

UDC 657:65.011

JEL classification: I19, L3, G32, C42, C51

DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.028>

**Алла МЕЛЬНИК,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11а, м. Тернопіль, 46009, Україна,  
e-mail: [melnykaf@gmail.com](mailto:melnykaf@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0001-6033-7332

**Світлана ЖУКЕВИЧ,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11а, м. Тернопіль, 46009, Україна,  
e-mail: [sveta\\_zyke@ukr.net](mailto:sveta_zyke@ukr.net)  
ORCID ID: 0000-0002-6088-6232

**ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ  
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Мельник А., Жукевич С. Економіко-аналітична діагностика в системі управління фінансовою діяльністю сучасного закладу охорони здоров'я. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 28–43. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.028>

Melnyk, A., Zhukevych, S. (2022). Ekonomiko-analitychna diahnostyka v systemi upravlinnia finansovoiu diialnistiu suchasnoho zakladu okhorony zdorovia [Economic and analytical diagnostics in the financial activity management system of a modern health care institution]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, 4, 28–43. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.028>

**Анотація**

**Вступ.** Концепція розвитку системи фінансового забезпечення у сфері охорони здоров'я окреслює необхідність запровадження нового фінансового механізму, який передбачає надання достатнього рівня управлінської та фінансової автономії медичним закладам.

Зміна характеру фінансових відносин ставить нові вимоги до управління фінансовою діяльністю в закладах охорони здоров'я. Функціональною складовою управлінської діяльності є економіко-аналітична діагностика, застосування

---

© Алла Мельник, Світлана Жукевич, 2022.

---

якої забезпечать адаптивність методів та моделей фінансового менеджменту сучасних реалій та інтегрування фінансів закладів охорони здоров'я в систему конкурентних ринкових відносин.

**Мета статті.** Мета дослідження – розвиток теоретичних положень економіко-аналітичної діагностики та вироблення методичних підходів щодо її застосування в управлінні фінансовою діяльністю закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних змін.

**Методи.** Визначена мета досягається за допомогою використання загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів пізнання процесів та явищ. Методи аналізу й синтезу, порівняння, узагальнення використані для розуміння економіко-аналітичної діагностики в системі управління; наукової абстракції, структурно-логічний та табличний методи – для визначення методики здійснення економіко-аналітичної діагностики в сучасних закладах охорони здоров'я.

**Результати.** Доведено, що механізм управлінської діяльності державних установ з елементами підприємницьких структур, якими є нині медичні установи, потребує застосування сучасних економіко-аналітичних методів і моделей діагностики та їх адаптації до особливостей діяльності закладів охорони здоров'я. Здійснено аналіз основних підходів науковців до визначення й розуміння економіко-аналітичної діагностики як функціональної складової управління фінансовою діяльністю закладу охорони здоров'я і визначено, що сутністю економіко-аналітичної діагностики закладів охорони здоров'я має бути система управлінської діяльності щодо прийняття рішень про вкладення фінансових та інших ресурсів для надання якісних послуг, які забезпечать ефективність і конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.

Визначено основні завдання: аналіз фінансової діяльності медичних закладів, оцінка потужностей та ресурсної бази й засобів їх вдосконалення, що забезпечить фінансово-економічну стабільність і стійкість медичних закладів з утвердженням ринкових позицій або / і виходу з кризового стану.

Обґрунтовано, що індикаторами ефективності й стабільності функціонування закладу охорони здоров'я мають бути: сформована оптимальна управлінська модель; обґрунтована система доцільного фінансування; достатній рівень забезпечення фінансовими ресурсами; ефективність їх витрачання.

Для здійснення економіко-аналітичної діагностики та визначення можливостей закладів охорони здоров'я запропоновано використати інтегральні методи і моделі, які поєднують внутрішні й зовнішні чинники функціонування суб'єктів господарювання. Досліджено основні підходи до методики SWOT-аналізу із можливістю її адаптації та застосування в управлінській діяльності закладів охорони здоров'я.

**Перспективи.** Для здійснення економіко-аналітичної діагностики щодо визначення можливостей закладів охорони здоров'я, в т. ч. фінансових, окрім SWOT-аналізу, доцільно застосовувати інші інтегральні методи й моделі, які поєднують внутрішні і зовнішні чинники функціонування суб'єктів господарювання в галузі медицини, що може стати предметом подальших досліджень.

**Ключові слова:** управління, аналіз, діагностика, економіка, охорона здоров'я, медичний заклад.

**Формули: 0, рис.: 1, табл.: 2, бібл.: 19.**

**Alla MELNYK,**

D.Sc. (Economics), professor,  
professor of the department of management,  
public administration and personnel  
Western Ukrainian National University,  
St. Lvivska, 11a, Ternopil, 46009, Ukraine,  
e-mail: melnykaf@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-6033-7332

**Svitlana ZHUKEVYCH,**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,  
Western Ukrainian National University,  
St. Lvivska, 11a, Ternopil, 46009, Ukraine,  
e-mail: sveta\_zyke@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-6088-6232

## **ECONOMIC AND ANALYTICAL DIAGNOSTICS IN THE FINANCIAL ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN HEALTH CARE INSTITUTION**

### **Abstract**

**Introduction.** *The concept of the development of the system of financial support in the field of health care outlines the need to introduce a new financial mechanism, which provides for the provision of a sufficient level of managerial and financial autonomy to medical institutions.*

