

УДК 65.014.1:61

JEL Classification: M11, M11, I19

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.12>

Світлана Сисюк, к.е.н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0001-6697-1289>

Василь Кирик, аспірант,
<https://orcid.org/0009-0009-3852-8779>

Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Актуальність. Постановка проблеми. Охорона здоров'я та медична діяльність зараз стали вимушено одним із основних напрямків, який потребує оперативного реагування в надскладних ситуаціях. В цьому контексті підвищення ефективності прийняття управлінських рішень набувають особливої ваги. Об'єктивною основою вирішення такої проблеми виступає аналіз, який є функцією управління, що забезпечує систематичний розгляд, розкриття та висвітлення різних аспектів чи елементів системи надання медичних послуг, процесу чи ситуації, яка складається в закладі охорони здоров'я, з використанням відповідних показників. В процесі аналізу здійснюється розбір, класифікація та інтерпретація інформації з метою зрозуміння структури, закономірностей та факторів, які можуть впливати на прийняття рішень. Актуальність дослідження такого напрямку пов'язана з тим, що саме завдяки аналізу можна побудувати ефективні моделі діяльності та надання якісних медичних послуг.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні елементарних складових і побудові схеми прийняття рішень в медичних закладах, встановленні їх взаємозв'язку та здійсненні опису аналітичної частини і доцільних методів аналізу.

Методологія. Для досягнення мети дослідження використано такі наукові методи, як загальні та спеціальні. До першої групи належать: порівняння – під час аналізу останніх досліджень і публікацій та у процесі оцінки методів управління медичними закладами; аналіз і синтез – при обґрунтуванні складових елементів і побудові спрощеної схеми процесу управління закладами охорони здоров'я, ідентифікації елементарних складових прийняття рішень в медичних закладах та їх взаємозв'язків. Аналітичний метод використано для оцінювання сильних і слабких сторін, загроз і можливостей діяльності медичних закладів та обґрунтування основних їх завдань в сучасних умовах.

Результати. Проведено аналіз проблем, що існують в системі менеджменту медичних закладів, обґрунтовано доцільність застосування економічних методів управління. Зроблено висновок про доцільність активнішого застосування аналізу в управлінні. Побудовано схему системи управління з елементами аналізу, встановлено взаємозв'язки між її елементами. Обґрунтовано потребу в застосуванні

аналітичних методів оцінки діяльності з надання медичних послуг. На цій підставі сформовано й ідентифіковано сильні й слабкі сторони, а також можливості і загрози в діяльності медичних закладів завдяки застосуванню підходу, що йменується як SWOT-аналіз. Запропоновано відповідні оціночні елементи та перелік відповідних їм описів. На основі отриманих результатів аналізу запропоновано завдання, які слід реалізувати для вирішення існуючих проблем діяльності суб'єктів охорони здоров'я.

Практичне значення. Запропоновані інновації в управлінні суб'єктами охорони здоров'я сприятимуть виявленню недоліків і проблем, а також можливостей максимально злагоджено організовувати діяльність й управляти цим процесом. Дотримання обґрунтованих в дослідженні схем і методів не тільки сприятиме підвищенню ефективності діяльності медичних закладів, а й забезпечить кращу якість послуг з охорони здоров'я.

Перспективи подальших досліджень. Основним викликом при використанні аналізу для оцінки діяльності медичних закладів і використання його результатів для прийняття управлінських рішень є правильний вибір і визначення показників та формування системи рішень, спрямованих на нарощування рівня якості медичних послуг. Тому в перспективі дослідження такого плану викликатимуть ще більший інтерес і зацікавленість з боку науковців та практиків. При цьому є необхідність проводити удосконалення економічних методів управління із врахуванням специфіки діяльності медичних закладів і здійснювати коригування системи їх показників. Окрім цього, оскільки аналітичні обчислення вимагають врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, є об'єктивна потреба в більш активному застосуванні для їх здійснення сучасних комп'ютерних програм. Розробка завдань і алгоритмів для створення програмного забезпечення, а також удосконалення тих програм, які вже використовуються, шляхом їх доповнення інноваційними додатками з новими показниками також є актуальним перспективним напрямом наукових пошукувань.

Ключові слова: аналіз, аналітичні методи, охорона здоров'я, діяльність, удосконалення, управління, суб'єкт господарювання, SWOT-аналіз.

