

УДК: 005.93 : 338.46 : 61(477)  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.10-18>

**Дячков Д.В.**  
доктор економічних наук  
Полтавський державний аграрний університет  
**Diachkov Dmytro**  
Dr. of Economic Sc.  
Poltava State Agrarian University  
<https://orcid.org/0000-0002-2637-0099>

**Синенко В.А.**  
Полтавський державний аграрний університет  
**Sylenko Vladyslav**  
Poltava State Agrarian University  
<https://orcid.org/0009-0003-4123-3214>

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

*В статті обґрунтовано необхідність вивчення факторів, які здійснюють найбільший вплив на систему управління підприємствами України, що надають медичні послуги. Головними системоутворювальними чинниками ефективного управління функціонуванням підприємств, що надають медичні послуги визначено: удосконалення організаційної системи; забезпечення висококваліфікованими медичними кадрами; ресурсне забезпечення, цифровізації. Також було й окреслено групу факторів, які окрім позитивного впливу, здійснюють й негативний вплив та заважають розвитку системи управління підприємствами сфери надання медичних послуг та загалом призводять до стримування розвитку сучасної вітчизняної медицини. Водночас, охарактеризовано найбільш суттєві сучасні виклики медичній системі та системі охорони здоров'я України, серед яких: війна, цифровізація та кадрова криза. Ці та інші виклики визначають ключові групи факторів, вплив яких є дійсно потужним на систему управління підприємств сфери надання медичних послуг: зовнішні чинники (технологічні, економічні, соціальні, юридичні, політичні) та внутрішні (організаційна структура, кваліфікація персоналу, управлінська культура, матеріально-технічна база). Характеристика зазначених факторів вказує на те, що більшість з них здійснюють негативний вплив як на діяльність суб'єкту надання медичних послуг так і на систему управління медичним закладом. Для кожної групи факторів визначено шляхи їх покращення для здійснення позитивного й конструктивного впливу на загальний стан системи охорони здоров'я та суб'єктів надання медичних послуг зокрема.*

**Ключові слова:** внутрішні фактори, організаційна структура, охорона здоров'я, система управління, сфера надання медичних послуг, фактори зовнішнього середовища, цифровізація.

## FACTORS INFLUENCING THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF HEALTHCARE SERVICES IN UKRAINE

*The article substantiates the need to study the factors which have the greatest impact on the management system of Ukrainian enterprises, which providing medical services. The main system-forming factors of effective management of the enterprise's functioning providing medical services were as follows: improvement of the organizational system to ensure the provision of better quality free medical care to citizens; provision of a sufficient number of highly qualified medical personnel; resource provision and development of the health infrastructure care institutions and enterprises providing medical services using standardization and innovative approaches; ensuring a sufficient level of digitalization. The author also outlined a group of factors (external: from the state, from suppliers, from consumers; internal: low level of diagnostic services, lack of advertising and marketing, low managerial qualifications of facility managers, shortage of qualified medical personnel, lack of financial resources and underfunding) that, in addition to having a positive impact, also have a negative impact and hinder the development of the management system of healthcare enterprises and generally lead to the restraint of the development of the modern domestic healthcare system. At the same time, the author characterizes the most significant current challenges to the medical and health care systems of Ukraine, including war, digitalization, and the personnel crisis. These and other challenges determine the key groups of factors whose influence was really powerful on the management system of healthcare enterprises: external factors (technological, economic,*

© Дячков Д.В., Синенко В.А., 2024

social, legal, political) and internal factors (organizational structure, staff qualifications, management culture, material and technical base). The characterization of these factors indicates that most of them have a negative impact on both the activities of the healthcare provider and the management system of the healthcare facility. For each group of factors, the author identifies ways to improve them in order to have a positive and constructive impact on the overall health care system and health care providers in particular.

**Keywords:** internal factors, organizational structure, health care, management system, health care provision, external environment factors, digitalization.

**JEL classification:** M10, I15.

**Постановка проблеми.** Сучасна система управління суб'єктів надання медичних послуг в Україні перебуває у стані динамічних змін, викликаних як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У цьому контексті питання ефективного управління підприємствами медичної сфери стає надзвичайно актуальним, що зумовлено значними викликами, які постають перед галуззю охорони здоров'я, зокрема впровадження медичної реформи в Україні, яка наслідує принцип фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», вимагає від медичних установ адаптації до нових умов функціонування, а й відповідно зміни підходу до управління підприємствами, закладами надання медичних послуг; демографічними та соціальними змінами, такими як старіння населення, збільшення кількості хронічних захворювань, підвищення обізнаності пацієнтів, створюють додаткові навантаження на систему управління суб'єкту надання медичних послуг, оскільки потребує ефективного управління ресурсами та персоналом, впровадження нових моделей обслуговування та удосконалення інфраструктури. Ще одним аспектом є цифровізація та інновацізація медичної сфери, яка теж вносить суттєві зміни у підходи до управління, обумовлені зокрема впровадженням телемедицини, автоматизованих систем діагностики і лікування, електронних медичних записів. Війна в Україні також значно вплинула на систему медичних послуг. Руйнування інфраструктури, переміщення населення, дефіцит медичних кадрів і зростання потреб у спеціалізованій допомозі зумовлюють необхідність адаптації системи управління до кризових умов. З огляду на зазначені умови діяльності підприємства надання медичних послуг, а також зважаючи на глобальні тенденції, такі як пандемія, економічна криза та кліматичні зміни, система управління медичними підприємствами повинна бути стійкою, адаптивною та ефективною, а отже дослідження факторів, що впливають на неї, дозволить актуалізувати дієві стратегії й тактичні дії щодо покращення функціонування системи управління підприємств в сфері надання медичних послуг України, забезпечення доступності цих послуг та підвищення їх якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним питанням формування та розвитку системи управління підприємствами, що надають медичні послуги, а також визначення її характеристики факторів впливу на систему охорони здоров'я та суб'єктів медичної сфери