*The change in the nature of financial relations imposes new requirements on the management of financial activities in health care institutions. The functional component of managerial activity is economic and analytical diagnostics, the application of which will ensure the adaptability of financial management methods and models to modern realities and the integration of the finances of health care institutions into the system of competitive market relations.*

**Purpose.** *The purpose of the study is the development of theoretical provisions of economic-analytical diagnostics and the development of methodological approaches for its application in the management of financial activities of health care institutions in the conditions of transformational changes.*

**Methods.** *Achieving the set goal is achieved by using general scientific, special and empirical methods of learning processes and phenomena. The methods of analysis and synthesis, comparison, and generalization are used to understand economic and analytical diagnostics in the management system; scientific abstraction, structural-logical and tabular methods for determining the methodology of economic-analytical diagnostics in modern health care institutions.*

---

**Results.** *It has been proven that the mechanism of management activity of state institutions with elements of entrepreneurial structures, which are currently medical institutions, requires the use of modern economic and analytical methods and diagnostic models and their adaptation to the specifics of the activities of health care institutions. The analysis of the main approaches of scientists to the definition and understanding of economic-analytical diagnostics as a functional component of managing the financial activities of a health care institution was carried out, and it was determined that the essence of economic-analytical diagnostics of health care institutions should be the system of management activities regarding decision-making on the investment of financial and other resources to provide quality services that will ensure the efficiency and competitiveness of the health care institution.*

*At the same time, the main tasks are defined: analysis of the financial activity of medical institutions, assessment of production capacities and resource base and means of their improvement, which will ensure the financial and economic stability and stability of medical institutions with the approval of market positions and/or exit from the crisis state.*

*It is substantiated that the indicators of the efficiency and stability of the functioning of the health care institution should form an optimal management model of an expedient and justified system of financing and provision of financial resources and the efficiency of their spending.*

*The use of integral methods and models that combine internal and external factors of the functioning of economic entities is proposed to carry out economic and analytical diagnostics and determine the capabilities of health care institutions. The main approaches to the SWOT analysis methodology with the possibility of its adaptation and application in the management of health care institutions were studied.*

**Discussion.** *In order to carry out economic and analytical diagnostics regarding the determination of the capabilities of health care institutions, including financial ones, in addition to SWOT analysis, it is advisable to use other integral methods and models that combine internal and external factors of the functioning of economic entities in the field of medicine, which may be the subject of further research.*

**Keywords:** *management, analysis, diagnostics, economy, health care, medical institution.*

**Formulas:** 0, **fig.:**1, **tabl.:** 2, **bibl.:** 19.

**JEL classification:** I19, L3, G32, C42, C51.

**Постановка проблеми.** Важливим напрямом національної політики продукування «людського капіталу» є трансформаційні зміни вітчизняної системи охорони здоров'я. Кожна людина має право на медичну допомогу, забезпечення її охорони здоров'я та медичне страхування. Це визначено Конституцією України та Всесвітньою організацією охорони здоров'я. Натомість існуюча упродовж тривалого часу модель охорони здоров'я в Україні неспроможна була забезпечити ці вимоги.

Для гарантування високоефективної медичної допомоги, доступності та якості медичних послуг необхідний певний обсяг фінансових ресурсів, що зумовило впровадження нової моделі охорони здоров'я, а відтак нової моделі фінансування системи охорони здоров'я. Відбувається трансформація оплати праці медичних

працівників (постачальників послуг) на основі конкретних результатів їхньої діяльності та концептуальної зміни взаємовідносин між постачальниками та замовниками (розпорядником бюджетних коштів) послуг.

Концепція реформування системи фінансового забезпечення охорони здоров'я окреслює необхідність запровадження нового фінансового механізму в сфері охорони здоров'я й передбачає, що «державні або комунальні некомерційні підприємства зможуть провадити основну діяльність з надання громадянам гарантованої державою безоплатної медичної допомоги за державні кошти, підприємницьку діяльність залежно від попиту на медичну допомогу (відповідно до законодавства)» [1].

Впровадження договорів стратегічної закупівлі медичних послуг та методів їх оплати передбачають надання фінансової й управлінської автономії сучасним закладам охорони здоров'я.

Зазначене обумовлює необхідність зміни характеру фінансових відносин у закладах охорони здоров'я та передбачає нові вимоги до управління фінансовою діяльністю. В такому контексті виняткового значення набувають питання застосування економіко-аналітичної діагностики як однієї з функціональних складових управління фінансовою діяльністю та інтегрування фінансів закладів охорони здоров'я в систему конкурентних ринкових відносин, що забезпечать адаптивність методів фінансового менеджменту до сучасних реалій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми й питання фінансування вітчизняних закладів охорони здоров'я висвітлюються в наукових доробках В. Андрущенка, О. Василика, Н. Карпишин, О. Кириленко [2], О. Тулай [3], С. Юрія та ін. Теорія та практика управління фінансовими ресурсами в закладах охорони здоров'я набули розвитку в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців: Л. Лессард [4], С. Коллінс [5], В. Горина [6], В. Загорського, З. Лободіної, [7], Н. Прус [8] та ін.

Зокрема, О. Кириленко, О. Тулай порушують питання функціонування охорони здоров'я як складової фінансового механізму сталого розвитку України, розглядаючи реформування галузі в контексті євроінтеграційних процесів.