Кількість джерел: 10; кількість таблиць: 1, кількість рисунків: 3.

Svitlana Sysiuk, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0001-6697-1289>

Vasyl Kyryk, Post-Graduate student,

<https://orcid.org/0009-0009-3852-8779>

West Ukrainian National University, Ternopil

USE OF ANALYTICAL METHODS OF MANAGEMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS: PROBLEMS AND PERSPECTIVES

Summary

The objective basis for solving the problem of improving management efficiency is analysis, which is its important function. The analysis provides a systematic

review, disclosure and coverage of various aspects or elements of the system of providing medical services, a process or a situation that occurs in a health care institution. For this, it has a wide range of tools and indicators. In the process of analysis classification and interpretation of information is carried out in order to understand the structure, patterns and factors that can influence decision-making.

The purpose of the article is to substantiate the elementary components and build a scheme of decision-making in medical institutions, establish their relationship and carry out a description of the analytical part and appropriate methods of analysis.

In order to achieve the goal of the research, an analysis of the problems existing in the management system of medical institutions was carried out. The expediency of applying economic management methods was substantiated. A conclusion was made about the expediency of more active use of analysis in management. A scheme of the management system with elements of analysis was developed; the relationships between its elements were established. The need for the application of analytical methods for evaluating activities in the provision of medical services was substantiated. On this basis, strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats in the activity of medical institutions were formed and identified due to the SWOT analysis. Evaluation elements were proposed and their descriptions were made. Based on the results of the analysis, the tasks that should be implemented to solve the existing problems of the health care entities were proposed. Adherence to research-based schemes and methods will not only contribute to increasing the efficiency of medical institutions but will also ensure better quality of health care services.

In the future, the study of the principles of the correct selection of analytical indicators and their formalization for increasing the level of quality of medical services will cause even greater interest on the part of scientists and practitioners. In addition, since analytical calculations require consideration of external and internal factors, there is an objective need for more active use of modern computer programs. The development of tasks and algorithms for the creation of new software, as well as the improvement of those programs that are already in use, by supplementing them with innovative applications with new indicators, is also an actual perspective direction of scientific research.

Keywords: analysis, analytical methods, health care, activity, improvement, management, business entity, SWOT analysis.

Number of sources – 10, number of tables – 1, number of drawings – 3.

Постановка проблеми. Медичні послуги є особливим видом діяльності, що визначає рівень добробуту й здоров'я нації. Важливим напрямом їх розвитку виступає управлінський процес, який є алгоритмічно складною послідовністю дій фахівців, спрямовану на об'єкт управління (наприклад, діяльність з надання послуг). В своїй основі всі управлінські дії базуються на результатах аналізу з врахуванням існуючих потреб і мінливих економіко-політичних факторів впливу.

Стрімкий розвиток системи охорони здоров'я та постійні виклики зовнішнього середовища формують потребу у детальному дослідженні даного сектора діяльності. Воєнний стан, який виник в державі, став досить своєрідним стимулятором удосконалення та розвитку діяльності медичних установ в сучасних умовах. Охорона здоров'я та медична діяльність зараз стали вимушено одним із основних напрямів, який потребує оперативного реагування в надскладних ситуаціях. В цьому контексті підвищення ефективності прийняття управлінських рішень набувають особливої ваги. З огляду на складність системи надання послуг, виклики, пов'язані з війною, а також потребу в забезпеченні належного функціонування суб'єктів охорони здоров'я, актуалізуються завдання з пошуку шляхів оптимізації діяльності та управління в цій сфері.

Об'єктивною основою вирішення такої проблеми виступає аналіз, який є функцією управління, що забезпечує систематичний розгляд, розкриття та висвітлення різних аспектів чи елементів системи надання медичних послуг, процесу чи ситуації, яка складається в закладі охорони здоров'я, з використанням відповідних показників. В процесі аналізу здійснюється розбір, класифікація та інтерпретація інформації з метою зрозуміння структури, закономірностей та факторів, які можуть впливати на прийняття рішень. Актуальність дослідження такого напрямку пов'язана з тим, що саме завдяки аналізу можна побудувати ефективні моделі діяльності та надання якісних медичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління медичними закладами охорони здоров'я є складним процесом, який потребує достеменного розуміння сутності управлінського процесу та потреб медичних закладів. В цьому плані вивчення питань аналізу, як інформаційного джерела прийняття рішень, надзвичайно важливе. У зв'язку з цим варто зазначити, що дослідження з цією тематикою проводило багато вчених, а саме Борщ В. І. [1], Вудвуд В. В. [2], Калюжний А. Д. [8], Кифяк В.Ф. [3], Шортел С. М. [8] та багато інших. Науковці й практики різносторонньо розглядають аналіз в контексті його впливу на