присвячено праці вітчизняних вчених, зокрема: Байрак А., Барзилович А., Борщ В., Гладкова О., Кінаш І., Кравчик Ю., Новоточинов І., Пасько М., Савчук Л., Стівбан М., Чигур О., Юристовська Н., Янчак Я. та інших [1-4; 6-7; 10-14]. Загалом, питання комплексного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на систему управління підприємств в сфері надання медичних послуг України задля ґрунтовної їх характеристики, визначення негативних та позитивних тенденцій зрушень, підвищення ефективності застосування та конструктивності в межах діяльності зазначених суб'єктів, відображені фрагментарно та потребують узагальнення й деталізації.

**Метою статті** є визначення та групування факторів впливу на систему управління підприємств в сфері надання медичних послуг України з метою підвищення їх актуалізації та ефективності.

**Виклад основних результатів дослідження.** Система охорони здоров'я є однією з найважливіших складових соціально-економічної системи будь-якої країни, оскільки безпосередньо впливає на якість життя населення та рівень суспільного благополуччя, а також одним із ключових аспектів забезпечення національної безпеки та добробуту населення. В Україні, де тривають значні соціально-економічні та політичні трансформації, система управління підприємствами у сфері медичних послуг зазнає багатьох змін та викликів, що обумовлено постійною трансформацією медичної галуззі в Україні [3]; пандемією, військовими конфліктами, демографічними змінами та економічною нестабільністю, які значно впливають на роботу медичних закладів; цифровізацією та використанням інноваційних технологій, які визначають якість, цінову політику та конкурентоспроможність медичних послуг на ринку; зростанням кількості приватних медичних закладів, що визначає необхідність поліпшення системи управління підприємством, яке надає медичні послуги, яка має враховувати економічні, маркетингові та правові фактори для забезпечення конкурентоспроможності [1]; соціальною відповідальністю та якістю послуг, оскільки пацієнти очікують високого рівня обслуговування та доступності медичних послуг [2; 4]. Відтак, управління підприємствами в цій галузі є складним процесом, що залежить від численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Негативні фактори, які здійснюють вплив та заважають розвитку системи управління підприємствами сфери надання медичних послуг та загалом до стримування розвитку сучасної медицини наведені на рис. 1.

### Чинники впливу на систему управління підприємствами сфери надання медичних послуг із зовнішнього середовища

#### з боку держави:

- завищені ліцензійні вимоги;
- високі вимоги до медичних приміщень;
- застарілі стандарти оснащення медичних кабінетів;
- демпінгові ціни на платні послуги, які встановлюють державні медичні заклади;
- нестача приміщень.

#### з боку постачальників:

- завищена вартість медичних матеріалів і устаткування

#### з боку споживачів:

- високий рівень недовіри до медицини;
- упередженість населення проти платних медичних послуг.

### Внутрішні чинники впливу на систему управління підприємствами сфери надання медичних послуг

- низький рівень діагностичних послуг;
- відсутність реклами та маркетингу (або їх низька якість);
- невисока управлінська кваліфікація менеджерів закладів;
- дефіцит кваліфікованих медичних кадрів;
- дефіцит фінансових ресурсів і недофінансування.

Рис. 1. Система факторів, які здійснюють вплив та заважають розвитку системі управління підприємствами сфери надання медичних послуг

Джерело: [1-4; 8-9]

Відтак, можна виокремити основні проблеми, що виникають у процесі управління медичними закладами на сучасному етапі: проблема недофінансування, низький рівень довіри громадян до системи охорони здоров'я, проблеми якості та доступності медичних послуг, дефіцит висококваліфікованих медичних кадрів, недостатня управлінська кваліфікація керівників організацій охорони здоров'я [8].

Отже, головними системоутворювальними чинниками ефективного управління функціонуванням підприємств, що надають медичні послуги є:

- удосконалення організаційної системи для забезпечення надання більш якісної безоплатної медичної допомоги громадянам (у рамках державних гарантій);
- забезпечення достатньою кількістю висококваліфікованих медичних кадрів;

– ресурсне забезпечення та розвиток інфраструктури закладів охорони здоров'я та підприємств, що надають медичні послуги з використанням стандартизації та інноваційних підходів;

– забезпечення достатнього рівня цифровізації: хоча електронна система охорони здоров'я (eHealth) функціонує, значна частина підприємств ще не інтегрована до неї [4; 7-9; 11-114].

Зважаючи на зазначене доцільно виокремити найбільш суттєві виклики, які не сприяють якісному наданню медичних послуг, стримують розвиток медичної системи та системи охорони здоров'я, заважають системам управління на різних рівнях їх організації ефективно забезпечувати виконання відповідних функцій. Відтак, на онові узагальнення їх розподілено на 3 групи (рис. 2).