Науковці В. С. Загорський та інші (2010) у монографії вивчають питання генерування та розподілу фінансових ресурсів медичних закладів в контексті їх теоретичних розвідок та практичного застосування, визначають пріоритетні напрями реформування управління фінансовими ресурсами медичних інституцій, розглядають особливості діяльності бюджетних установ, які впливають на фінансову управлінську діяльність [7, с. 27].

На основі аналізу структури надходжень до закладів охорони здоров'я за джерелами фінансування Н. Прус (2018) обґрунтувала, що в умовах управлінської самостійності фінансовий стан та перспективи розвитку сучасної медичної установи визначаються ефективним функціонуванням, а фінансове забезпечення має високий ступінь залежності від приватних джерел фінансування. Авторка зазначає, що фінансування медичних закладів згідно з нової моделлю здійснюється відповідно до обсягу реальних послуг, наданих пацієнтам [8]. Незважаючи на правильність постановки питань, вона не вивчає методи визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

---

Науковці С. Коваль, В. Русін роблять наголос на інноваційності розвитку медичних закладів територіальних громад, їх фінансового забезпечення та визначають потенційні джерела його фінансування. Дослідники звертають увагу на необхідність пошуку додаткових джерел фінансових ресурсів для інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я, вказуючи на: удосконалення (модернізацію) матеріально-технічної бази, «впровадження у діяльність прогресивних методів діагностики та лікування, новітніх медичних технологій, застосування програмних продуктів для опрацювання інформації» [9].

Фахівці з менеджменту та публічного управління виокремлюють актуальність наукових розвідок управлінських дієвих механізмів загалом та відповідно до галузевих особливостей, у т. ч. медичних закладів [10].

Незважаючи на ґрунтовність напрацювань науковців, питання діяльності закладів охорони здоров'я та управління їх фінансовими ресурсами в умовах галузевої реформи та трансформації суспільства не досліджено на належному рівні. Особливо потребують уваги проблеми створення адаптованого управлінського механізму, який забезпечував би інформаційну базу для оптимальної структури фінансування відповідно до чинного законодавства. З огляду на це медичні заклади набувають елементів підприємницьких структур, що діють у ринкових конкурентних умовах, а використання сучасних адаптованих методів управління із застосуванням функціональних складових та їх реалізації актуальне й необхідне.

Однією із функціональних складових управлінського процесу є економіко-аналітична діагностика, яка стала предметом теоретичних досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених та впроваджена в практичну діяльність, набуваючи кількісної та якісної оцінки.

Зокрема, питання здійснення економіко-аналітичної діагностики як методу управлінської діяльності розглядають І. Бланк [11], В. Раппопорт [12], Я. Лейман та ін.

В. Раппопорт [12], Я. Лейман (Естонія) висвітлили застосування діагностичних методів щодо оцінювання економічних процесів у практиці управлінського консультування підприємств. Однак започатковані практики використання економіко-аналітичних методів діагностики характеризувалися певними особливостями й одночасно мали ряд недоліків, як от: відсутність системного підходу; пріоритетність якісних оцінок над кількісними методами; використання великої кількості експертних методів, що зумовлює певну суб'єктивність висновків.

Предметний аналіз напрацьованих методичних підходів вказує, що вони відрізняються не лише предметною сферою їх використання, а й методами вирішення проблеми. І. Бланк, наприклад, розглянув використання діагностичних методів для аналізу та оцінювання параметрів кризового розвитку підприємства, які генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді [11]. Доробок вченого – дві системи діагностики: система експрес-діагностики та система фундаментальної діагностики. Серед інших пропозицій дослідників аналітичної науки – використання методів діагностики за «сигналами», що надходять із зовнішнього і внутрішнього середовищ (слабкі, сильні), які відстежуються за допомогою системи моніторингу [13]. Науковці західних країн запропонували вирішувати питання діагностики фінансової діяльності

за допомогою статистичного методу – «скорингу», методу А-рахунку (бальна експертна оцінка), систем-експертів [14].

Однак, незважаючи на напрацьованість методичних підходів у сфері фінансової діагностики, наукові розвідки щодо розроблення та застосування діагностичних методів стосуються підприємницьких суб'єктів господарювання, і, відповідно, не враховують особливості функціонування закладів охорони здоров'я, які переважно є закладами комунального сектору економіки (некомерційними комунальними підприємствами) і їх діяльність поєднує надання медичної допомоги як суспільного блага та медичної послуги як продукту підприємництва. З огляду на це, можна стверджувати про відсутність методики здійснення економіко-аналітичної діагностики в практиці управлінської діяльності закладів охорони здоров'я.

Серед проблем, які потребують наукового вирішення, дослідження сутності і визначення характеру функцій, що реалізуються системою економіко-аналітичної діагностики – обґрунтування місця, ролі і можливостей її реалізації як основи прийняття управлінських рішень закладами охорони здоров'я за трансформаційних умов.

Вказане вище зумовлює актуальність, теоретичну і практичну значимість запропонованого науковому середовищу дослідження.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є розвиток теоретичних положень економіко-аналітичної діагностики та вироблення методичних підходів щодо її застосування в управлінні фінансовою діяльністю закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних змін.