прийняття управлінських рішень, розвитку методології і практики. Окрім цього, акцентується увага на підвищенні оперативності проведення аналізу, оскільки в сучасних умовах він перетворюється на важливий інструмент оптимізації і підвищення ефективності, зокрема й у сфері охорони здоров'я.

Аналізуючи дослідження [8, с. 101] щодо елементів підвищення управлінської діяльності в сфері охорони здоров'я, автори пропонують провести переосмислення функцій управління. Це спричинено тим, що вони виділяють управління медичною організацією як особливий вид, що не описується класичними законами управлінської діяльності.

Особливий інтерес у процесі дослідження управлінської діяльності медичних закладів викликає питання вибору керівника, оскільки в даному випадку медичної освіти не є достатньо для проведення даної роботи. Так, в США введено у практику, що керівником медичної установи повинна бути особа, яка має економічну або юридичну освіту. Відповідно до їх законодавства головний лікар є другою особою в управлінському апараті, яка відповідає за якість та рівень надання медичних послуг [1, с. 74].

При цьому основним недоліком є необізнаність керівника в медичних проблемах, що робить його залежним від думки медичного персоналу. В Україні це питання частково вирішується шляхом здобуття медичними працівниками другої (зазвичай вищої) освіти.

Дослідники даної проблематики справедливо зазначають, що: «Підвищення конкурентоспроможності соціально-медичних послуг та їхні конкурентні переваги забезпечуються не тільки ринковими умовами, але й правовими, економічними, організаційними та іншими аспектами» [3, с. 31].

Реформування в медичній галузі та зміни, що відбулися у фінансуванні суб'єктів охорони здоров'я (в тому числі пов'язані з формою власності), вимагають врахування та реагування з боку системи управління. Вудвуд В. В. справедливо стверджує, що реформування й «умови, обумовлені пандемією та військовою ситуацією, створили проблеми в охороні здоров'я, особливо в

системі фінансового забезпечення, тому важливими завданнями управління у сфері медицини повинні стати правильний розподіл коштів та контроль за ефективним їх використанням» [2, с. 43].

Вибір концепції розвитку та управління медичними закладами охорони здоров'я потребує додаткового дослідження системи елементів, які безпосередньо впливають на процес прийняття управлінських рішень. Серед них – проблема формування інформаційної бази управління, яка значною мірою вирішується за посередництва економічного аналізу. Дослідження проблем аналізу в управлінні суб'єктами охорони здоров'я в Україні мають в своїй основі низку причин.

По-перше, це системна реформа охорони здоров'я, в якій аналіз виступає основним елементом оцінки ефективності реформувальних дій їх напрямів.

По-друге, оскільки управління коштами (фінансуванням) в галузі медицини є складним завданням, аналіз служить підґрунтям виявлення ефективних і неефективних витрат, раціональності використання ресурсного забезпечення, а також розробки відповідних управлінських стратегій.

По-третє, аналіз дозволяє оцінювати якість медичних послуг, виявляти проблеми та розробляти заходи для покращення якості надання медичної допомоги, виявити фактори, які впливають на ефективність роботи лікарень та медичних установ, а також розробляти рекомендації для їхнього удосконалення.

По-четверте, для реформування загалом, а також для діяльності суб'єктів охорони здоров'я зокрема, аналітичні обчислення й оцінки уможливають виявлення тенденцій щодо здоров'я населення, потреб у медичних послугах, а також дозволяють розробляти відповідні програми та заходи для їх реалізації.

Враховуючи ці аспекти, є потреба в дослідженні проблем організаційного, методологічного і прагматичного плану, оскільки в сучасних умовах аналіз в управлінні суб'єктами медичної галузі має низку невирішених питань і тому неповною мірою використовується для створення більш ефективних і результативних стратегій забезпечення якісної медичної допомоги та підвищення рівня здоров'я населення в Україні.

