

Н. М. Купріна,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку та аудиту,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4645-545X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.7

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

N. Kuprina,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Accounting and Auditing, Odesa National University of Technology

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF HEALTHCARE
INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF HEALTHCARE SYSTEM REFORM IN UKRAINE

У статті досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я в умовах реформування системи охорони здоров'я України. В умовах автономізації медичних установ та принципу "гроші йдуть за пацієнтом" стратегічне управління набуває важливого значення для забезпечення фінансової стабільності та адаптивності закладів до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано використання сучасних управлінських інструментів з метою зміцнення фінансового стану закладів охорони здоров'я. Розкрито сутність SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, коефіцієнтного фінансового аналізу, бенчмаркінгу, системи збалансованих показників. Висвітлено можливості бюджетування для прийняття управлінських рішень. Розкрито сутність управління доходами та оптимізації витрат у контексті стратегічного управління закладом охорони здоров'я. Акцентовано переваги інвестиційного управління та управління ризиками. Визначено заходи удосконалення політики стратегічного управління фінансовим станом ЗОЗ.

The purpose of the article is to substantiate theoretical and methodological approaches and to develop practical recommendations for the strategic management of the financial condition of healthcare institutions in the context of healthcare system reform in Ukraine. In the conditions of medical institutions' autonomization and the "money follows the patient" principle, strategic management becomes crucial for ensuring financial stability and institutional adaptability to changes in the external environment. The use of modern managerial tools aimed at strengthening the financial condition of healthcare institutions is substantiated. The article elaborates on the essence of SWOT analysis, PESTEL analysis, ratio analysis, benchmarking, and the balanced scorecard system. The advantages of ratio analysis for monitoring and evaluating the dynamics of healthcare institutions' financial condition are highlighted. It is emphasized that for informed managerial decision-making,

it is advisable to determine indicators of liquidity, financial stability, profitability, and business activity. Benchmarking is characterized as a tool that enables the comparison of financial indicators and strategies of healthcare institutions with those of successful or comparable institutions both nationally and internationally. The benefits of using strategy maps within the balanced scorecard system as a strategic management tool are determined. The budgeting capabilities for managerial decision-making are revealed through the development of program budgets, identification of responsibility centers, and application of normative and index-based budgeting methods. The essence of revenue management and cost optimization in the context of strategic management of healthcare institutions is disclosed. The article addresses the specifics of financing source diversification, contract and working capital management, and optimization of human resources. The advantages of investment management and risk management are emphasized. The need for investment effectiveness evaluation as part of analysis is underlined. Measures for improving the strategic management policy of the financial condition of healthcare institutions are defined.

Ключові слова: стратегічне управління, заклади охорони здоров'я, фінансовий стан, управлінські рішення, інструменти управління.

Key words: strategic management, healthcare institutions, financial condition, management decisions, management tools.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна система охорони здоров'я України перебуває на етапі глибоких трансформацій, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та доступності медичних послуг. Запровадження нових моделей фінансування та децентралізація управлінських функцій зумовили потребу у формуванні інноваційних підходів до управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). У контексті реформування системи охорони здоров'я України, укладання договорів за принципом "гроші йдуть за пацієнтом", а також підвищення автономії медичних установ, особливого значення набуває проблема ефективного фінансового планування та управління ресурсами.

Фінансова нестабільність, нераціональне використання коштів, а також відсутність довгострокового бачення розвитку негативно впливає на якість надання медичних послуг та знижує конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я. У таких умовах стратегічне управління фінансовим станом постає як ключовий елемент забезпечення життєздатності та адаптивності медичних установ до нових викликів. Відповідно виникає необхідність розробки дієвих інструментів стратегічного управління, здатних забезпечити фінансову стабільність та створення умов для сталого розвитку закладів охорони здоров'я в умовах реформ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного управління у сфері охорони здоров'я є об'єктом активного дослідження як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Особли-

ва увага приділяється фінансовому забезпеченню діяльності закладів охорони здоров'я, адаптації їх до нових економічних умов, а також підвищенню ефективності використання ресурсів в умовах медичної реформи. Серед вітчизняних авторів варто відзначити таких, як О. Бондаренко [1], І. Грановська [1], С. Жукевич [2, 3], В. Загорський [4], Н. Карпишин [2], О. Шегера [2], З. Лободіна [4], Г. Лопушняк [4], О. Луконін [7], О. Пробоїв [5], Н. Прус [1, 6], Н. Савченко [6], Г. Семененко [7], К. Черненко [7].

