демографічні тенденції.

Результати дослідження підтверджують, що стійкість закладів охорони здоров'я залежить від їх здатності адаптуватися до змін, передбачати можливі загрози та впроваджувати ефективні стратегії управління. Запропоновано комплексний підхід до моніторингу зовнішнього середовища, що включає використання SWOT- та PESTLE-аналізу, прогнозування ризиків та застосування цифрових технологій для управління кризовими ситуаціями. Важливим аспектом підвищення резильєнтності є міжнародна співпраця та інтеграція передових практик у сфері медицини.

Обґрунтовано необхідність запровадження функціональних стратегій, зокрема медичної (клінічної), антикризової, фінансової, кадрової, конкурентної, маркетингової, інноваційної, операційної, соціальної, інклюзивної та екологічної. Реалізація цих стратегій дозволить покращити якість медичних послуг, забезпечити фінансову стабільність, ефективне управління ресурсами та доступність медицини для всіх категорій населення.

Таким чином, забезпечення резильєнтності закладів охорони здоров'я в умовах турбулентного зовнішнього середовища вимагає системного підходу, стратегічного планування та гнучкого управління. Впровадження запропонованих заходів сприятиме стабільному функціонуванню медичних установ, підвищенню рівня задоволеності пацієнтів та персоналу, а також сталому розвитку системи охорони здоров'я загалом.

Важливим напрямком майбутніх досліджень є розробка моделей стійкості медичних установ у періоди військових конфліктів, пандемій та економічних криз на основі вивчення кращих практик антикризового та резильєнтного управління в зарубіжних країнах. Також перспективним напрямком

подальших досліджень є розробка шляхів впровадження інклюзивних та соціально орієнтованих стратегій у практичну діяльність закладів охорони здоров'я, імплементація яких сприятиме підвищенню доступності медичних послуг для вразливих груп населення.

Література

1. Желюк Т. Сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 37-50. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/34033/1/%d0%96%d0%b5%d0%bb%d1%8e%d0%ba.pdf> (дата звернення: 23.10.2024).
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 (дата звернення: 23.10.2024).
3. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я : навч. посібник / за ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. Л. Тернопіль : Крок, 2021. 438 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106> (дата звернення: 23.10.2024).
4. Калініченко С. М., Харчевнікова Л. С., Аврята А. В., Олійник І. А. Застосування стратегічного менеджменту в галузі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 128-132. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-25>.
5. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). С. 62-69. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Safonov%20Y.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
6. Станасюк Н., Мінко А. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Safonov%20Y.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
7. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 30. С. 77-83. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/14.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
8. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330arpa2832021237221>.
9. Станасюк Н. С., Мінко А. В. Використання методу SWOT-аналізу як передумова запровадження стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2535/2454> (дата звернення: 23.10.2024).
10. 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/250/213> (дата звернення: 23.10.2024).
11. Данченко О. Б., Лепський В. В. Моделі стратегічного менеджменту медичних проектів проектно-орієнтованого медичного закладу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2018. № 2(1278). С. 45-52. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/danchenco_0012.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
12. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 161-166. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.161> (дата звернення: 23.10.2024).
13. Куранда Л. О. Стратегічне планування як важливий елемент стратегічного управління закладами охорони здоров'я в Україні. *Scientific collection «Interconf»*. 2021. № 47. С. 53-59. URL: https://kzgzih.knukim.edu.ua/images/nauka/experimental-and-theoretical-research-in-modern-science_kishinev_moldova.pdf#page=54 (дата звернення: 23.10.2024).
14. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементація стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 66-83. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.066>.
15. Жуковська А. Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4(83). С. 19-30. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.007>.
16. Жуковська А. Ю., Чигур О. В. Інноваційні технології надання медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1(90). С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>.
17. Желюк Т., Мацик В. Медичний туризм, нові напрями та можливості: макроекономічні та регіональні аспекти. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 17-27. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48125/1/%d0%96%d0%b5%d0%bb%d1%8e%d0%ba.PDF> (дата звернення: 23.10.2024).

