

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньо-професійної програми «Організація і управління охороною
здоров'я»

на тему: **«Формування ефективної стратегії розвитку медичної установи
в сучасних умовах»**

Здобувачки групи УЗ.мз-21

Мокан Олени Ігорівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Мокан Олена Ігорівна

Керівник

зав.каф., д.е.н., проф. РЕКУНЕНКО І.І.

(підпис)

Суми - 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____” _____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Організація і управління охороною
здоров'я»

Здобувачки групи УЗ.мз-21 Мокан Олени Ігорівни

1. Тема роботи: Формування ефективної стратегії розвитку медичної установи в сучасних умовах
затверджена наказом по СумДУ №1387-VI від „01” грудня 2023 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи: 10.12.2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці ефективної стратегії розвитку медичної установи в сучасних умовах.
4. Об'єкт дослідження: діяльність, внутрішнє та зовнішнє середовище ФОП Мокан О.І.
5. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування стратегії розвитку медичної установи в сучасних умовах.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, установчих документів ФОП та даних дослідження проведеного автором.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	15.11.2023
II	СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ	25.11.2023
III	ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОЇ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ	05.12.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студентка повинна проаналізувати особливості розвитку медичних установ в сучасних умовах та розглянути ключові проблеми функціонування приватних медичних закладів України.

У розділі 2 студентка повинна розрахувати та проаналізувати показники ефективності організації збутової діяльності та просування медичних послуг ФОП Мокан О.І., розкрити особливості формування орієнтирів ефективної стратегії розвитку організації.

У розділі 3 студентка повинна розробити модель формування успішної стратегії розвитку медичної установи та розглянути особливості її впровадження.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 25.09.2023

Керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., проф. РЕКУНЕНКО І.І. _____
(підпис)

Завдання до виконання одержала Мокан О.І. _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг магістерської роботи. Загальний обсяг магістерської роботи становить 36 сторінок, у тому числі 10 таблиць, 4 рисунки, 31 використане джерело.

Актуальність. Управління розвитком медичної установи є складним завданням, яке вимагає врахування різноманітних аспектів, таких як клінічні, фінансові, технічні, кадрові та адміністративні. До особливостей управління розвитком медичних установ відноситься: стратегічне планування; фінансове управління; якість та безпека; інформаційні технології; кадрове управління; залучення спільноти; законодавча та регуляторна відповідність; дослідження та інновації. Розробка і реалізація стратегії є ключовою для успішного розвитку медичної установи. Це включає в : визначення місії, візії, цілей та стратегічних ініціатив.

Мета роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці ефективної стратегії розвитку медичної установи в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження: діяльність, внутрішнє та зовнішнє середовище ФОП Мокан О.І.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування стратегії розвитку медичної установи в сучасних умовах.

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження та опитування.

Отримані результати. В роботі проаналізовано особливості розвитку установ в сучасних умовах та розглянуто ключові медичних проблеми функціонування приватних медичних закладів України. Значну увагу приділено розкриттю сутності стратегічного розвитку медичних установ, що функціонують як об'єкти приватної власності.

В роботі були розраховано та проаналізовано показники ефективності організації збутової діяльності та просування медичних послуг

ФОП Мокан О.І. Розкрито особливості формування орієнтирів ефективної стратегії розвитку. Також було розроблено модель формування успішної стратегії розвитку медичної установи та розглянуто особливості її впровадження.

Апробація результатів. Основні положення, висновки і результати магістерської роботи опубліковані у тезах доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Проблеми та перспективи стоматології та щелепно-лицевої хірургії в умовах сьогодення» на тему: «Трансформація системи стратегічного управління медичних закладів», яка відбулася 30 листопада, м. Полтава, 2023.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, МЕДИЧНІ УСТАНОВИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	
1.1. Розвиток медичної установи в сучасних умовах.....	9
1.2. Основні проблеми функціонування приватних медичних закладів України.....	9 13
РОЗДІЛ 2 СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ.....	16
2.1. Інтегральні стратегії розвитку бізнесу в медичній сфері.....	16
2.2. Формування орієнтирів ефективної стратегії розвитку	18
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОЇ МЕДИЧНОЇУСТАНОВИ.....	22
3.1. Аналіз напрямків діяльності медичної установи.....	22
3.2. Формування ефективності стратегії та особливості її впровадження.....	29
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Управління розвитком медичної установи є складним завданням, яке вимагає врахування різноманітних аспектів, таких як клінічні, фінансові, технічні, кадрові та адміністративні. До особливостей управління розвитком медичних установ відноситься: стратегічне планування; фінансове управління; якість та безпека; інформаційні технології; кадрове управління; залучення спільноти; законодавча та регуляторна відповідність; дослідження та інновації.