Зокрема, автори досліджують процес фінансування закладів охорони здоров'я України в контексті медичної реформи з аналізом чинного законодавства та виявленням проблем у фінансовому забезпеченні різних рівнів медичної допомоги [1, 6]. Крім того, визначаються шляхи модернізації управління фінансовими ресурсами [4].

Значну увагу приділено концептуальним підходам до процесу проведення аналізу фінансового стану ЗОЗ [5], розкриттю інструментів діагностики в умовах зміни принципів фінансування діяльності медичного закладу [7], а також обґрунтуванню теоретико-методологічних підходів до аналізу фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку [2, 3].

Попри наявність значної кількості наукових публікацій, механізм стратегічного управління фінансовим станом медичних закладів у перехідний період реформ залишається недостатньо розробленим, що потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління фінансовим станом зак-



Рис. 1. Інструменти стратегічного управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я

Джерело: складено автором.

ладів охорони здоров'я в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України проблема стратегічного управління фінансовим станом медичних закладів набуває особливої актуальності.

У галузі охорони здоров'я України відбуваються значні трансформації, що супроводжуються переходом до нової моделі фінансування закладів, їхньої автономізації, а отже, й пошуком нових механізмів управління [8]. У цьому контексті стратегічне управління виступає не тільки як інструмент адаптації до змін, але й як чинник забезпечення конкурентоспроможності та фінансової життєздатності закладів охорони здоров'я.

Управлінські рішення потребують системного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів з урахуванням специфіки регуляторної політики, змін у структурі фінансування та зростаючої ролі конкурентного середовища. Відтак стратегічне управління виступає важливим механізмом забезпечення стійкості медичних закладів.

Фінансовий стан закладу охорони здоров'я є інтегральним індикатором ефективності управлінських рішень, зокрема, у стратегічній перспективі. За цих умов стратегічне управління визначає пріоритети розвитку та формує цільові орієнтири, що безпосередньо впливає на формування, використання й оптимізацію фінансових ресурсів. У контексті реформування системи охо-

рони здоров'я стратегічне управління виконує функцію антикризового інструмента, який сприяє підвищенню фінансової стійкості закладів, а також формуванню довгострокової інвестиційної привабливості медичної установи.

Серед великої кількості інструментів стратегічного управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я слід виділити такі (рис. 1).

Стратегічний фінансовий аналіз базується на використанні SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, коефіцієнтного фінансового аналізу, можливостей бенчмаркінгу та системи збалансованих показників (СЗП).

SWOT-аналіз є дієвим інструментом стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан закладу охорони здоров'я через призму внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні сильні сторони (Strengths) можуть включати ефективну систему фінансового контролю, диверсифіковану структуру доходів або високий рівень фінансової дисципліни. Слабкі сторони (Weaknesses) ЗОЗ полягають у їх залежності від бюджетного фінансування або недостатній гнучкості у витратах.

До зовнішніх можливостей (Opportunities) можуть належати залучення додаткових джерел фінансування, участь у грантових програмах або співпраця з приватним сектором. Загрози (Threats) охоплюють економічну нестабільність, затримки у фінансуванні, зміни у законодавчій базі. Застосування SWOT-аналізу дозволить не тільки виявити ключові фінансові проблеми, а й розробити адаптивні стратегії, що сприяють підвищенню фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами медичного закладу.