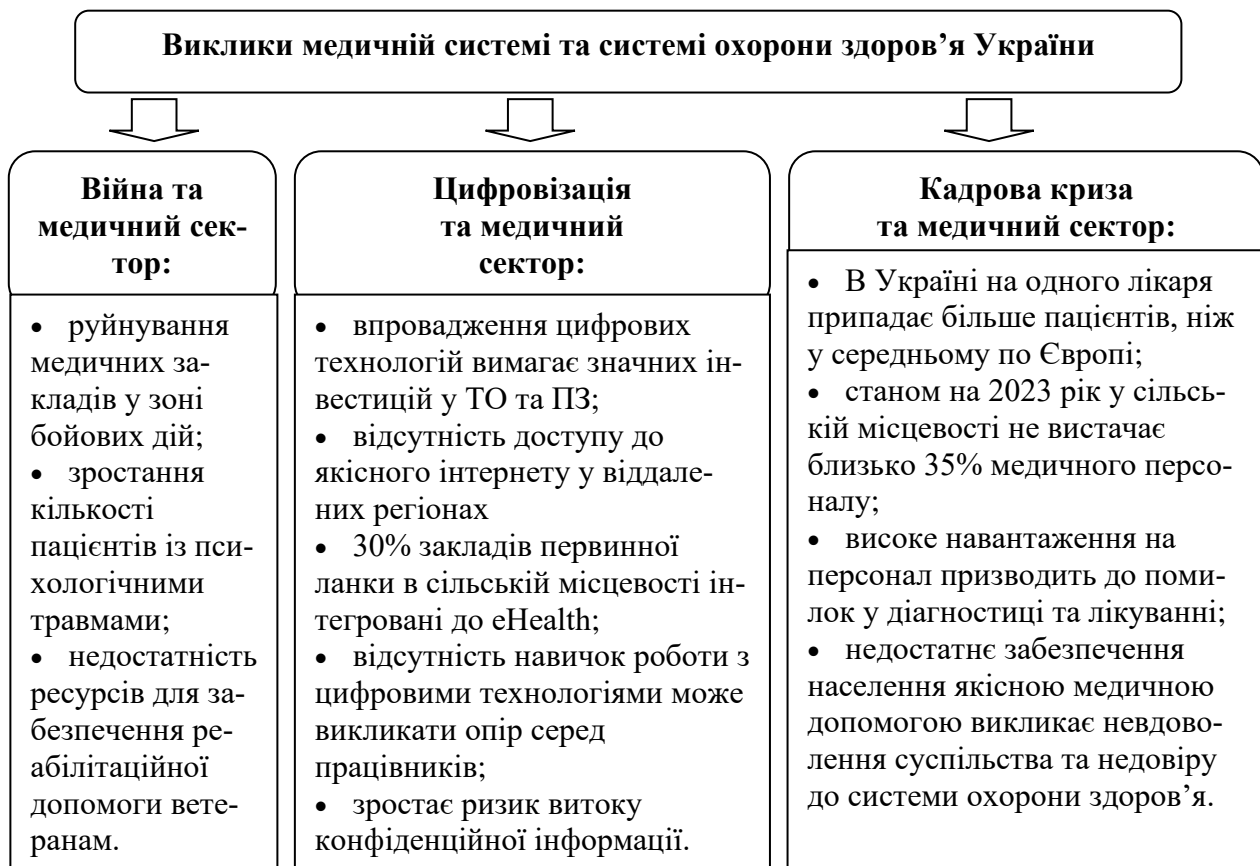


Рис. 2. Сучасні виклики медичній системі та системі охорони здоров'я України

Джерело: [1-6; 11]

Відтак, основними бар'єрними факторами для розвитку системи охорони здоров'я та суб'єктів надання медичних послуг є війна, цифровізація та кадровий голод. Війна, як загальний деструктивний фактор, впливає на два інших вищезазначених чинники, оскільки: по-перше, не дозволяє приділити належної уваги розвитку медицини через те, що всі ресурси спрямовані на допомогу військовим та вирішенню поточних нагальних завдань; по-друге, слабо використовує потенціал цифровізації, знову ж таки через згадані вже причини, серед яких нестача ресурсів, брак часу на вивчення та навчання; по-третє, відсутність кадрового потенціалу через мобілізацію численної кількості медичних працівників, а ті, хто залишився працювати в цивільній медичній інфраструктурі, через значний обсяг оперативних й тактичних завдань не мають змоги та часу для розвитку сфери охорони здоров'я; по-четверте, керівництво суб'єктів надання медичних послуг направлено на вирішення гострих поточних завдань, а не на стратегічні цілі розвитку.

Ці та інші виклики визначають ключові групи факторів, вплив яких є дійсно потужним на систему управління підприємств сфери надання медичних послуг. Такі чинники традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні (рис. 3). Серед базових зовнішніх чинників виокремлено технологічні, економічні, соціальні, юридичні, політичні, а серед внутрішніх – організаційна структура, кваліфікація персоналу, управлінська культура, матеріально-технічна база. Характеристика факторів вказує на те, що більшість з них здійснюють негативний вплив як на діяльність суб'єкту надання медичних послуг так і на систему управління медичним закладом. Зазначене потребує формування варіантів

альтернатив для мінімізації негативного впливу чинників, або усунення дії цих факторів загалом.