Мета статті полягає в обґрунтуванні елементарних складових і побудові схеми прийняття рішень в медичних закладах, встановленні їх взаємозв'язку та здійсненні опису аналітичної частини і доцільних методів аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах (у період війни) особлива увага приділяється закладам охорони здоров'я, оскільки ця галузь є стратегічно важливою. Для ефективного виконання завдань, пов'язаних зі здоров'ям і життям, сучасні медичні заклади використовують ресурсний потенціал, який формується в умовах фінансового дефіциту. У зв'язку з цим існує об'єктивна потреба в тому, щоб суб'єкти охорони здоров'я мали добре налагоджену й ефективно функціонуючу систему управління, здатну оперативно реагувати на сучасні виклики.

Слід зазначити, що управління закладом сфери охорони здоров'я є досить складним та потребує високої кваліфікації керівників, які повинні швидко та впевнено приймати управлінські рішення у надзвичайних умовах. Від цього залежить не тільки своєчасність і якість надання медичних послуг, а й ефективність функціонування системи охорони здоров'я загалом. Саме тому керівництву вкрай необхідно обирати результативні концепції управління, спрямовані на динамічний розвиток та практичність, а також на досягнення кращих результатних показників діяльності з надання медичних послуг [2-5].

У даному випадку позитивним результатом роботи вважається зниження захворюваності населення, а також надання своєчасної допомоги усім потребуючим, зокрема й військовим, які отримали поранення. В цьому контексті результатним показником є також кількість врятованих життів завдяки підвищенню рівня надання медичних послуг із врахуванням сучасних викликів.

Основою прийняття ефективних управлінських рішень та концепцій розвитку закладів охорони здоров'я, які здатні забезпечувати досягнення таких результатів, є активне використання не лише сучасного інструментарію менеджменту, а й реалізація завдання зі створення його якісної інформаційної бази.

У цій площині проведення якісного аналізу необхідних даних відіграє виняткову роль, бо отримані результати служать базисом розробки управлінських рішень щодо підвищення ефективності та якості надання медичних послуг. Схематично, у найбільш спрощеному варіанті, процес управління закладами охорони здоров'я включає в себе низку складових елементів (рис. 1).

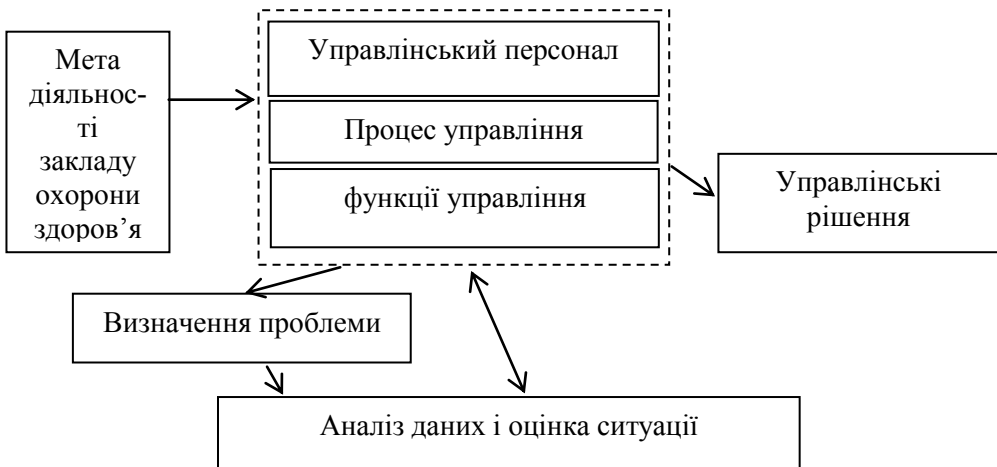


Рис. 1. Процес управління закладами охорони здоров'я*

*Джерело: авторське узагальнення.