З метою більш точного аналізу доцільно застосовувати SWOT-аналіз разом з PEST-аналізом (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів), оскільки перший надає можливість обґрунтовано виокремити серед багатьох чинників зовнішнього середовища найбільш впливові по відношенню до об'єкту дослідження [9]. Ми пропонуємо розширити можливості PEST-аналізу, додавши визначення екологічних та правових факторів (PESTEL-аналіз). PESTEL-аналіз забезпечує оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на фінансову діяльність ЗОЗ. Особлива увага має приділятися впливу нових нормативно-правових актів у сфері охорони здоров'я, що регулюють фінансування та надання послуг.

Коефіцієнтний фінансовий аналіз передбачає використання широкого спектру фінансових коефіцієнтів (ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності) для моніторингу та оцінки динаміки фінансового стану, порівняння з галузевими показни-

ками та визначення напрямів діяльності ЗОЗ. Особливістю медичних закладів комунальної форми власності є залежність від державного фінансування та специфіка цільового використання коштів, що зумовлює потребу в адаптації традиційних фінансових коефіцієнтів до умов функціонування у сфері охорони здоров'я. Їх визначення базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку діяльності закладу охорони здоров'я. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень доцільно визначати показники, які не тільки відображають поточний фінансовий стан закладу охорони здоров'я, а й дають змогу прогнозувати динаміку його розвитку. До таких показників належать коефіцієнт поточної ліквідності для оцінки здатності установи покривати короткострокові зобов'язання, рівень фінансової автономії як індикатор залежності від бюджетного фінансування, рентабельність діяльності для оцінки ефективності використання ресурсів, обсяг дебіторської та кредиторської заборгованості як показники фінансових ризиків та частка власних доходів у загальній структурі надходжень для визначення рівня самофінансування. Комплексне використання цих показників дозволить управлінням ухвалювати стратегічні рішення, спрямовані на оптимізацію витрат.

У складі показників для аналізу фінансового стану ЗОЗ важливе місце займають показники фінансової стійкості, які дають змогу "оцінити їхню готовність до погашення своїх боргів, фінансову незалежність, тенденції зміни рівня цієї незалежності, відповідність стану активів і пасивів основним завданням їх господарської діяльності, встановити, наскільки раціонально керівники закладів управляли державними та самостійно залученими коштами у минулих періодах" [3].

Ефективним управлінським інструментом виступає також бенчмаркінг. Ціль бенчмаркінгу — впроваджувати необхідні процеси і технології на власному підприємстві, орієнтуючись на стандарти кращих підприємств (Best of Class) [10]. Бенчмаркінг забезпечує порівняння фінансових показників та стратегій ЗОЗ з показниками успішних або зіставних закладів у галузі, як на національному, так і на міжнародному рівні. Це сприяє виявленню кращих практик та потенційних зон для покращення діяльності медичного закладу.

Особливе значення серед інструментів стратегічного фінансового аналізу має система збалансованих показників (СЗП). СЗП виступає як інструмент, що дозволяє пов'язати стратегічне управління з оцінкою діяльності організації на основі ключових показників ефективності та причинно-наслідкових зв'язків між ними [11]. Можливості СЗП реалізуються через застосування стратегічних карт, як інструментів стратегічного управління, що допомагає ЗОЗ узгодити свої цілі, показники і дії за кількома перспективами (фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів, навчання і розвитку). Серед показників фінансової перспективи для медичного закладу у СЗП доцільно виділити загальний дохід від медичних послуг (за категоріями), відсоток платних послуг у загальному обсязі, витрати на 1 пацієнта, коефіцієнт ліквідності (поточна, швидка), коефіцієнт рентабельності, середній час проходження фінансових потоків (оплата від пацієнтів, страхових та інших надходжень).