18. Желюк Т., Чигур О. Регіональні ринки медичних послуг: специфіка формування та надання в умовах проведення медичної реформи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 13-22. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41804/1/%d0%96%d0%b5%d0%bb%d1%8e%d0%ba.pdf> (дата звернення: 23.10.2024).

19. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine) / Dluhopolskyi O., Dluhopolska T., Farion A., Karp I., Zhukovska A., Kryvokulska N. *9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019* : Conference Proceedings (Ceske Budejovice, Czech Republic, 5-6 June 2019). Czech Republic, 2019. P. 346-349. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACITT.2019.8779933>.

20. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension / Shushpanov D., Zheliuk T., Zhukovska A., Diakovich L., Matsyk V., Kotsur A. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2021* : Conference Proceedings (Deggendorf, Germany, 15-17 September 2021). Germany, 2021. P. 259-664. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548634>.

21. Шушпанов Д. Г. Доступність та якість медичної допомоги як детермінанти здоров'я населення. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 118-125. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33759/1/Шушпанов.pdf> (дата звернення: 23.10.2024).

22. Digitalization as a Tool for Healthcare System Resilience / Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Ostroverkhov V., Brechko O., Matsyk V. *14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)* (Ceske Budejovice, Czech Republic, 16 October 2024). Czech Republic, 2024. P. 427-433. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10712616> (дата звернення: 23.10.2024).

References

1. Zheliuk, T. (2019), "Modern approaches to public policy implementation in the healthcare sector", *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 1, pp. 37-50, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/34033/1/%d0%96%d0%b5%d0%bb%d1%8e%d0%ba.pdf> (access date October 23, 2024).

2. Shkilnyak, M.M. and Zheliuk, T.L. (Eds.) (2020), *Modernizatsiia menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v systemi okhorony zdorovia* [Modernization of management and public administration in the healthcare system], coll. monograph, Krok, Ternopil, Ukraine, 560 p., available at: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf (access date October 23, 2024).

3. Shkilnyak, M.M. and Zheliuk, T.L. (Eds.) (2021), *Orhanizatsiia diialnosti v sferi okhorony zdorovia* [Organization of activities in the healthcare sector], tutorial, Krok, Ternopil, Ukraine, 438 p., available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106> (access date October 23, 2024).

4. Kalinichenko, S.M., Kharchevnikova, L.S., Avriata, A.V. and Oliinyk, I.A. (2024), "Application of strategic management in the healthcare sector", *Aktualni problem innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, no. 4, pp. 128-132, DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-25>.

5. Safonov, Yu.M. and Borshch, V.I. (2019), "Strategic management of healthcare institutions: general principles and specifics of application in the healthcare sector of Ukraine", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8(218), pp. 62-69, available at: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Safonov%20Y.pdf (access date October 23, 2024).

6. Stanasiuk, N., and Minko, A. (2024), "The need for a strategic approach in managing healthcare institutions and its key priorities", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 61, available at: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Safonov%20Y.pdf (access date October 23, 2024).

7. Stefanyshyn, L.S. (2019), "Theoretical and methodological foundations of strategic management in healthcare institutions", *Infrastruktura rynku*, no. 30, pp. 77-83, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/14.pdf (access date October 23, 2024).

8. Pirozhenko, N. (2021), "Theoretical foundations of strategizing in healthcare as a condition for the autonomy of medical institutions", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 2(83), pp. 33-38, DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237221>.

9. Stanasiuk, N.S. and Minko, A.V. (2023), "The use of SWOT analysis as a prerequisite for the implementation of strategic management in healthcare institutions", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2535/2454> (access date October 23, 2024).

10. Avhustyn, R.R. and Stakhiv, O.V. (2023), "Defining strategic priorities for the systemic development of healthcare institutions", *Akademichni vizii*, no. 17, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250/213> (access date October 23, 2024).