Відтак, група технологічних факторів, яка спрямована на пришвидшення операцій надання медичних послуг, їх точності, якості, індивідуалізації повинна бути масштабована таким чином, щоб забезпечити їх застосування на будь-якій території, в оф-лайн та он-лайн режимах. Зазначене, перш за все, потребує залучення фінансових інвестицій у придбання або розробку технічного обладнання, цифровізації технологічних засобів надання медичних послуг, формування та використання віртуальних платформ, з метою їх спільного використання та, відповідно, навчання персоналу користуватися зазначеними інноваціями. Юридичні фактори, окрім регламентування діяльності підприємств та суб'єктів надання медичних послуг мають бути спрямовані на захист всіх учасників сфери охорони здоров'я. Відтак, для зменшення їх негативного впливу необхідно розробити дієві механізми адаптації українських правових норм до вимог Європейського Союзу у сфері охорони здоров'я, забезпечити впровадження стандартів ISO в медичних закладах, лобіювати спрощення ліцензійних процедур та зменшення бюрократичних бар'єрів при отриманні ліцензій та акредитації, а також сприяти впровадженню цифрових рішень для управління юридичними процесами. Зазначене можливе за рахунок посилення контролю за додержанням прав пацієнтів, забезпечення відкритості інформації про права пацієнтів, стимулювання розвитку приватної медицини, зокрема надання податкових пільг приватним медичним закладам, що надають послуги в рамках державних програм, навчання

медичного персоналу основам правових норм, які стосуються їх професійної діяльності, використання електронних систем для подачі звітності, реєстрації документів та дотримання ліцензійних вимог, забезпечення медичних закладів у зоні бойових дій нормативною

базою для роботи в кризових умовах, захист прав медичного персоналу, включаючи гарантії соціальної підтримки та компенсацій та забезпечення прав пацієнтів на доступ до медичних послуг навіть в умовах військового конфлікту.