Розробка і реалізація стратегії є ключовою для успішного розвитку медичної установи, тобто необхідним стає визначення місії, візії, цілей та стратегічних ініціатив організації. Ефективне управління фінансами є важливим для забезпечення стабільності та розвитку медичної установи.

Необхідною умовою розвитку є також забезпечення високої якості медичної допомоги та безпеки пацієнтів і використання сучасних інформаційних технологій, що допомагає поліпшити ефективність, забезпечити обмін інформацією та покращити координацію у медичній установі. Сприяння науковим дослідженням та впровадження інноваційних підходів може покращити рівень медичної допомоги та конкурентоспроможність установи.

Загалом, успішне управління розвитком медичної установи вимагає інтегрованого підходу, що об'єднує різні аспекти, щоб забезпечити якісну та ефективну медичну допомогу, що доводить актуальність обраної теми дослідження в сучасних умовах.

Мета роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці ефективної стратегії розвитку медичної установи в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження: діяльність, внутрішнє та зовнішнє середовище ФОП Мокан О.І.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування стратегії розвитку медичної установи в сучасних умовах.

Відповідно до мети завданнями дослідження є:

- проаналізувати особливості розвитку медичних установ в сучасних умовах;
- розглянути ключові проблеми функціонування приватних медичних закладів України;
- розрахувати та проаналізувати показники ефективності організації збутової діяльності та просування медичних послуг ФОП Мокан О.І.;
- розкрити особливості формування орієнтирів ефективної стратегії розвитку організації;
- розробити модель формування успішної стратегії розвитку медичної установи та розглянути особливості її впровадження.

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Розвиток медичної установи в сучасних умовах

Забезпечення розвитку медичної установи в сучасних умовах включає в себе ряд ключових аспектів, які враховують сучасні тенденції в галузі охорони здоров'я та вимоги ринку. Основні з них представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні стратегії та підходи

Назва	Сутність (завдання менеджменту)
1. Стратегічне планування	Розробіть чітку стратегію розвитку, враховуючи потреби пацієнтів, технологічні та клінічні інновації, а також конкурентне середовище. Постійно переглядайте і адаптуйте стратегію відповідно до змін в галузі охорони здоров'я та суспільних потреб.
2. Ефективне фінансове управління	Оптимізуйте бюджет, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та планування інвестицій в інновації. Розвивайте моделі фінансування, такі як партнерства з приватним сектором чи участь у грантах.
3. Впровадження технологій	Забезпечте використання сучасних інформаційних технологій для поліпшення управління, медичних процесів та обслуговування пацієнтів. Впроваджуйте електронні медичні записи, телемедицину та інші цифрові інновації.
4. Поліпшення якості медичної допомоги	Зосереджуйте увагу на якісних показниках та стандартах лікування. Запроваджуйте системи контролю якості та проводьте регулярні оцінки ефективності медичних послуг.
5. Розвиток персоналу	Забезпечте постійне навчання та розвиток медичного персоналу. Створюйте програми стимулювання для збереження та повернення кваліфікованих фахівців.

Продовження таблиці 1.1.

Назва	Сутність (завдання менеджменту)
6. Залучення пацієнтів до спільноти	Розвивайте відкритий та довірливий відносини з пацієнтами та громадою. Залучайте пацієнтів до прийняття рішень та забезпечуйте їхню задоволеність медичним обслуговуванням.
7. Дослідження та інновації	Підтримуйте дослідження та розвиток в медичній установі. Співпрацюйте з науковими установами, фармацевтичними компаніями та іншими партнерами для стимулювання інновацій.
8. Використання аналітики та даних	Застосовуйте аналітику для отримання інсайтів щодо ефективності процесів та прийняття управлінських рішень. Використовуйте дані для прогнозування потреб та визначення ефективних стратегій.

Загалом, ключовою є гнучкість та готовність адаптуватися до умов, що швидко змінюються, в галузі охорони здоров'я, використовуючи сучасні підходи та інновації для поліпшення допомоги пацієнтам та розвитку медичної установи.

Управління розвитком медичної установи є складним завданням, яке вимагає постійного врахування різноманітних аспектів, таких як клінічні, фінансові, технічні, кадрові та адміністративні. До ключових особливостей управління розвитком медичних установ відноситься:

- стратегічне планування;
- фінансове управління;
- якість та безпека;
- інформаційні технології;
- кадрове управління;
- залучення спільноти;
- законодавча та регуляторна відповідність;
- дослідження та інновації (табл.1.2.).