**Виклад основного матеріалу.** Медична реформа, яка здійснюється нині в Україні, змінює парадигму охорони здоров'я, формуючи якісно інше економічне мислення, стиль практичної господарської поведінки суб'єктів галузі. Однією з нових ознак функціонування сучасного закладу охорони здоров'я є самостійність у плануванні розвитку медичних послуг, управлінні діяльністю, формуванні й використанні фінансових ресурсів.

З впровадженням та розвитком системи реформування охорони здоров'я змінюються підходи до економічної, інформаційної й правової діяльності сучасних закладів охорони здоров'я. Ускладнення управлінських механізмів діяльності, зокрема фінансових, надання самостійності керівникам медичних закладів у розпорядженні фінансовими засобами та запровадження добровільного медичного страхування, вимагають ефективного управління фінансовою діяльністю медичних закладів.

Управлінські механізми фінансовою діяльністю медичних установ передбачають прийняття рішень з фінансових питань, врахування їх специфіки та розроблення методів впровадження; інформаційну підтримку шляхом складання та аналізу фінансової звітності підприємства; розробку та реалізацію фінансової політики підприємства з використанням різних фінансових інструментів; організацію управління фінансово-господарською діяльністю підприємства; оцінку інвестиційних проектів та формування портфеля інвестицій, оцінку вартості капіталу, фінансове планування та контроль [7, с. 36].

Механізм фінансової діяльності державних установ з елементами підприємницьких структур, якими є нині некомерційні комунальні підприємства охорони здоров'я,

---

потребує застосування сучасних економіко-аналітичних методів і моделей діагностики та їх адаптації до особливостей діяльності цих закладів.

Зростання ролі своєчасної та якісної економіко-аналітичної діагностики відбувається із розширенням можливостей у фінансово-економічній сфері медичних установ. Основні завдання такі: аналіз фінансової діяльності медичних закладів, оцінка виробничих потужностей та ресурсної бази й засобів їх вдосконалення, що забезпечить фінансово-економічну стабільність і стійкість медичних закладів з утвердженням ринкових позицій або / і виходу з кризового стану.

Етимологія поняття «діагностика» походить з грецької мови і означає розпізнавання стану об'єкта за прямими та непрямими ознаками [15]. «Діагностика передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір засад та методів його проведення» [15]. В. Раппопорт обґрунтував, що: «Діагностика – управлінська робота з виявлення проблем і вузьких місць системи управління підприємством» [12]. Відомі також інші думки та визначення діагностики: це «прийом встановлення, визначення ознак, причин деформацій і відхилень об'єкта від норми, тенденцій, задуму, цілі» [17]; «метод аналізу стану виробничої системи для виявлення й усунення в ній диспропорцій, що сприяють появі «вузьких місць», тобто «хвороб» виробничого організму» [18].

Поділяючи діагностику на два етапи – експрес і фундаментальну, І. Бланк підтверджує, що «...система експрес-діагностики банкрутства забезпечує раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і дозволяє прийняти оперативні заходи для їх нейтралізації...» [16], а «...фундаментальна діагностика банкрутства дає змогу одержати найбільш розгорнуту картину кризового фінансового стану підприємства і конкретизувати форми і методи майбутнього його оздоровлення» [16].

Економіко-аналітична діагностика є методичним прийомом пізнання фінансово-економічного механізму суб'єктів господарювання, їх ресурсного забезпечення та ефективного використання потенціалу із метою отримання прибутку, а також його фінансової, операційної та інвестиційної діяльності.

Оскільки закладами охорони здоров'я є комунальні некомерційні підприємства, які не можуть мати прибутку, а виручені кошти повинні спрямовувати на потреби функціонування, розвиток своєї діяльності, то сутність економіко-аналітичної діагностики закладів охорони здоров'я – це система управлінської діяльності щодо прийняття рішень про вкладення фінансових та інших ресурсів для надання якісних послуг, які забезпечать ефективність і конкурентоспроможність сучасного закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг.

Економіко-аналітична діагностика є прерогативою найвищої та середньої ланки управлінських структур, спроможних приймати управлінські рішення, які впливають на формування й використання грошових потоків та потенційної ресурсної бази і, відповідно, сприяють поточному та довгостроковому плануванню й забезпеченню стратегії закладу охорони здоров'я.

Здійснення економіко-аналітичної діагностики закладів охорони здоров'я має ґрунтуватися на загально-методологічних засадах, серед яких: системний і комплексний підхід; поєднання статичних, динамічних і порівняльних оцінок; синтез кількісних та якісних показників; врахування галузевої і регіональної специфіки



суб'єктів господарювання; здійснення діагностики від попередньої до остаточної оцінки; формалізації оцінок, що передбачає оцінку, поетапність й алгоритмізацію всіх складових економіко-аналітичної діагностики фінансового-ресурсного становища суб'єктів господарювання.

Відповідно до цих засад, економіко-аналітичну діагностику закладів охорони здоров'я слід здійснювати на всіх щаблях розробки й прийняття управлінських рішень та стратегій функціонування в ринковому просторі.