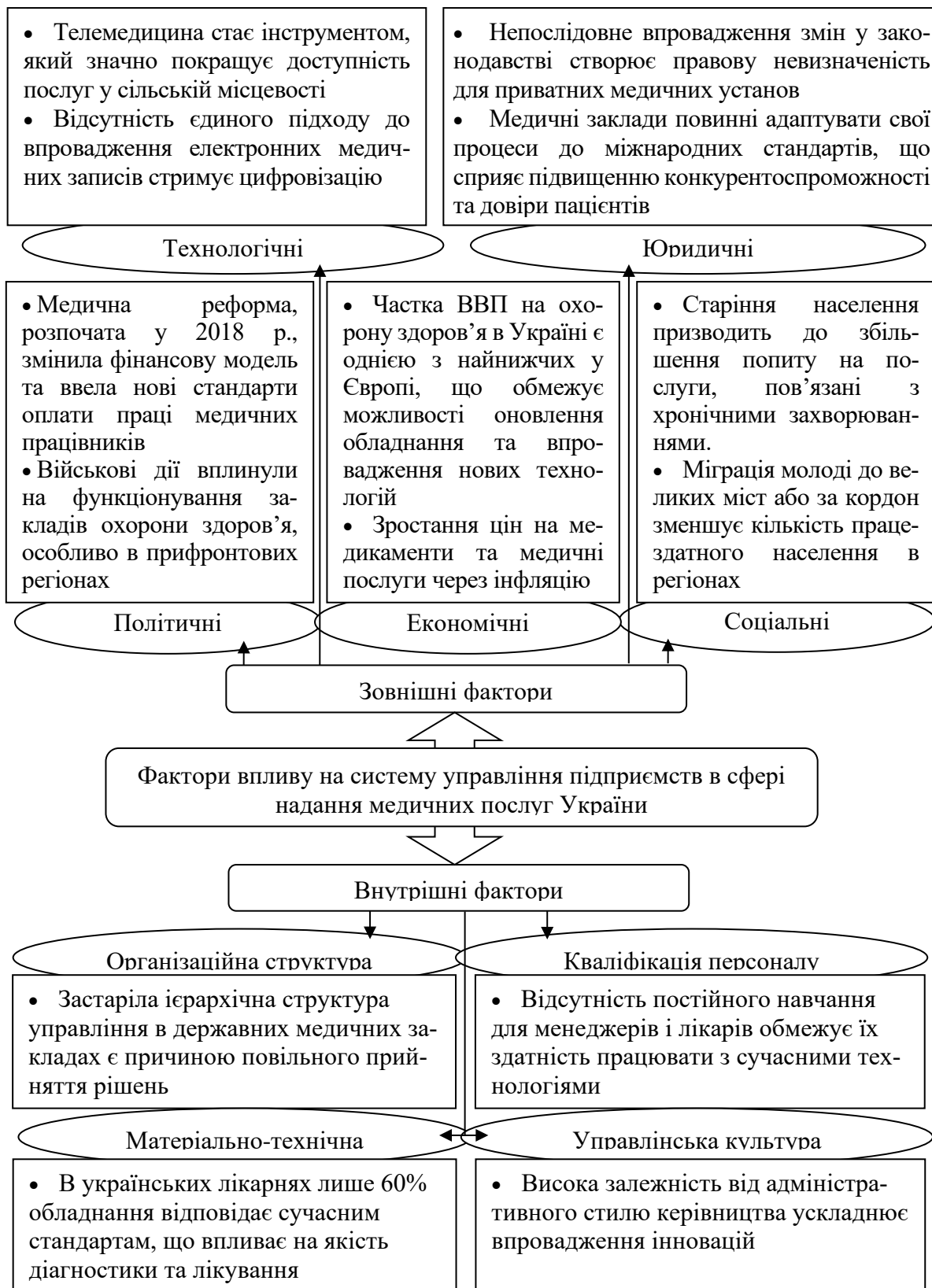


Рис. 3. Фактори впливу на систему управління підприємств в сфері надання медичних послуг України.

Джерело: [1-14]

Для мінімізації негативного впливу політичних факторів на систему управління підприємств в сфері надання медичних послуг України доцільно продовжити розпочату у 2018 р. медичну реформи з акцентом на підвищення якості послуг та ефективності управління медичними закладами, розробити механізм доступного універсального медичного страхування для забезпечення фінансового захисту населення, реалізація програм соціального захисту для населення в умовах політичної нестабільності чи військових конфліктів. Позитивним аспектом також слугуватиме виділення належних бюджетних коштів для підтримки медичних підприємств, розвиток механізмів пільгового фінансування для приватних медичних закладів, що виконують соціально важливі функції, а також використання грантів й кредитів від міжнародних партнерів для модернізації системи охорони здоров'я, запровадження міжнародних стандартів надання медичних послуг з одночасним посиленням контролю за розподілом бюджетних коштів у сфері охорони здоров'я, забезпеченням прозорості державних закупівель лікарських засобів та медичного обладнання. Важливим аспектом буде й підтримка децентралізації, яка виражатиметься у наданні місцевим органам влади ширших повноважень у вирішенні питань охорони здоров'я та забезпечення належного фінансування для реалізації регіональних програм розвитку медицини.

Шляхи покращення соціальних факторів впливу полягатимуть у проведенні просвітницьких кампаній з профілактики захворювань та здорового способу життя, створенні цифрових платформ для інформування населення про доступні послуги та профілактичні програми, розробці освітніх програм для підвищення кваліфікації медичного персоналу, проведенні регулярних досліджень щодо стану здоров'я населення та потреб у медичних послугах, розробці регіональних стратегій з урахуванням специфічних соціальних умов, а також взаємодії із місцевими громадами для врахування їх потреб у плануванні медичних послуг, залучення громад до співфінансування програм охорони здоров'я. Важливим аспектом стає й подальший розвиток планів соціальної підтримки через реалізацію державних й місцевих програм для забезпечення доступу до медицини для малозабезпечених, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення, зокрема й впровадження системи субсидій для оплати медичних послуг. З іншої сторони, соціальна підтримка повинна бути й забезпечена для працівників сфери надання медичних послуг, зокрема через гарантування конкурентної оплати праці, що зменшить міграцію кадрів та підвищить рівень соціального захисту, включаючи доступ до пільгових житлових програм й страхування. В умовах воєнного стану зазначена група факторів повинна бути спрямована на забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб та постраждалих у військових конфліктах, розвиток програм психологічної реабілітації для населення та медичного персоналу, забезпечення доступу до послуг через міжнародну підтримку та волонтерські організації. Покращення соціальних факторів впливу на підприємства медичних

послуг є критично важливим для забезпечення доступності, якості та справедливості медичних послуг.

Змінення тенденцій впливу економічних факторів на підприємства медичних послуг потребує комплексного підходу, що включає оптимізацію фінансування (збільшення видатків на медицину у державному бюджеті, реалізацію цільових програм підтримки для регіональних та сільських медичних закладів), зокрема запровадження системи платних послуг (розширення спектра платних послуг дозволить залучити додаткові кошти для розвитку, регулювання вартості платних послуг, щоб забезпечити їх доступність для населення), підтримку інновацій (інвестування в наукові дослідження у сфері медицини та впровадження новітніх технологій, розвиток телемедицини та цифрових платформ для оптимізації обслуговування пацієнтів), розвиток державно-приватного партнерства (створення стимулів для залучення інвесторів у сферу охорони здоров'я, зокрема через пільги та спрощення регуляцій, впровадження спільних проєктів для будівництва та модернізації лікарень) та залучення міжнародної допомоги (використання грантів та кредитів від міжнародних організацій для модернізації медичних підприємств, співпраця з донорами для отримання фінансової та технічної підтримки). Зазначене дозволить забезпечити фінансову стабільність, підвищити якість послуг та задовольнити зростаючі потреби населення.