Таблиця 1.2 – Особливість управління розвитком медичного закладу

Особливість управління розвитком медичного закладу	Трактування
Стратегічне планування	Розробка і реалізація стратегії є ключовою для успішного розвитку медичної установи. Це включає: визначення місії, візії, цілей та стратегічних ініціатив.
Фінансове управління	Ефективне управління фінансами є важливим для забезпечення стабільності та розвитку медичної установи. Це включає в себе бюджетування, фінансовий аналіз та оптимізацію витрат.
Якість та безпека	Забезпечення високої якості медичної допомоги та безпеки пацієнтів є основним завданням. Управління якістю включає в себе впровадження стандартів, аудити та постійне покращення процесів.
Інформаційні технології	Використання сучасних інформаційних технологій допомагає поліпшити ефективність, забезпечити обмін інформацією та покращити координацію у медичній установі.
Кадрове управління	Найціннішим ресурсом є кадри. Ефективне управління персоналом включає в себе найм, навчання, розвиток та збереження кваліфікованого персоналу.
Залучення спільноти	Важливо враховувати потреби та очікування спільноти, в якій розташована медична установа. Це може включати в себе участь у громадських заходах, інформування громадськості та врахування їхніх думок.
Законодавча та регуляторна відповідність	Медичні установи повинні дотримуватися відповідних законів та стандартів у галузі охорони здоров'я, щоб уникнути правопорушень та максимізувати якість надання послуг
Дослідження та інновації	Сприяння науковим дослідженням та впровадження інноваційних підходів може покращити рівень медичної допомоги та конкурентоспроможність установи.

Загалом, успішне управління розвитком медичної установи вимагає інтегрованого підходу, що об'єднує різні аспекти, щоб забезпечити якісну та ефективну медичну допомогу.

Якщо аналізувати визначення «малий бізнес» - то основою розуміння цього терміну є безпосередньо підприємницька діяльність, що здійснюється суб'єктами ринкової економіки в рамках певних визначених державними органами або іншими представницькими організаціями законів та критеріїв [1, с.366].

Основних критерієм є в першу чергу середня чисельність працівників, що зайняті в звітній період в установі. Зазвичай, найвагомішими критеріями, на основі яких організації класифікують як «малий бізнес», є: чисельність співробітників, розмір (сума) статутного капіталу, активи, об'єм обороту (прибуток).

Найбільший вплив саме на процес розвитку бізнесу надають основні чинники [2, 3, 4]:

- розвиток комунікацій;
- розширення сфери послуг та її специфіки;
- використання інформаційних технологій;
- підвищення загальноосвітнього рівня населенні;
- збільшення конкурентоздатності.

В країнах ЄС саме підприємництво формує основу соціально-економічної моделі взаємодії [5, с.17]. Воно має значну частку та великий вплив в окремих галузях: торгівля, будівництво, харчова промисловість, і є запорукою стимулювання розвитку конкуренції та спонукає великі компанії саме значно покращувати безпосередньо ефективність виробництва і впровадження нових технологій.

Структура малого підприємництва у 2022 році [6]:

32% - сфера торгівлі, ремонтів автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку;

43,3%- сфера охорони здоров'я та надання соціальної допомоги;

5,1% - організації, що функціонують у сфері транспорту та зв'язку;

6,2% - готельний та ресторанний бізнес, комунальні послуги;

3,2% - сфера культури та спорту;

2,4% - фінансові послуги;

1,3% - проведення операцій з нерухомим майном, орендою, інжинірингом;

0,6% -сфера освіти.

Під час узагальнення позитивних та негативних тенденцій розвитку малого бізнесу в нашій країні, можна зазначити, що за кількісними показниками розвиток зазначено економічного сектору практично відповідає європейським показникам. Це доводить показник кількості суб'єктів малого підприємництва на 1000 населення, що у 2022 році становив 53,6 одиниць (у Великій Британії - 62, у Німеччині - 44, у Франції - 41, у Португалії - 62, у Італії - 71) [7].