Економіко-аналітична діагностика як основа та суттєвий елемент менеджменту медичного закладу й прийняття управлінських рішень має охоплювати, на наш погляд, такі напрямки:

– аналіз матеріально-технічного, людського потенціалу та оцінка ресурсних потреб закладу охорони здоров'я;

– аналіз потоків грошових коштів та їх розподіл залежно від конкретних планів комунального некомерційного підприємства, формування необхідних додаткових потреб ресурсів та шляхів їх отримання (благодійні й партнерські програми, кредити, внутрішні резерви) ;

– аналіз показників звітності, які дають можливість контролювати економіко-фінансову діяльність та ідентифікувати фінансовий стан закладів охорони здоров'я.

Крім зазначених вище напрямків, в умовах невизначеності, пандемічних загроз, війни, велике значення має врахування ризиків і загроз зовнішнього середовища, які впливають на фінансово-господарську діяльність закладів охорони здоров'я. Відтак, моніторинг факторів зовнішнього середовища також має бути об'єктом економіко-аналітичної діагностики. З методичної точки зору, це діагностика «за сигналами», про яку згадувалося вище.

Розглядаючи доцільність і можливість такого напрямку економіко-аналітичної діагностики фінансової діяльності закладів охорони здоров'я, зазначимо, що критеріями ефективної й стабільної діяльності сучасного закладу охорони здоров'я є раціональність системи фінансування та оптимальність сформованої моделі управління фінансовими ресурсами. Фінансові ресурси закладів охорони здоров'я – це «сукупність усіх видів грошових засобів, що знаходяться у розпорядженні органів управління медичного закладу чи системи охорони здоров'я, призначених для забезпечення їх функціонування та розвитку» [3]; «сукупність коштів, які акумулюються за рахунок визначених діючим законодавством джерел фінансування, в активах для забезпечення поточних і майбутніх економічних вигод, змінюються у просторі і часі під впливом фінансових відносин, що виникають у процесі надання медичних послуг населенню» [7].

Фінансові ресурси сучасних закладів охорони здоров'я генеруються надходженням різних видів коштів, цільове використання яких створює вхідні та вихідні фінансові потоки. Діяльність медичних закладів трансформує фінансові потоки у зворотному напрямку до надання медичних послуг. Визначено, що «фінансовий потік є головним чинником інтеграції всіх учасників фінансових відносин для забезпечення досягнення поставлених завдань та цілей розвитку. Гармонізація фінансових потоків та потоків послуг виступає головним резервом підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я» [7].

Здійснення економіко-аналітичної діагностики для визначення можливостей закладів охорони здоров'я, в т. ч. фінансових, можливе за використання таких інтегральних методів, моделей, інструментів, які поєднують внутрішні й зовнішні чинники функціонування суб'єктів господарювання. До цих діагностичних інструментів належать SWOT-аналіз та PEST-аналіз, які дають змогу визначити сильні та слабкі сторони діяльності сучасного закладу охорони здоров'я та можливості й загрози, що криються у соціально-політичних, економічних чинниках зовнішнього середовища.

До особливостей і переваг SWOT-аналізу як управлінського аналітико-діагностичного прийому належать такі: як інтегральний метод та обов'язкова складова економіко-аналітичної діагностики й розробки стратегії SWOT-аналіз передбачає одночасне вивчення чинників впливу внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища; є інформаційною базою для визначення проблемних ділянок й формування альтернативних стратегічних рішень сучасного закладу охорони здоров'я; уможливує ідентифікацію стратегічних пріоритетів та конкурентних переваг; окреслює парні комбінації загроз і можливостей чинників зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін фінансово-господарської діяльності.

Значимість SWOT-аналізу для позиціонування економіко-аналітичної діагностики в процесі формування та вибору стратегій закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) відображено на рис. 1.

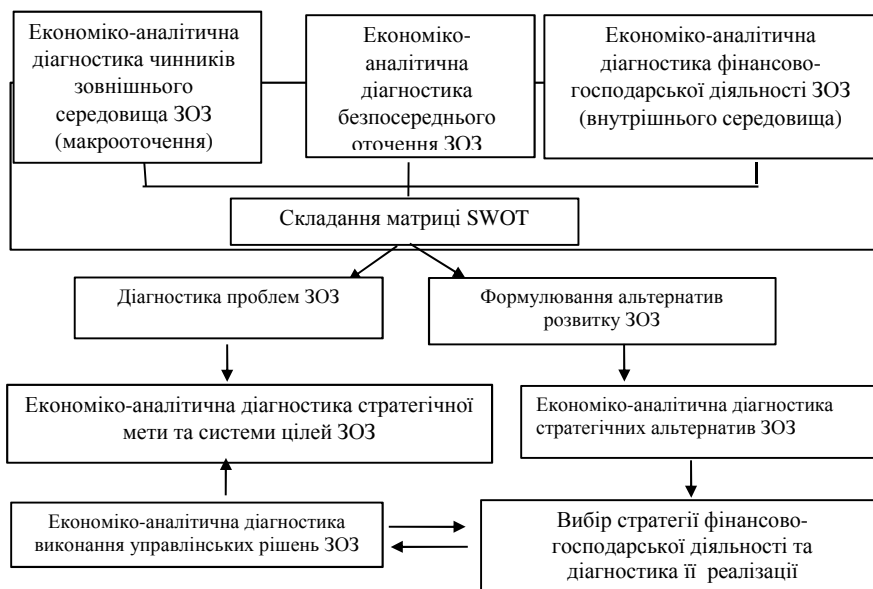


Рис. 1. Місце SWOT-аналізу в процесі економіко-аналітичної діагностики діяльності закладів охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами.