Організаційна структура є ключовим внутрішнім елементом у забезпеченні ефективного функціонування підприємств медичних послуг. Її оптимізація дозволяє підвищити ефективність управління, розподілу ресурсів та якості медичних послуг. Зміни в організаційній структурі сприяють адаптації медичних закладів до сучасних викликів, таких як цифровізація, кадрова криза та економічні обмеження. Серед напрямів актуалізації організаційної структури як чинника впливу на систему управління слід відмітити: оптимізацію управлінських рівнів (скорочення адміністративних рівнів для прискорення прийняття рішень, делегування повноважень на рівень структурних підрозділів для підвищення відповідальності керівників та децентралізації управління), впровадження елементів матричної структури (поєднання функціонального й проєктного управління для ефективного використання ресурсів, гнучке формування окремих груп для вирішення конкретних завдань), автоматизація управлінських процесів (подальший розвиток електронного документообігу для скорочення бюрократії, розповсюдження застосування різноманітного програмного забезпечення для моніторингу та аналізу діяльності підрозділів), розвиток міждисциплінарної координації (забезпечення інтеграції між клінічними, адміністративними та технічними підрозділами, регулярне проведення міжпідроздільних нарад для координації стратегічних та оперативних завдань), постійне підвищення кваліфікації управлінців (проведення тренінгів з сучасного управління, лідерства та цифрової грамотності, залучення професійних менеджерів у сфері охорони здоров'я), організація зворотного зв'язку (впровадження платформ для збору пропозицій і скарг від

персоналу та пацієнтів, використання зворотного зв'язку для корекції управлінських рішень), модернізація організаційної структури в умовах цифровізації (організація команди для впровадження та підтримки цифрових рішень: телемедицина, електронна медична карта; забезпечення технічної підтримки всіх підрозділів), розвиток гібридних моделей управління (використання цифрових платформ для дистанційного управління та моніторингу, інтеграція онлайн-сервісів для координації роботи з іншими закладами та органами влади). Оптимізація організаційної структури підприємств медичних послуг дозволить адаптувати їх до сучасних умов, підвищити ефективність роботи та забезпечити якість медичних послуг, а завдяки впровадженню цифрових рішень, розвитку кадрового потенціалу та покращенню координації між підрозділами, медичні заклади зможуть стати більш конкурентоспроможними та орієнтованими на потреби пацієнтів.

Серед напрямів покращення кваліфікації персоналу як внутрішнього фактору впливу доцільно виокремити: професійне навчання та перепідготовка (організація на систематичній основі курсів підвищення кваліфікації, сертифікаційних програм та тренінгів, навчання сучасним методам діагностики та лікування відповідно до міжнародних стандартів), панування цифрових технологій (проведення курсів з використання медичних інформаційних систем, електронних медичних карт, телемедичних сервісів, навчання основам кібербезпеки для роботи в цифровому середовищі), розвиток управлінських компетенцій (навчання керівників і основних функціональних виконавців основам стратегічного управління, управління персоналом і фінансами), впровадження симуляційного навчання (створення симуляційних центрів для відпрацювання практичних навичок у реалістичних умовах, використання віртуальної реальності для моделювання складних медичних процедур), міжнародний досвід і обмін знаннями (організація стажувань у провідних міжнародних медичних установах, запрошення іноземних експертів для проведення майстер-класів і лекцій), розвиток soft skills (навчання комунікативним навичкам, роботі з пацієнтами різних категорій та управлінню стресом та особливий акцент на етику, культурну чутливість та емпатію. Створення умов для професійного розвитку мотивуватиме медиків залишатися працювати в Україні.

Покращення матеріально-технічної бази є важливим фактором у забезпеченні якісного функціонування системи управління підприємствами медичних послуг. Сучасне обладнання, інноваційні технології, комфортні умови для пацієнтів й персоналу сприяють ефективній роботі медичних закладів, підвищують довіру пацієнтів та конкурентоспроможність установ. Зазначене можливе шляхом: підвищення якості медичних послуг (сучасне обладнання дозволить покращити точність діагностики та ефективність лікування), задоволеності пацієнтів (комфортні умови підвищать довіру пацієнтів до медичних закладів), ефективності роботи персоналу (оснащеність сучасною технікою зменшить навантаження на працівників і підвищить їх

продуктивність), скорочення витрат (енергоєфективне обладнання та інфраструктура дозволять знизити витрати на утримання закладів). Особливості розвитку матеріально-технічної бази в умовах війни є пріоритетністю безпеки (обладнання бомбосховищ і укриттів у лікарнях, оснащення мобільних госпіталів для надання медичної допомоги в умовах бойових дій), використання мобільного обладнання, яке можна швидко переміщувати в безпечні регіони, активне використання обладнання, наданого міжнародними партнерами.

Четвертим, визначеним внутрішнім фактором у забезпеченні ефективного функціонування системи управління підприємств медичних послуг є управлінська культура, яка передбачає формування системи цінностей, норм, принципів та практик, що визначають стиль управління, взаємовідносини в колективі, мотивацію персоналу та загальну якість роботи. Ключовими напрямками покращення управлінської культури повинні стати: формування чіткої місії та цінностей закладу (розробка місії, яка фокусує увагу на пацієнтоорієнтованому підході та інноваціях; інтеграція етичних стандартів у повсякденну практику закладу), запровадження сучасних стилів управління (використання коучингових методів для розвитку професійних компетенцій працівників), комунікаційна відкритість (забезпечення прозорого обміну інформацією між керівництвом і працівниками, регулярні зворотні зв'язки), розвиток лідерських якостей управлінців (навчання керівників ефективним підходам до мотивації, делегування завдань та управління конфліктами, підготовка до роботи в кризових ситуаціях в умовах війни чи пандемій), впровадження принципів управління, орієнтованих на якість (використання методологій Lean, Six Sigma, TQM тощо), підтримка інновацій (створення умов для впровадження нових технологій та методів лікування, мотивація працівників до участі в розробці та реалізації інноваційних рішень).