Аналіз у системі управління суб'єктами охорони здоров'я використовується для різних цілей і потреб [10]. Основними з них є: по-перше, отримання інформації для її використання керівниками різних рівнів у процесі здійснення діяльності (для розуміння ситуації, виявлення проблем і можливостей); по-друге, ідентифікація існуючих тенденцій і викликів (аналітичний інструментарій забезпечує такі можливості) й на цій основі передбачення майбутніх подій та реагування на них. Окрім цього, аналіз забезпечує побудову альтернативних моделей розвитку, розгляд різних варіантів і напрямів діяльності з надання медичних послуг та інформацію з оцінки можливих впливів для вибору найбільш оптимального рішення. В цьому контексті також слід акцентувати увагу на можливостях виявлення з допомогою аналізу потенційних ризиків та розробку стратегій управління ними. По-третє, аналіз, виступаючи базою (іншими словами, інформаційною основою, сформованою на

підставі об'єктивних даних і фактів) прийняття управлінських рішень, одночасно слугує інструментом ідентифікації можливостей для вдосконалення робочих процесів та ефективнішого використання ресурсів при наданні послуг.

Таким чином, аналіз є ключовою частиною управлінського процесу, допомагаючи керівникам закладів охорони здоров'я отримувати необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень, щоб якісно виконувати соціально важливу державну функцію з надання медичних послуг.

Прийняті на основі результатів проведеного аналізу управлінські рішення характеризуються об'єктивністю, реальністю та досяжністю, оскільки мають в своїй основі показники, обчислені з урахуванням дійсного стану суб'єкта охорони здоров'я і його ресурсів. При цьому варто звернути увагу на той факт, що здійснення управління закладами охорони здоров'я реалізується з використанням різноманітних методів. Використання останніх забезпечує той результат, на який спрямоване управління, і який був ідентифікований ним як завдання для певного кола працівників чи колективів загалом. Значне різноманіття методів управління уможливорює якнайповніше й найефективніше досягнення поставлених завдань. Проте найбільш результативним, на наш погляд, є застосування комплексного підходу (тобто обґрунтоване (в тому числі науково) поєднання кількох методів, а також включення у склад методів управління конкретного суб'єкта охорони здоров'я методів, які мають в своїй основі математико-аналітичне підґрунтя (рис. 2) й дозволяють детально та різносторонньо оцінити діяльність з надання медичних послуг.

Економічні методи ґрунтуються на реальних даних і показниках діяльності закладів охорони здоров'я. Але останні залежать від впливу дії внутрішніх і зовнішніх факторів. Тож використання аналітичного інструментарію є об'єктивною потребою, що дозволяє ідентифікувати загрози і виклики, а також упередити їх. Відповідно, система управління має непогану базу для досягнення кращого рівня економічної стійкості й визначення напрямку подальшого розвитку.

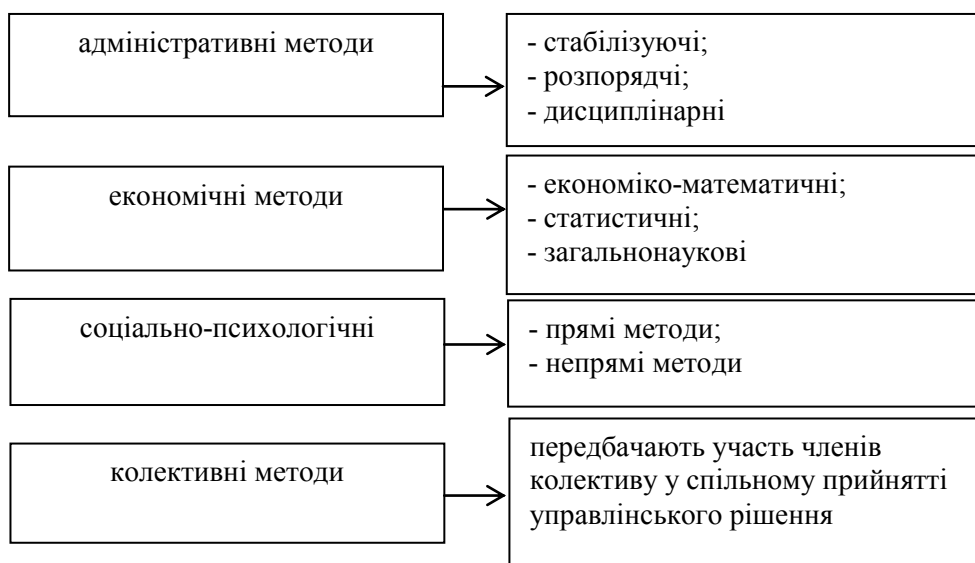


Рис. 2. Методи управління закладами охорони здоров'я*

*Джерело: авторське узагальнення на основі [6-7; 9]