У науково-методичній літературі запропоновано підходи до методики здійснення SWOT-аналізу, однак методика його застосування для закладів охорони здоров'я відсутня. Тому, використовуючи класичні підходи до медичних закладів, пропонуємо

таку поетапність його здійснення: ідентифікація можливостей і загроз чинників зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін сучасного ЗОЗ; визначення й обґрунтування взаємозв'язку парних комбінацій можливостей та загроз, сильних та слабких сторін сучасних ЗОЗ; виявлення ключових конкурентних переваг та чинників успіху сучасних ЗОЗ; формування SWOT-матриці.

Ідентифікацію й аналіз зовнішніх можливостей і загроз закладів охорони здоров'я як складової економіко-аналітичної діагностики ЗОЗ доцільно здійснювати за допомогою прийомів ранжування та ймовірнісного оцінювання чинників. Після поділу сприятливих можливостей та загроз для ЗОЗ систематизуємо найважливіші із високим ступенем імовірності впливу чинники із подальшим їх узагальненням у стратегічному балансі (табл. 1).

Таблиця 1

**Перелік зовнішніх можливостей і загроз закладу охорони здоров'я**

Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
1	2
Зайняття нових ринків надання медичних послуг	Складна соціальна й політична ситуація в країні, нестабільність, важка економічна ситуація у суспільстві, епідемія COVID-19, військова агресія
Зростання тенденції щодо старіння населення, «омолодження» хвороби та пацієнтів	Значна кількість та мінливість нормативно-законодавчої бази
Унікальне партнерство з інноваційними технологічними компаніями з виготовлення лікарняного обладнання та лікарств	Суперництво із заробітної плати між лікарями
Зацікавленість лікарнею населення інших міст, регіонів	Збільшення темпів інфляції
Відсутніх прямих конкурентів на території регіону	Високий рівень безробіття
Формування та впровадження програм партнерської співпраці	Зменшення чисельності суспільства
Розробка наставницьких програм	Корупційні явища в державі

Джерело: розроблено авторами.

Сильні сторони (strengths) сучасного ЗОЗ – це можливості (навички, досвід, потенціал) чи ресурсна база внутрішнього середовища, які формують конкурентної переваги та чинники успіху медичної установи. Науковці вважають, що сильні сторони – це «...активи та їх характеристики, використання яких створює ефект важеля і синергії у бізнесі підприємства; вони вважають їх ключовими факторами успіху, що є основою для розробки портфеля стратегій» [19]. Слабкими сторонами (weaknesses) сучасного ЗОЗ є проблемні види діяльності, які медична установа здійснює некомпетентно, або неефективно, нерациональне використання потенціалу, певних видів ресурсів медичної установи.

Прикладний варіант застосування запропонованої методики економіко-аналітичної діагностики розглянемо на прикладі некомерційного комунального підприємства третинного рівня медичної допомоги. Емпірично виявлений склад сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Перелік сильних і слабких сторін ЗОЗ**

Сильні сторони ЗОЗ	Слабкі сторони ЗОЗ
Наявність інфраструктурної та матеріально-технічної бази медичної установи	Недостатня обґрунтованість місії, цілей, стратегії й тактики розвитку медичної установи
Значні стратегічні позиції на регіональному ринку медичних послуг	Відсутність системи контролю за якістю надання медичних послуг
Існування значного власного капіталу медичної установи	Неефективне й нераціональне використання матеріально-технічної бази медичної установи
Значний досвід діяльності медичного персоналу в цій сфері, висока компетентність спеціалістів	Відсутність інноваційних методів і систем управління персоналом
Напрацьована репутація медичного закладу	Застаріла система оплати і стимулювання праці, яка не відповідає кваліфікації персоналу
Високий рівень організаційної культури та трудової етики	Недовикористання ринкових механізмів господарювання

Джерело: розроблено авторами.

За результатами економіко-аналітичної діагностики зовнішнього й внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я та для визначення взаємозв'язків і парних сполучень між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами сучасного ЗОЗ систематизуємо інформацію в матрицю SWOT, яку ще називають стратегічний баланс. SWOT-матриця визначається як поєднання чинників (загроз і можливостей), які негативно й позитивно впливають на діяльність закладу охорони здоров'я. Чинники, які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні, вказують на сильні та слабкі сторони у функціонуванні ЗОЗ, їх суб'єктивно оцінюють керівники закладів охорони здоров'я. Здійснюючи економіко-аналітичну діагностику середовища закладу охорони здоров'я, слід враховувати, що «можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, і, навпаки, заздалегідь помічена загроза створює для медичної установи додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули» [19]. Відтак, доцільно всі чинники обстежити на присутність синергетичного ефекту (взаємного впливу), та врахувати це для прийняття управлінських рішень щодо посилення чи навпаки.

Практичне використання SWOT-аналізу систематизує розуміння про внутрішні та зовнішні чинники, визначає конкурентні переваги, формує стратегічні пріоритети, діагностує потенціал закладу охорони здоров'я та ринкової ситуації.