Переваги використання стратегічних карт реалізуються через проходження окремих кроків:

1) визначення фінансових цілей медичного закладу, до яких слід віднести ефективність використання ресурсів, зростання прибутковості і рентабельності закладу (для приватних установ), збалансованість доходів та витрат (наприклад, співвідношення платних і бюджетних послуг), забезпечення фінансової стійкості та ліквідності;

2) інтеграція фінансових цілей у стратегічну карту за допомогою визначення ключових показників (KPI) для цих цілей: рентабельність активів, чистий прибуток, оборотність запасів, ліквідність тощо;

3) визначення зв'язку фінансових цілей з іншими перспективами. Так, перспектива клієнтів (пацієнтів) включає задоволеність пацієнтів, обсяги платних послуг, репутацію тощо, перспектива внутрішніх процесів — оптимізацію клінічних і адміністративних процесів, зниження часу очікування, перспектива навчання і розвитку — підвищення кваліфікації персоналу, інновації у лікуванні;

4) моніторинг і аналіз фінансових показників у контексті СЗП включають регулярне відстеження ключових показників згідно зі стратегічною картою, а також аналіз причин відхилень, пов'язаних із фінансовим станом та виявлення зон ризику;

5) прийняття управлінських рішень на основі даних СЗП.

Ще одним інструментом стратегічного управління фінансовим станом закладу охорони здоров'я є бюджетування, орієнтоване на результат. Метою бюджетування є опис майбутнього стану підприємства в економічних показниках таким чином, щоб оптимально забезпечити досягнення вартісних (чи інших, що виражаються через фінансово-господарські показники) цілей підприємства [12]. Процес бюджетування включає:

— формування програмних бюджетів, у яких фінансові ресурси прив'язуються до конкретних програм медичної допомоги та очікуваних результатів (наприклад, зменшення рівня захворюваності, підвищення тривалості життя, покращення якості послуг);

— визначення центрів відповідальності та центрів доходів/витрат, що забезпечує делегування фінансової відповідальності на рівень структурних підрозділів (відділень, амбулаторій) із встановленням показників ефективності та можливістю заохочення за досягнення планових показників;

— використання нормативного та індексного методу бюджетування, які базуються на застосуванні нормативів витрат на одиницю медичної послуги або на пацієнта, а також індексуванні витрат з урахуванням інфляції та зміни цін на ресурси.

Стратегічне управління фінансовим станом закладу охорони здоров'я здійснюється нерозривно з управлінням доходами та оптимізацією витрат, яке передбачає:

— диверсифікацію джерел фінансування, яка здійснюється через активне залучення коштів не лише від Національної служби здоров'я України (НСЗУ), але й від додаткових джерел, таких як платні послуги, благодійні внески, гранти, співпраця з міжнародними організаціями, медичне страхування;

— контрактне управління шляхом здійснення ефективного управління контрактами з НСЗУ, а також з іншими постачальниками та партнерами;

— управління оборотним капіталом у частині оптимізації запасів медикаментів та матеріалів, ефективного управління дебіторською заборгованістю для забезпечення ліквідності та зниження фінансових ризиків;

— оптимізацію кадрового потенціалу, яка включає раціональне використання фонду оплати праці, запровадження ефективних систем мотивації, що орієнтовані на результат, та оптимізацію штатного розпису.

Система управління доходами повинна відповідати таким принципам, як повнота відображення, достовірність, самоокупність, зацікавленість власників у їх збільшенні, порівнянність, забезпечення фінансової стійкості, своєчасність [13]. Відповідно управління витратами в закладі охорони здоров'я передбачає систематичне планування, контроль і оптимізацію ресурсів з метою забезпечення економічної ефективності та високої якості медичних послуг в умовах обмеженого фінансування.

Важливою складовою стратегічного управління фінансовим станом ЗОЗ є також інвестиційне управління та управління ризиками. Це потребує розробки інвестиційної стратегії, яка спрямована на визначення таких пріоритетних напрямків інвестування, як модернізація обладнання, розширення спектру послуг, підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням стратегічних цілей ЗОЗ та фінансових можливостей. Актуальним напрямом інвестування є здійснення інвестицій у цифрові технології. Близько 80% систем охорони здоров'я планують збільшити обсяг інвестицій у цифрову охорону здоров'я протягом наступних п'яти років [14]. При цьому, слід здійснювати аналіз інвестиційних проектів за допомогою оцінювання ефективності інвестицій (через визначення чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), терміну окупності) для обґрунтованого прийняття рішень.