**Висновок.** Дослідження системи управління суб'єктів надання медичних послуг в Україні перебуває у стані динамічних змін, викликаних впровадженням медичної реформи, демографічними та соціальними змінами, цифровізацією та інноватизацією, війною, руйнуванням інфраструктури, переміщенням населення, дефіцитом медичних кадрів, зростанням потреб у спеціалізованій допомозі тощо. Характеристика системи факторів, які здійснюють негативний вплив та заважають розвитку підприємствам сфери надання медичних послуг, а також групування викликів медичній системі та системі охорони здоров'я України з позиції зовнішнього середовища дозволило узагальнити внутрішні (організаційна структура, кваліфікація персоналу, управлінська культура, матеріально-технічна база) та зовнішні (технологічні, економічні, соціальні, юридичні, політичні) чинники впливу на систему управління підприємств сфери надання медичних послуг, класифікувати їх, і як результат, – сформувати напрямки їх розвитку, а відповідно й покращення впливу на загальний стан системи охорони здоров'я та суб'єктів надання медичних послуг зокрема.

**Список використаних джерел:**

1. Байрак А.О. (2020). Оцінка впливу зовнішніх факторів на розвиток приватного медичного сектору в Україні. Вісник соціально-економічних досліджень, № 3-4(74-75). С. 9-19.
2. Барзилович А.Д. (2020). Методи державного регулювання ринку медичних послуг: прямого та непрямого впливу. Інвестиції: практика та досвід, № 21-22. С. 147-153. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22\\_2020/27.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22_2020/27.pdf)
3. Борщ В.І. (2020). Ринок охорони здоров'я України : аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління, Т. 19. Вип. 1(44). С. 140-159. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1\(44\).198360](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1(44).198360)
4. Гладкова О.В. (2022). Удосконалення управління закладами охорони здоров'я на засадах менеджменту якості. Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики : матеріали Х міжнародної наук-практ. Інтернет-конференції з міжнародною участю. (10 листопада 2022 р.). Харків : НФаУ, С. 72-80.
5. Дячков Д.В, Синенко В.А. (2023). Архітектурна модель управління процесами цифровізації підприємств в сфері надання медичних послуг. Цифрова економіка та економічна безпека, Вип. 8(08). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/242>
6. Кінаш І.П., Савчук Л.М. (2018). Фактори впливу на розвиток сфери охорони здоров'я України. Причорноморські економічні студії, Вип. 25. С. 43-47.
7. Кравчик Ю. (2022). Розвиток системи управління господарською діяльністю: особливості закладів охорони здоров'я. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems», С. 187-192. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-25>
8. Новоточінов І. І. (2022). Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах господарювання. Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнародної наук.-практ. конференції (11–12 квітня 2022 р.). Дніпро: Видавець Біла К. О., Т. 5. С. 78-80.
9. Пасько М.І. (2017). Суб'єкт медичної сфери: пацієнт, клієнт, споживач медичних послуг. Економіка і суспільство, Вип. 9. С. 295-301.
10. Синенко В.А. (2023). Фактори впливу на систему управління підприємства сфери медичних послуг. VIII Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (23 листопада 2023 року). Полтава: ПДАУ, С. 71-73.
11. Стіван М.П. (2023). Фактори впливу на ефективну взаємодію медичних закладів в межах одного госпітального округу. Актуальні проблеми у сфері публічного управління: публічне управління і адміністрування в Україні, Вип. 35. С. 173-179.
12. Чигур О. (2021). Цифрові аспекти трансформації ринку медичних послуг. Особливості розвитку освіти, науки і бізнесу в середовищі глобальних змін: матеріали Національної наук.-практ. конференції студ. і молодих вчених (11 березня 2021 р.). Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., С. 70-71.
13. Юристовська Н. (2017). Теоретичні аспекти державного забезпечення рівних можливостей доступу до медичних послуг та доступності медичного обслуговування сільського населення. Ефективність державного управління, Вип. 2(51). Ч. 1. С. 138-147.
14. Янчак Я. (2017). Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації та інтеграційних процесів у охороні здоров'я. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки: зб. наук. праць. Львів : Видавництво Львівської політехніки, № 876. С. 227-235.

**References:**

1. Bayrak, A.O. (2020). Otsinka vplyvu zovnishnikh faktoriv na rozvytok pryvatnoho medychnoho sektoru v Ukraini [Assessment of the impact of external factors on the development of the private medical sector in Ukraine]. Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen' - Bulletin of Socio-Economic Research, No. 3-4(74-75). Pp. 9-19. [in Ukrainian]
2. Barzylovyh, A.D. (2020). Metody derzhavnogo rehulyuvannya rynku medychnykh posluh: pryamoho ta nepryamoho vplyvu [Methods of state regulation of the medical services market: direct and indirect impact]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience, No. 21-22. Pp. 147-153. Retrieved from: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22\\_2020/27.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22_2020/27.pdf). [in Ukrainian]
3. Borshch, V.I. (2020). Rynok okhorony zdorov'ya Ukrayiny : analiz suchasnoho stanu ta tendentsiyi rozvytku [Health care market of Ukraine: analysis of the current state and development trends]. Rynkova ekonomika : suchasna teoriya i praktyka upravlinnya - Market economy: modern theory and practice of management, No. 19(44). Pp. 140-159. Retrieved from: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1\(44\).198360](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1(44).198360). [in Ukrainian]
4. Hladkova, O.V. (2022). Udoskonalennya upravlinnya zakladamy okhorony zdorov'ya na zasadakh menedzhmentu yakosti [Improving the management of health care institutions on the basis of quality management]. Aktual'ni problemy rozvytku haluzevoyi ekonomiky, menedzhmentu ta lohistyky : materialy X mizhnarodnoyi nauk-praktychnoyi Internet-konferentsiyi z mizhnarodnoyu uchastyu - Actual problems of development of sectoral economy, management and logistics: materials of the X international scientific and practical Internet conference with international