1.2. Основні проблеми функціонування приватних медичних закладів України

Функціонування приватних медичних закладів в Україні може стикатися з рядом проблем, які впливають на їхню ефективність та якість надання медичних послуг (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні проблеми приватних медичних закладів в Україні

Проблематика	Сутність
Фінансові труднощі	Високі витрати на обладнання, лікарські препарати та технологічні інновації можуть призвести до складнощів у фінансуванні. Недостатність страхового покриття та платежів пацієнтів може призвести до нестабільності фінансового стану.
Нерівний доступ до послуг	Приватні медичні заклади зазвичай розташовані в містах та більших населених пунктах, що може створити проблеми для мешканців віддалених районів.
Відсутність регуляції та контролю	Приватний сектор може бути менше регульований та контрольований порівняно з державним. Це може

Продовження таблиці 1.3

Проблематика	Сутність
	привести до недостатньої якості послуг та відсутності стандартів.
Недостатнє використання інформаційних технологій	Багато приватних клінік може відставати у використанні сучасних інформаційних технологій, що може вплинути на ефективність та доступність медичної інформації.
Кадрові проблеми	Приватні клініки можуть зіткнутися з проблемами, пов'язаними з недостатньою кількістю кваліфікованих медичних працівників або з їхнім перерозподілом між різними закладами.
Неякісне ліцензування	Відсутність чіткої системи ліцензування та моніторингу може призводити до непрозорості та недостатньої якості медичних послуг.
Забезпечення етичної практики	Деякі приватні заклади можуть прагнути до вищого прибутку, що може привести до ситуацій, коли пацієнти отримують непотрібні процедури чи неадекватні консультації.
Питання конфіденційності даних	Не завжди в приватних закладах вистачає належних систем захисту даних, що може порушити конфіденційність медичної інформації.

Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, який включає у себе вдосконалення регулюючого середовища, підвищення якості медичних послуг, використання сучасних технологій та залучення громадськості до контролю якості.

Можна зазначити, що процес формування та реалізації стратегії розвитку медичної галузі України, її реформування значною мірою має забезпечити функціонування оптимальної системи підтримки саме розвитку підприємництва.

Зарубіжний і вітчизняний досвід саме розвитку малого бізнесу має наступні переваги:

- найбільш швидка адаптація до регіональних умов господарювання;
- незалежність в діях суб'єктів малого бізнесу;
- гнучкість в прийнятті та впровадженні управлінських рішень;
- відносно невеликі витрати (особливо на управління);

- можливість в реалізації власних ідей та інші.

Окрім того, саме власники малих підприємств є найбільш схильними до заощаджень та інвестування, та у них завжди вищий рівень бажання та прагнення до успіху, а це в свою чергу дуже позитивно впливає на діяльності установи [8, 9, 10].

Після аналізу наукової літератури, можна зазначити, що процес розвитку малого бізнесу допомагає вирішити наступні проблеми:

- формуються конкурентні ринкові відносини, що сприяє задоволенню потреб як населення так і суспільства;
- підвищується якість медичних послуг;
- відбувається наближення медичних послуг до конкретних споживачів;
- залучення власних коштів для розвитку бізнесу;
- створюються додаткові робочі місця, а відповідно скорочується рівень безробіття;
- відбувається сприяння розвитку здібностей людей;
- формується соціальний прошарок власників;
- активізується науково-технічний прогрес;
- звільнюється держава від збиткових організацій (оренда або викуп підприємцями) [11].

Тому актуальним і надалі залишається саме комплексний підхід щодо підтримки та розвитку малого бізнесу в Україні. Тобто необхідним залишається впровадження певних заходів, а саме [12, 13, 14]:

- постійна трансформація регуляторної політики;
- зниження податкового тиску;
- постійні покращення обліку та звітності суб'єктів малого бізнесу (розвиток інноваційних технологій);
- збільшення підтримки малого бізнесу в медицині;
- покращення інфраструктури процесу підтримки малого бізнесу;
- підтримка та розвиток форм самоорганізації (як приклад, Асоціація стоматологів Сумської області).

РОЗДІЛ 2. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ

2.1. Інтегральні стратегії розвитку бізнесу в медичній сфері

Інтегральні стратегії розвитку бізнесу в медичній сфері повинні бути спрямовані на забезпечення високої якості медичних послуг, задоволення потреб пацієнтів, ефективне використання ресурсів та врахування динаміки галузі [12, 15, 16]. В таблиці 2.1. представлені ключові інтегральних стратегій для розвитку медичного бізнесу.