Важливим є також формування системи управління ризиками для ідентифікації, оцінки та мінімізації фінансових ризиків (валютних ризиків, процентних ризиків, ризиків неплатоспроможності, ризиків недоотримання фінансування та ін.), а також розробки та імплементації стратегій хеджування та диверсифікації.

Ефективне використання цих інструментів забезпечує не тільки цільовий розподіл ресурсів, а й підвищення прозорості фінансових потоків, контроль за витратами та формування довгострокової фінансової стратегії. Їх застосування дозволить керівництву медичного закладу вчасно ідентифікувати загрози фінансовій стабільності та приймати управлінські рішення, що узгоджуються з довгостроковими цілями розвитку.

Ефективна політика стратегічного управління фінансовим станом закладу охорони здоров'я має базуватися на таких заходах, як:

— запровадження стратегічного фінансового планування на середньо— та довгострокову перспективу, що потребує імплементації процедур фінансового планування у загальну стратегію розвитку закладу. Це дозволить своєчасно адаптуватися до вимог НСЗУ та прогнозувати фінансові ризики;

— посилення ролі управлінського обліку та фінансової аналітики для ухвалення ефективних рішень, що

дасть можливість доступу керівництву ЗОЗ до актуальної аналітичної інформації щодо структури витрат, джерел доходів, рентабельності послуг;

— проведення політики диверсифікації джерел фінансування (впровадження партнерських програм, залучення коштів місцевих бюджетів, грантів, благодійних внесків, а також розвиток платних медичних послуг з урахуванням економічної доцільності);

— здійснення автоматизації фінансових процесів та цифрової трансформації на основі впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP-рішень), що дозволить підвищити прозорість фінансових потоків та забезпечити контроль за використанням ресурсів;

— сприяння розвитку компетентностей керівників ЗОЗ шляхом вивчення ними стратегічного фінансового управління, ризик-менеджменту, економіки охорони здоров'я та законодавчих змін;

— впровадження зовнішнього та внутрішнього аудиту, зокрема на рівні громад, для оцінки досягнення фінансових цілей та ефективності використання коштів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, стратегічне управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я в умовах трансформації системи охорони здоров'я України є важливим інструментом забезпечення їх стабільності та конкурентоспроможності. Запровадження ринкових механізмів та зміна принципів фінансування вимагають системного підходу до управління ресурсами з акцентом на стратегічне планування та диверсифікацію джерел доходів. Запропонований комплекс інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, система збалансованих показників, бюджетування тощо, дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах змін зовнішнього середовища. Розробка інтегрованих моделей управління, які поєднують стратегічне бачення з ефективними механізмами реалізації, є необхідною умовою зміцнення фінансового стану закладів охорони здоров'я. Імплементація таких підходів у практичну діяльність медичних установ сприятиме їх сталому розвитку та підвищенню якості медичних послуг.

Література:

1. Bondarenko O.S., Prus N.V., Hranovskaya I.V. Modern approaches to managing financial resources in Ukraine's health protection bodies. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2019. №2(29). P. 113—121.
2. Жукевич С., Карпшин Н., Шегера О. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку. Світ фінансів. 2023. № 3 (72). С. 111—126. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1538> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Жукевич С.М., Рожелюк В.М. Фінансова стійкість підприємства в контексті сталого розвитку України. Світ фінансів. 2018. Вип. 4 (57). С. 75—85. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1071> (дата звернення: 15.05.2025).
4. Загорський В.С., Лободіна З.М., Лопушняк Г.С. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 276 с.

5. Пробоїв О.А. Ключові аспекти аналізу фінансового стану закладів сфери охорони здоров'я. Східна Європа, економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 5 (22). С. 119—130. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/18.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

6. Прус Н., Савченко Н. Підходи до управління фінансовими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України. Економіка та держава. 2018. № 10. С. 27—32.

7. Черненко К.П., Семененко Г.М., Луконін О.В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

8. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Економіка та управління національним господарством. 2018. № 8. С. 62—76.