Звертаючи увагу на аналіз як функцію управління, яка формує вихідні положення для прийняття рішень, слід зауважити, що в його арсеналі є надзвичайно багато методів. Загалом аналіз використовує широкий інструментарій і способи, щоб забезпечити найбільш повною й достовірною інформацією зацікавлених управлінських працівників для прийняття рішень. Вважаємо, що в сучасних умовах господарювання доречним буде використання SWOT-аналізу, який дозволяє ефективно оцінити можливості та загрози у процесі управління закладам охорони здоров'я. Цей метод уможлиблює також визначення ефективних програм діяльності, в тому числі профілактичного спрямування, які необхідно впроваджувати серед населення з метою покращення стану здоров'я. Цей вид аналізу дає змогу обґрунтовувати вибір найбільш ефективних і перспективних напрямів діяльності, включаючи питання вибору сучасних методів діагностики, порядку проведення лікування тощо.

Не менш важливу роль SWOT-аналіз відіграє у процесі вибору медичного обладнання. Його використання дозволяє провести порівняння з аналогічними технологіями та вибрати

найкращий варіант, що сприятиме якісному наданню медичних послуг та формуванню правильних медичних висновків щодо стану здоров'я пацієнтів.

З огляду на це, SWOT-аналіз у медичних закладах охорони здоров'я можна вважати важливою складовою прийняття управлінських рішень та планування розвитку у довгостроковій перспективі. В цьому контексті зазначений вид аналізу дозволяє також забезпечувати розвиток закладів охорони здоров'я, орієнтуючись на досвід зарубіжних країн. Загальноприйнятим при проведенні такого аналізу є факт першочергового визначення потенціалу та можливостей суб'єкта медичної галузі із врахуванням зовнішніх викликів ринкового середовища. Нижче наведено спрощений приклад ілюстрації аналізу діяльності закладів охорони здоров'я за методикою SWOT-аналізу (табл. 1).

Згідно з результатами проведеного дослідження, основними завданнями медичних закладів охорони здоров'я виступають:

- 1) обов'язкове впровадження новітніх технологій, орієнтованих на обстеження населення;
- 2) проведення комп'ютеризації аналізу та управління діяльністю медичних закладів охорони здоров'я;
- 3) закупівля ліцензійних комп'ютерних програм для проведення аналізу та оцінки рівня якості прийняття управлінських рішень;
- 4) розширення переліку надання медичних послуг, зокрема з орієнтацією на вузькоспеціалізовані напрями;
- 5) оптимізація управлінських процесів за допомогою імплементації нових додатків з комп'ютеризації бухгалтерського, фінансового та управлінського обліків;
- 6) формування інноваційних механізмів контролю за виконанням медичної допомоги населенню та її якістю;
- 7) регулярна участь у конференціях кваліфікованих спеціалістів з метою отримання нових знань щодо нововведень у медичній та управлінській діяльності.

Таблиця 1

SWOT-аналіз закладів охорони здоров'я*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Рівень професійної кваліфікації лікарів та медичного персоналу. 2. Високий рівень сервісу медичного персоналу. 3. Надання стандартних медичних послуг на достатньому рівні із врахуванням сучасних викликів. 4. Обмін досвідом щодо надання медичних послуг. 5. Впровадження інновацій щодо якісного обстеження пацієнтів. 6. Постійне вивчення ринку медичних послуг. 7. Надання медичної допомоги на основі безоплатності (за винятком медичних препаратів).	1. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення. 2. Нерегулярні дослідження якості надання медичних послуг. 3. Недостатня кількість транспортних засобів для виїзду за пацієнтами. 4. Недобросовісне використання виробів медичного призначення і лікарських засобів через неточні прогнози показників. 5. Проблеми фінансового забезпечення. 6. Орієнтованість на стандартні медичні послуги, процес надання унікальних послуг не розвивається.
Можливості	Загрози
1. Оновлення медичного обладнання відповідно до викликів та потреб населення. 2. Впровадження нових технологій з надання медичних послуг. 3. Розширення транспортного парку з метою привезення пацієнтів до медичного закладу. 4. Проведення закупівель медичних засобів відповідно до потреб. 5. Впровадження платних медичних послуг різного, в тому числі унікального, спрямування.	1. Висока вартість імпортного медичного обладнання, лікарських засобів тощо. 2. Збільшення витрат, в тому числі на комунальні послуги. 3. Дорогобартісні ліцензовані комп'ютерні програми для проведення аналізу та управління діяльністю. 4. Складність розвитку комунікаційних інформаційних каналів між різними рівнями управління. 5. Зростання конкуренції і нових приватних медичних закладів з сучасними медичним обладнанням і новими підходами до лікування. 6. Високий рівень плинності медичних працівників, зокрема лікарів (в основному, через виїзд на роботу за кордоном).