participation. Pp. 72-80 [in Ukrainian]

5. Dyachkov, D.V, Synenko, V.A. (2023). Arkhitekturna model' upravlinnya protsesamy tsyfrovizatsiyi pidpnyemstv v sferi nadannya medychnykh posluh [Architectural model of management of digitalization processes of enterprises in the field of medical services]. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka - Digital economy and economic security, Vo.1 8(08). Retrieved from: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/242>. [in Ukrainian]

6. Kinash, I.P., Savchuk, L.M. (2018). Faktory vplyvu na rozvytok sfery okhorony zdorov'ya Ukrayiny [Factors of influence on the development of the health care sector of Ukraine]. Prychornomors'ki ekonomichni studiyi - Black Sea Economic Studies, No. 25. Pp. 43-47. [in Ukrainian]

7. Kravchuk, Yu. (2022). Rozvytok systemy upravlinnya hospodars'koyu diyal'nisty: osoblyvosti zakladiv okhorony zdorov'ya [Development of the system of management of economic activity: features of health care institutions]. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems», Pp. 187-192. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-25>. [in Ukrainian]

8. Novotychynov, I. I. (2022). Upravlinnya zakladamy okhorony zdorov'ya v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Management of health care institutions in modern economic conditions]. Ekonomika i menedzhment 2022: perspektyvy intehratsiyi ta innovatsiynoho rozvytku : zbirnyk naukovykh prats' Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi - Economics and Management 2022: Prospects for Integration and Innovative Development: a collection of scientific papers of the International Scientific and Practical Conference, Pp. 78-80. [in Ukrainian]

9. Pas'ko, M.I. (2017). Sub'yekt medychnoyi sfery: patsiyent, kliyent, spozhyvach medychnykh posluh [Subject of the medical sphere: patient, client, consumer of medical services]. Ekonomika i suspil'stvo - Economy and society, No. 9. Pp. 295-301. [in Ukrainian]

10. Synenko, V.A. (2023). Faktory vplyvu na systemu upravlinnya pidpnyemstva sfery medychnykh posluh [Factors of influence on the management system of the enterprise in the field of medical services]. VIII Materialy Vseukrayins'koyi nauково-praktychnoyi internet-konferentsiyi «Upravlinnya resursnym zabezpechennam hospodars'koyi diyal'nosti pidpnyemstv real'noho sektoru ekonomiky» - VIII Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference «Management of Resource Provision of Economic Activity of Enterprises of the Real Sector of the Economy», Pp. 71-73. [in Ukrainian]

11. Stovban, M.P. (2023). Faktory vplyvu na efektyvnu vzayemodiyu medychnykh zakladiv v mezhakh odnogo hospital'noho okruhu [Factors influencing the effective interaction of medical institutions within one hospital district]. Aktual'ni problemy u sferi publichnoho upravlinnya: publichne upravlinnya i administruvannya v Ukrayini - Actual problems in the field of public administration: public administration and administration in Ukraine, No. 35. Pp. 173-179. [in Ukrainian]

12. Chyhur, O. (2021). Tsyfrovі aspekty transformatsiyi rynku medychnykh posluh [Digital aspects of the transformation of the medical services market.]. Osoblyvosti rozvytku osvity, nauky i biznesu v seredovyshchi hlobal'nykh zmin : materialy Natsional'noyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi studentiv i molodykh vchenykh - Features of the development of education, science and business in the environment of global changes: materials of the National scientific and practical conference of students and young scientists, Pp. 70-71. [in Ukrainian]

13. Yurystovs'ka, N. (2017). Teoretychni aspekty derzhavnoho zabezpechennya rivnykh mozhlyvostey dostupu do medychnykh posluh ta dostupnosti medychnoho obsluhovuvannya sil's'koho naseleння [Theoretical aspects of state provision of equal opportunities for access to medical services and accessibility of medical care for the rural population]. Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya - Efficiency of public administration, Vol. 2(51). Part 1. Pp. 138-147. [in Ukrainian]

14. Yanchak, Ya. (2017). Efektyvnyy rozvytok ta funktsionuvannya rynku medychnykh posluh v umovakh hlobalizatsiyi ta intehratsiyinykh protsesiv u okhoroni zdorov'ya [Effective development and functioning of the market of medical services in the context of globalization and integration processes in health care]. Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politehnika». Seriya: Yurydychni nauky: zbirnyk naukovykh prats'. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi politehniky - Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences: a collection of scientific papers. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, No. 876. Pp. 227-235. [in Ukrainian]