11. Danchenko, O.B. and Lepskyi, V.V. (2018), "Models of strategic management of medical projects in a project-oriented medical institution", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriya: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy*, no. 2(1278), pp. 45-52, available at: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/danchenco_0012.pdf (access date

October 23, 2024).

12.Samoilyk, Yu.V. and Pohrebniak, L.O. (2020), "Strategy for managing the development of healthcare institutions in the context of globalization", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 19-20, pp. 161-166, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.161>.

13.Kuranda, L.O. (2021), "Strategic planning as an important element of strategic management of healthcare institutions in Ukraine", *Scientific Collection «Interconf»*, no. 47, pp. 53-59, available at: https://kzgzih.knukim.edu.ua/images/nauka/experimental-and-theoretical-research-in-modern-science_kishinev_moldova.pdf#page=54 (access date October 23, 2024).

14.Melnyk, A. and Radzyviliuk, L. (2021), "Implementation of strategic planning in the management of a modern medical institution: methodological and applied aspects", *Visnyk ekonomiky*, no. 3, pp. 66-83, DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.066>.

15.Zhukovska, A.Yu. (2020), "Innovative technologies in inclusive medicine", *Innovatsiina ekonomika*, no. 3-4(83), pp. 19-30, DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.007>.

16.Zhukovska, A.Yu. and Chyhur, O.V. (2022), "Innovative technologies for providing medical services", *Innovatsiina ekonomika*, no. 1(90), pp. 60-66, DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>.

17.Zheliuk, T. and Matsyk, V. (2021), "Medical tourism, new directions, and opportunities: macroeconomic and regional aspects", *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, Iss. 26, pp. 17-27, available at: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48125/1/%d0%96%d0%b5%d0%bb%d1%8e%d0%ba.PDF> (access date October 23, 2024).

18.Zheliuk, T. and Chyhur, O. (2020), "Regional healthcare service markets: the specifics of formation and provision in the context of healthcare reform", *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, Iss. 25, pp. 13-22, available at: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41804/1/%d0%96%d0%b5%d0%bb%d1%8e%d0%ba.pdf> (access date October 23, 2024).

19.Dluhopolskyi, O., Dluhopolska, T., Farion, A. et al. (2019), "The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine)", *9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT'2019) : Conference Proceedings* (Ceske Budejovice, Czech Republic, 5-6 June 2019), Ceske Budejovice, Czech Republic, pp. 346-349, DOI: <https://doi.org/10.1109/ACITT.2019.8779933>.

20.Shushpanov, D., Zheliuk, T., Zhukovska, A. et al. (2021), "Management of the healthcare system in the conditions of population aging: Information, analytical and methodological dimension", *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT'2021) : Conference Proceedings* (Deggendorf, Germany, 15-17 September 2021), Deggendorf, Germany, pp. 259-664, DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548634>.

21.Shushpanov, D.H. (2018), "Accessibility and quality of medical care as determinants of population health", *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, Iss. 23, pp. 118-125, available at: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33759/1/Шушпанов.pdf> (access date October 23, 2024).

22.Zheliuk, T., Shushpanov, D., Zhukovska, A. et al. (2024), "Digitalization as a Tool for Healthcare System Resilience", *14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT'2024) : Conference Proceedings* (Ceske Budejovice, Czech Republic, 16 October 2024), Ceske Budejovice, Czech Republic, pp. 427-433, available at: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10712616> (access date October 23, 2024).

Нитка О.М.

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Мета. Систематизація чинників зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я, виокремлення чинників, які зумовлюють його турбулентність, розробка способів ідентифікації проявів турбулентності зовнішнього середовища, визначення функціональних стратегій, які виступатимуть основою резильєнтності закладів охорони здоров'я в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Методика дослідження. Теоретичною і методологічною основою статті є фундаментальні положення сучасної економічної науки. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: індукція та дедукція – на етапі збору, систематизації та обробки необхідної інформації; аналіз та порівняння – у процесі виявлення відображення процесу діяльності закладу охорони здоров'я; графічний – для візуалізації результатів дослідження; абстрактно-логічний – для формування теоретичних висновків.