*Джерело: сформовано автором самостійно.

Отже, застосування SWOT-аналізу та оцінка ймовірності ризику впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища

на діяльність медичних закладів охорони здоров'я дозволять приймати ефективні й адекватні управлінські рішення. Останні повинні прийматись комплексно, тобто із врахуванням усіх аспектів діяльності, можливих викликів сучасності і базуватися на результатних показниках аналізу (рис. 3).

В узагальненій на рис. 3 схемі важливим елементом у процесі управління медичними закладами є проведення аналітичних обчислень. Завдання їх реалізації повинно бути пов'язане з врахуванням різних чинників. Окрім ускладнених розрахунків, це вимагає пошуку необхідної інформації, адже часто потрібні зовнішні статистичні та інші дані.

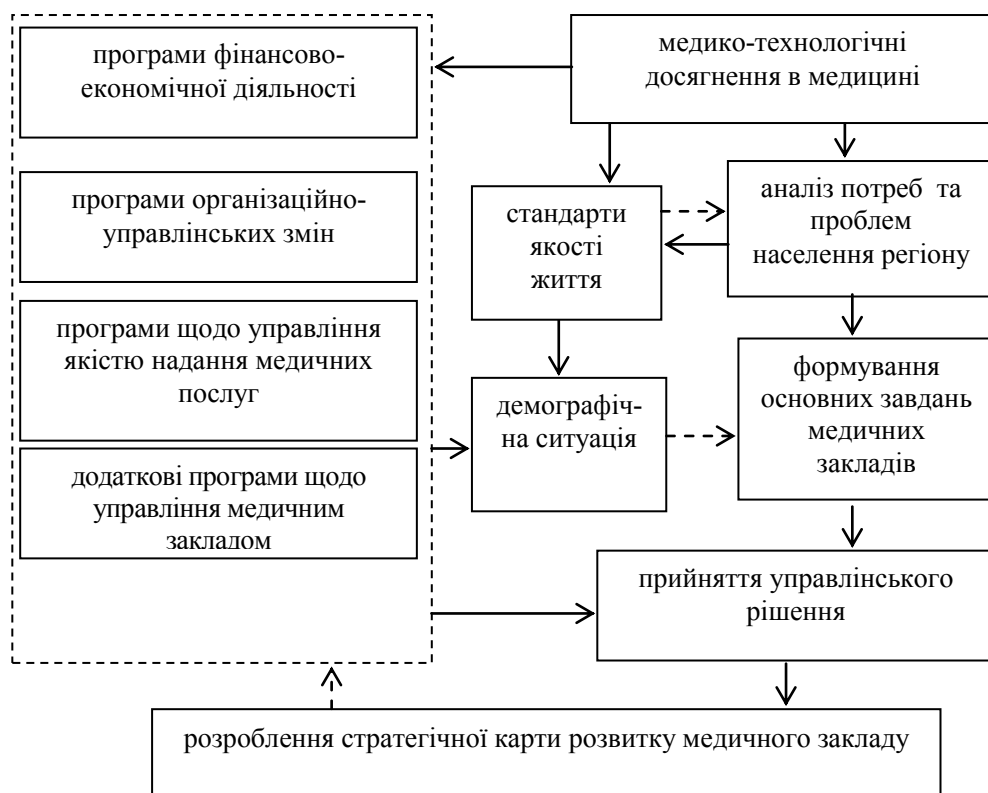


Рис. 3. Елементарні складові прийняття рішень в медичних закладах та їх взаємозв'язок*

*Джерело: розроблено автором самостійно.