9. Шишка І.В. Визначення готовності сфери охорони здоров'я до реагування на вплив зовнішнього середовища. Держава та регіони. 2023. № 2 (128). С. 82—86.

10. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 419—426. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426> (дата звернення: 20.05.2025).

11. Тюріна Н., Антонюк В. Особливості оцінювання ефективності діяльності та розвитку медичних організацій. Вісник Хмельницького національного університету, 2024. № 328 (2). С. 9—17. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-1> (дата звернення: 20.05.2025).

12. Пожусь Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. Вісник економічної науки України. 2017. № 1. С. 73—77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2017_1_17 (дата звернення: 22.05.2025).

13. Ткаченко Т.П., Тульчинська С.О., Бойчук Д.В. Управління доходами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/152.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

14. Андрощук Г. Цифрова трансформація в охороні здоров'я: аналіз технологічних трендів. Юридична газета. 2023. 30 червня. URL: <https://surli.cc/iztyum> (дата звернення: 22.05.2025).

References:

1. Bondarenko, O.S., Prus, N.V. and Nranovskaya, I.V. (2019), "Modern approaches to managing financial resources in Ukraine's health protection bodies", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (29), pp. 113—121.

2. Zhukevych, S., Karpysyn, N. and Shehera, O. (2023), "Analysis of the financial stability of healthcare institutions in the context of sustainable development", Svit finansiv, vol. 3 (72), pp. 111—126, [Online], available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1538> (Accessed 15 May2025).

3. Zhukevych, S.M. and Rozheliuk, V.M. (2018), "Financial stability of enterprises in the context of sustainable development in Ukraine", Svit finansiv, vol. 4 (57), pp. 75—85, [Online], available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1071> (Accessed 15 May2025).

4. Zahorskyi, V.S., Lobodina, Z.M. and Lopushniak, H.S. (2010), Upravlinnia finansovymy resursamy zakladiv okhorony zdorovia [Management of financial resources of healthcare institutions], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.

5. Proboiv, O.A. (2019), "Key aspects of analysing the financial condition of healthcare institutions", Skhidna Yevropa, ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 5 (22), pp. 119—130, [Online], available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/18.pdf (Accessed 15 May2025).

6. Prus, N. and Savchenko, N. (2018), "Approaches to financial resource management in the context of healthcare reform in Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 10, pp. 27—32.

7. Chernenok, K.P., Semenenko, H.M. and Lukonin, O.V. (2020), "Assessment of the financial condition of medical institutions in the context of healthcare financing reform", Efektyvna ekonomika, vol. 12, [Online], available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf (Accessed 20 May2025).

8. Safonov, Yu. M. and Borshch, V.I. (2018), "Strategic management of healthcare institutions: general principles and features of application in the healthcare sector of Ukraine", Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom, vol. 8, pp. 62—76.

9. Shyshka, I.V. (2023), "Assessing the Readiness of the Healthcare Sector to Respond to External Environmental Influences", Derzhava ta rehiony, vol. 2 (128), pp. 82—86.

10. Holovchuk, Yu.O. and Serednytska, L.P. (2020), "Benchmarking in strategic management of innovative development of an enterprise", Biznes Inform, vol. 5, pp. 419—426, [Online], available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426> (Accessed 20 May2025).

11. Tiurina, N. and Antoniuk, V. (2024), "Features of Assessing the Effectiveness and Development of Medical Organizations", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 328 (2), pp. 9—17, [Online], available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-1> (Accessed 20 May2025).

12. Pozhuieva, T. O. (2017), "Budgeting as a way to improve how businesses are managed", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol. 1, pp. 73—77, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2017_1_17 (Accessed 22 May2025).

13. Tkachenko, T.P., Tulchynska, S.O. and Boichuk D.V. (2018), "Revenue Management in an Enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 3, [Online], available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/152.pdf (Accessed 22 May2025).

14. Androshchuk, H. (2023), "Digital transformation in healthcare: analysis of technological trends", Yurydychna hazeta, 30 Yune, [Online], available at: <https://surli.cc/iztyum> (Accessed 22 May2025).

Стаття надійшла до редакції 07.07.2025 р.