Результати дослідження. Досліджено питання резильєнтності медичних закладів в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Визначено основні чинники, що впливають на функціонування закладів охорони здоров'я, зокрема політичні, економічні, соціальні, демографічні, технологічні та екологічні. Проаналізовано особливості їх впливу та виокремлено ті, що провокують нестабільність системи охорони здоров'я, такі як військові конфлікти, пандемії, глобальні економічні кризи, цифровізація, зміни у соціальній структурі суспільства та демографічні тенденції.

Наукова новизна результатів дослідження. В статті запропоновано інноваційний підхід до

моніторингу зовнішнього середовища, що включає використання SWOT- та PESTLE-аналізу, методів прогнозування криз та цифрових технологій. Також в результаті проведеного дослідження розроблено комплексний спосіб забезпечення резильєнтності закладів охорони здоров'я в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Практична значущість результатів дослідження. В результаті проведеного дослідження запропоновано комплексний спосіб адаптації медичних установ до турбулентного зовнішнього середовища шляхом впровадження функціональних стратегій, зокрема: медичної (клінічної), антикризової, ресурсної, кадрової, конкурентної, маркетингової, інноваційної, операційної, соціальної, інклюзивної та екологічної. Запропоновано механізми їх реалізації, які сприятимуть підвищенню ефективності управління медичними закладами, оптимізації використання ресурсів та покращенню якості надання послуг. Окреслено переваги для закладів охорони здоров'я від розробки та запровадження рекомендованих стратегій. Отримані результати можуть бути використані керівниками медичних установ, органами державного управління та науковцями для розробки стратегій розвитку медичних закладів в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: стратегічне управління, медичні заклади, резильєнтність, турбулентність, зовнішнє середовище, функціональні стратегії, адаптація, система охорони здоров'я.

Nytka O.M.

RESILIENCE OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF A TURBULENT EXTERNAL ENVIRONMENT

Purpose. The aim of the article is to systematize the factors of the external environment of healthcare institutions, to highlight the factors that determine its turbulence, to develop methods for identifying manifestations of external environment turbulence, to determine functional strategies that will serve as the basis for the resilience of healthcare institutions in the context of environmental turbulence.

Methodology of research. The theoretical and methodological basis of the article is the fundamental provisions of modern economic science. General scientific and special methods were used in the study, in particular: induction and deduction – at the stage of collecting, systematizing and processing the necessary information; analysis and comparison - in the process of identifying the reflection of the process of activity of a health care institution; graphical – for visualization of the study results; abstract and logical – for forming theoretical conclusions.

Findings. The issue of resilience of medical institutions in the face of environmental turbulence was investigated. The main factors that affect the functioning of health care institutions, including political, economic, social, demographic, technological and environmental, were identified. The peculiarities of their influence were analysed and those that provoke instability of the health care system, such as military conflicts, pandemics, global economic crises, digitalization, changes in the social structure of society and demographic trends, were highlighted.

Originality. The article proposes an innovative approach to monitoring the external environment, which includes the use of SWOT and PESTLE analysis, crisis forecasting methods and digital technologies. Also, as a result of the research, a comprehensive method of ensuring the resilience of healthcare institutions in conditions of turbulence in the external environment was developed.

Practical value. As a result of the conducted research, a comprehensive method of adapting medical institutions to the turbulent external environment was proposed by implementing functional strategies, in particular: medical (clinical), anti-crisis, resource, personnel, competitive, marketing, innovative, operational, social, inclusive and ecological. Mechanisms for their implementation were proposed, which will contribute to increasing the efficiency of management of medical institutions, optimizing the use of resources and improving the quality of service provision.

The benefits for healthcare institutions from the development and implementation of the recommended strategies were outlined. The obtained results can be used by heads of medical institutions, government bodies and scientists to develop strategies for the development of medical institutions in conditions of modern challenges.

Key words: strategic management, healthcare institutions, resilience, turbulence, external environment, functional strategies, adaptation, healthcare system.