Окрім цього, своєчасність правильних управлінських рішень забезпечує досягнення найкращих результатів. З урахуванням викладеного можна резюмувати, що впровадження програм, які ставлять за пріоритет якість надання медичних послуг та оптимізацію витрат і управлінських процесів в структурі суб'єкта господарювання, а також їх використання для проведення аналізу, є важливим напрямом удосконалення управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Загалом використання аналітичного інструментарію в системі управління медичними закладами (в тому числі SWOT-аналізу та інших) є достатньо складним, але надзвичайно ефективним для виконання завдань, поставлених перед ними щодо забезпечення охорони здоров'я населення. Але основним викликом при цьому є вибір і визначення показників діяльності та формування системи рішень, спрямованих на нарощування рівня якості медичних послуг.

Враховуючи, що потреби населення у закладах охорони здоров'я є досить великими, можемо стверджувати, що економічні методи є дієвими та мотиваційними для розвитку суб'єктів господарювання цього профілю. Тому в перспективі їх дослідження викликатимуть ще більший інтерес і зацікавленість з боку науковців та практиків. При цьому є необхідність проводити удосконалення економічних методів управління із врахуванням специфіки діяльності медичних закладів і здійснювати коригування системи їх показників.

Список використаних джерел:

1. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79.
2. Вудвуд В. Соціально-економічні аспекти сфери охорони здоров'я у кризових умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Випуск III (87). С. 41-57.
3. Кифяк В., Тімофті Л. Фактори і умови підвищення конкурентоспроможності соціально-медичних послуг у регіоні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. Випуск II (90). С. 21-32. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-2.90.02>.
4. Мартинюк О. А., Курдибанська Н. Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75-79.
5. Романчук А. Л., Рилєєв С. В. Фінансова звітність суб'єктів державного сектору в системі інформаційного забезпечення аналізу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2019. Випуск I (73). С. 21-32. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-1.73.19>

6. Смирнов С. О., Бикова В. Г. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. *Управління розвитком*. 2016. № 3. С. 78-83.
7. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони*. 2019. № 3. С. 160-166.
8. Шортел Стівен М., Калюжний Арнольд Д. Менеджмент в охороні здоров'я. Київ : Основи, 2015. 269 с.
9. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : кол. моногр. / За ред.. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.
10. Hao-Wei Chen. Managing a multi-panel clinic with heterogeneous patients. *Health Care Management Science*, Springer. 2023. Vol. 26(4), pp. 673-691. DOI: <http://doi.org/10.1007/s10729-023-09658-z>

References:

1. Borshch, V.I. (2019). Modern paradigm of the personnel management system of a health care institution. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom [Economy and management of the national economy]*, no. 1(69), pp. 73-79 (in Ukr.).
2. Woodward, V. (2022). Socio-economic aspects of health care in crisis conditions. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, issue III (87), pp. 41-57 (in Ukr.).
3. Kyfyak, V., Timofti, L. (2023). Factors and conditions for increasing the competitiveness of social and medical services in the region. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, issue II (90), pp. 21-32. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-2.90.02> (in Ukr.).
4. Martyniuk, O.A., Kurdybanska, N.F. (2016). Implementation of the quality management system in medical institutions. *Prychornomorski ekonomichni studii [Black Sea Economic Studies]*, issue 6, pp. 75-79 (in Ukr.).
5. Romanchuk, A.L., Ryleev, S.V. (2019). Financial reporting of public sector entities in the information support analysis system. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, issue I (73), pp. 21-32. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-1.73.19> (in Ukr.).
6. Smirnov, S.O., Bykova, V.G. (2016). Mechanism of economic management of health care institutions. *Upravlinnia rozvytkom [Development management]*, no. 3, pp. 78-83 (in Ukr.).
7. Stefanyshyn, L.S. (2019). Theoretical and methodological foundations of the use of participatory management of a health care institution. *Derzhava ta rehiony [State and regions]*, no. 3, pp. 160-166 (in Ukr.).
8. Shortel, Steven M., Kalyuzhny, Arnold D. (2015). *Menedzhment v okhoroni zdorov'ia [Management in health care]*. Basics, Kyiv, 269 p. (in Ukr.).
9. Edited by O.V. Baevoy, I.M. Solonenko (2007). *Upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu v haluzi okhorony zdorovia [Management of entrepreneurial activity in the field of health care]*. MAUP, Kyiv, 376 p. (in Ukr.).
10. Chen, Hao-Wei (2023). Managing a multi-panel clinic with heterogeneous patients. *Health Care Management Science*, Springer, vol. 26(4), pp. 673-691. DOI: [10.1007/s10729-023-09658-z](http://doi.org/10.1007/s10729-023-09658-z) 1.