Варто звернути увагу на недоліки застосування цієї технології економіко-аналітичної діагностики: певна суб'єктивність добору чинників, використання інформації, отриманої методом експертних оцінок. Специфіка сприймання управлінцями впливу чинників зовнішнього середовища вимагає від керівника високого рівня освіченості, володіння певними компетентностями, навичками й практичним досвідом. Є ймовірність суб'єктивного підходу і ризик неправильної класифікації чинників, внаслідок чого минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки. Їх потрібно враховувати й доповнювати іншими методичними прийомами, які будуть предметом наступних досліджень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Управління фінансово-господарською діяльністю сучасних закладів охорони здоров'я потребує концептуальних змін та сучасних підходів, визначення пріоритетних та актуальних шляхів реформування організаційно-економічного механізму медичної сфери із впровадженням нових моделей фінансової діяльності, що забезпечить стабільність та стійкість сучасного ЗОЗ. Суттєву роль у вирішенні цих питань відіграє економіко-аналітична діагностика, яка має бути одним із основних елементів вироблення фінансової політики некомерційного комунального підприємства та функціональною складовою управління закладами охорони здоров'я в трансформаційних, нестабільних умовах господарювання. В рамках її здійснення перспективною є імплементація методики економіко-аналітичної діагностики «за сигналами».

Предметом економіко-аналітичної діагностики діяльності закладу охорони здоров'я має бути: аналіз та оцінка майна, фінансового стану підприємства, оцінка механізму формування фінансових ресурсів, їх диверсифікації та ступеня оптимізації джерел їх надходження. Результатом діагностування мають бути висновки про стан сучасного ЗОЗ та ймовірнісний прогноз фінансово-господарської діяльності у майбутньому.

У перспективі для здійснення економіко-аналітичної діагностики щодо визначення можливостей закладів охорони здоров'я, в т. ч. фінансових, окрім SWOT-аналізу, доцільно застосовувати інші інтегральні методи й моделі, які поєднують внутрішні й зовнішні чинники функціонування суб'єктів господарювання в галузі медицини, що може бути предметом подальших досліджень.

### **Література**

1. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1013-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246773163>
2. Формування фінансового механізму сталого розвитку України : моногр. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. П. Кириленко та д-ра екон. наук, доц. О. І. Тулай. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 414 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream>
3. Тулай О. Економічне обґрунтування необхідності реорганізації бюджетних установ охорони здоров'я України в контексті Європейської інтеграції. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації* : IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, 22–23 лют. 2007 р.: зб. тез доп. Ч. 2. Тернопіль : Екон. думка, 2007. С. 291–293.

- 
4. Lessard L., Solomon J. Effects of a Patient-Friendly Medical Debt Financing Program on Access to Care and Social Outcomes. *Health Care Finance*. 2017. № 2. URL: <http://www.healthfinancejournal.com>
  5. Collins S.R., Rasmussen P.W., Doty M.M., Beutel S The rise in health care coverage and affordability since health reform took effect: findings from The Commonwealth Fund Biennial Health Insurance Survey, 2014. Issue Brief (Commonw Fund). 2015. № 2. P. 1–16. URL: <http://www.commonwealthfund.org>
  6. Горин В. П. Формування фінансових ресурсів охорони здоров'я в контексті виконання критеріїв економічної безпеки. *Наукові записки*. Серія : Економіка. 2015. № 23. С. 216–221.
  7. Загорський В. С., Лободіна З. М., Лопушняк Г. С. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я : моногр. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2010. 276 с.
  8. 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. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/10\\_2018/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/7.pdf)
  9. Коваль С., Русін В. Фінансові аспекти інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я територіальних громад. *Світ фінансів*. 2022. № 2 (71). С. 108–116. DOI: 10.35774/SF2022.02.108 URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1517/1525>
  10. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні / *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 7–23.
  11. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс. Київ : Эльга, Ника-Центр, 2004.
  12. Раппопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. Москва : Экономика, 1988. 127 с.
  13. Жукевич С. М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 206–211.
  14. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятий. Проблемы, концепции и методы; пер. с франц. Москва : Финансы, ЮНИТИ, 1997. 576 с.
  15. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%>
  16. Бланк И. А. Управление прибылью. Київ : «НИКА-Центр», 2000. 544 с.
  17. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. Москва : Дека, 1997. 304.
  18. Рожелюк В. М., Жук Н. Т. Експрес-діагностика фінансового стану в системі управління безпекою підприємства. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С. 232–234.
  19. Дженстер Пер, Хасси Девид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей; пер. с англ. Москва : Изд. дом «Вильямс», 2003. 386 с.

### References

1. Kontseptsiiia reformy finansuvannia systemy okhorony zdorovia, skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 lystopada 2016 r. № 1013-r [The concept of health care financing reform, approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 30, 2016 No. 1013]. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246773163> [in Ukrainian].
2. Formuvannia finansovoho mekhanizmu staloho rozvytku Ukrainy [Formation of the financial mechanism of sustainable development of Ukraine]: monogr.; za red. d-ra ekon. nauk, prof. O. P. Kyrylenko ta d-ra ekon. nauk, dots. O. I. Tulai. Ternopil: TNEU, 2017. 414 p. Retrieved from: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream> [in Ukrainian].
3. Tulai, O. (2007) Ekonomichne obgruntuvannia neobkhdnosti reorganizatsii biudzhetykh ustanov okhorony zdorovia Ukrainy v konteksti Yevropeiskoi intehtratsii [Economic justification of the need to reorganize public healthcare institutions of Ukraine in the context of European integration]. *Ekonomichnyi i sotsialnyi rozvytok Ukrainy v KhKhI stolitti: natsionalna identychnist ta tendentsii hlobalizatsii: IV Mizhnar. nauk.prakt. konf. molodykh vchenykh, 22–23 liut.* Ternopil: Ekon. dumka, P. 291-293. [in Ukrainian]
4. Lessard, L., Solomon, J. (2017) Effects of a Patient-Friendly Medical Debt Financing Program on Access to Care and Social Outcomes [Effects of a Patient-Friendly Medical Debt Financing Program on Access to Care and Social Outcomes]. *Health Care Finance*. No. 2. Retrieved from: <http://www.healthfinancejournal.com> [in English].
5. Collins, S.R, Rasmussen, P.W., Doty, M.M., Beutel, S. (2015) The rise in health care coverage and affordability since health reform took effect: findings from The Commonwealth Fund Biennial Health Insurance Survey [ The rise in health care coverage and affordability since health reform took effect: findings from The Commonwealth Fund]. *Issue Brief (Commonw Fund)*, 2, 1-16. Retrieved from: <http://www.commonwealthfund.org> [in English].
6. Horyn, V. P. (2015) Formuvannia finansovykh resursiv okhorony zdorovia v konteksti vykonannia kryteriiv ekonomichnoi bezpeky [The formation of financial resources for health care in the context of fulfilling the criteria of economic security]. *Naukovi zapysky. Seriia "Ekonomika" – Proceedings. "Economy" series*, 23, 216-221 [in Ukrainian].
7. Zahorskyi, V. S., Lobodina, Z. M., Lopushniak, H. S. (2010). Upravlinnia finansovymy resursamy zakladiv okhorony zdorovia [Management of financial resources of healthcare institutions]: monograph. Lviv: LRIDU NADU. 276 p. [in Ukrainian].
8. Prus, N., Savchenko, N. (2018) Pidkhody do upravlinnia finansovymy resursamy v konteksti reformuvannia systemy okhorony zdorovia ukrainy [Approaches to the management of financial resources in the context of reforming the health care system of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 10, 27-32. Retrieved from: [http://www.economy.in.ua/pdf/10\\_2018/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/7.pdf) [in Ukrainian].
9. Koval, S., Rusin, V. (2022). Finansovi aspekty innovatsiinoho rozvytku zakladiv okhorony zdorovia terytorialnykh hromad [Financial aspects of innovative development of health care facilities of territorial communities]. *Svit finansiv – The*

- 
- world of finance, 2 (71), 108-116. DOI: <https://doi.org/10.35774/SF2022.02.108> [in Ukrainian].
10. Melnyk, A. (2020). Bahatorivneve stratehichne planuvannia v systemi instytutsiinykh mekhanizmiv upravlinnia v Ukraini [Multilevel strategic planning in the system of institutional management mechanisms in Ukraine]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Herald of the Ternopil National Economic University*, 2, 7-23 [in Ukrainian].
  11. Blank, Y. A. (2004). Fynansovyi menedzhment: uchebnyi kurs [Financial management: training course]. Kyiv: Elha, Nyka-Tsentr, 2004 [in Russian].
  12. Rappoport, V. Sh. (1998). Dyahnostyka upravleniia: praktycheskyi opyt y rekomendatsyy [Management diagnostics: practical experience and recommendations]. M.: Ekonomyka. 127 p. [in Russian].
  13. Zhukevych, S. M. (2016). Diahnostyka finansovo-ekonomichnoi stiiikosti subiekta hospodariuvannia: kontseptualnyi pidkhid [Diagnostics of the financial and economic stability of the business entity: a conceptual approach]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 5-6, 206-211 [in Ukrainian].
  14. Kolass, B. (1997). Upravleniye fynansovoi deiatelnosti predpriiati. Problemy, kontseptsyy y metody [Management of financial enterprises. Problems, concepts and methods]; per. s frants. Fynansy, YuNYTY. 576 p. [in English].
  15. Vikipediia. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%>
  16. Blank, Y. A. (2000). Upravleniye prybyliu [Profit management]. Kyiv: «NYKA-Tsentr». 544 p. [in Ukrainian].
  17. Korotkov, E. M. (1997). Kontseptsyia menedzhmenta [Concept of management]. M.: Deka. 304 p. [in Russian].
  18. Rozheliuk, V. M., Zhuk, N. T. (2017). Ekspres-diahnostyka finansovoho stanu v systemi upravlinnia bezpekoiu pidpriiemstva [Express diagnostics of the financial state in the security management system of the enterprise]. *Oblik, opodatkuвання i kontrol: teoriia ta metodolohiia: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii – Accounting, taxation and control: theory and methodology: materials of the international scientific and practical internet conference*. TNEU. P. 232-234 [in Ukrainian].
  19. Dzhenster, Per, Khassy Devyd (2003). Analiz sylnykh y slabykh storon kompanyy: opredeleniye stratehicheskyykh vozmozhnostei; per. s anhl [Analysis of company strengths and weaknesses: determination of strategic opportunities; trans. with English]. Yzdatelskyi dom "Vyliams" – Publishing house "Williams". 386 p. [in Russian].

Статтю отримано 7 жовтня 2022 р.

Article received October 7, 2022