Таблиці 2.1 – Ключові інтегральних стратегій для розвитку медичного бізнесу

Назва	Сутність
Електронна медицина та ІТ інновації	Впровадження електронних медичних записів для поліпшення доступності та обміну медичною інформацією. Застосування телемедицини для віддалених консультацій та моніторингу стану пацієнтів.
Фокус на досвіді пацієнтів	Вдосконалення сервісу та комфорту для пацієнтів у медичних закладах. Забезпечення ефективного та ввічливого обслуговування пацієнтів.
Мережевий розвиток	Створення мережі медичних закладів для розширення географії обслуговування та забезпечення доступу до різних спеціалізованих послуг.
Інтеграція послуг	Надання комплексу медичних послуг, що включає в себе діагностику, лікування, реабілітацію та догляд. Співпраця з іншими медичними установами, лабораторіями та фармацевтичними компаніями.
Фінансова ефективність	Впровадження стратегій зниження витрат та оптимізації управління фінансами. Розробка програм страхування та фінансових пакетів для пацієнтів

Продовження таблиці 2.1.

Назва	Сутність
Якість та стандарти	Впровадження систем контролю якості та відповідності медичних послуг стандартам. Залучення до сертифікації та акредитації медичних закладів.
Кадровий розвиток	Професійна підготовка та розвиток медичного персоналу. Створення систем мотивації та утримання високо кваліфікованих фахівців.
Розвиток досліджень та інновацій	Співпраця з науковими установами та участь у клінічних дослідженнях. Впровадження новітніх медичних технологій та методів лікування.
Співпраця з громадою	Залучення громадськості до процесу прийняття рішень та формування медичної політики. Участь у громадських заходах та ініціативах.
Реагування на ринкові та технологічні зміни	Постійне оновлення послуг та технологічних рішень у відповідь на зміни в галузі охорони здоров'я та вимоги пацієнтів.

Застосування інтегральних стратегій дозволяє медичним закладам адаптуватися до змін в сучасному бізнес-та медичному середовищі, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність.

Сам процес вибору стратегії та її впровадження є основою стратегічного управління. Стратегія сприймається як довгострокове, якісно сформоване направлення розвитку установи [17, 18].

До основних підходів щодо вибору стратегії відноситься вирішення одного з трьох процесів, що можливі у функціонуванні установи[19]:

- 1) процес припинення бізнесу;
- 2) процес розвитку бізнесу;
- 3) процес переходу в інший вид бізнесу.

Таблиця 2.2 – Еталонні стратегії розвитку бізнесу

Група стратегій	Основні види
1. Концентрованого росту:	- посилення позиції на ринку; - розвитку ринку; - розвитку продукту або послуги.
2. Розширення діяльності додаванням нових структур:	- оборотної вертикальної інтеграції; - впереднаправленої вертикальної інтеграції.
3. Диверсифікованого росту:	- центральної диверсифікації; - горизонтальної диверсифікації; - конгломеративної диверсифікації.
4. Стратегії скорочення:	- стратегія ліквідації; - стратегія “збору урожаю”; - стратегія скорочення; - стратегія зменшення витрат.

Ці процеси супроводжуються формуванням стратегії в певних напрямках [17, 20]:

- підтримка лідируючих позицій та мінімізація затримок в наданні послуг;
- спеціалізація на певних послугах;
- фіксація та розвиток певного сегменту ринку.

Після аналізу практичної діяльності організацій медичної сфери можна зазначити, що будь яка установа має можливість реалізовувати декілька стратегій одночасно.

2.2. Формування орієнтирів ефективної стратегії розвитку

Формування ефективної стратегії розвитку стоматологічної практики вимагає уважного вивчення ринкових умов, потреб клієнтів, технологічних та медичних інновацій. Орієнтири стратегії повинні враховувати конкретні вимоги та особливості даного сегменту медичного бізнесу.

Таблиця 2.3 – Основні аспекти для формування ефективної стратегії розвитку стоматологічної практики.

Назва	Зміст
1. Розуміння ринкових та клієнтських потреб	1. Аналіз ринкових тенденцій та конкурентів в стоматологічній галузі. 2. Здійснення досліджень задоволеності клієнтів та їхніх потреб.
2. Орієнтація на досвід пацієнтів	1. Поліпшення комфорту та обслуговування в стоматологічній практиці. 2. Впровадження сучасних технологій та методів для зменшення болю та стресу пацієнтів.
3. Висока якість медичних послуг	1. Забезпечення високої кваліфікації медичного персоналу та використання сучасного обладнання. 2. Впровадження стандартів та систем контролю якості.
4. Інтеграція технологій	1. Використання цифрових технологій для діагностики, лікування та обслуговування клієнтів. 2. Розвиток електронних систем управління медичною документацією.
5. Диференціація послуг	1. Надання спеціалізованих послуг або розширення спектру послуг (наприклад, косметична стоматологія, імплантація, ортодонтичні послуги). 2. Створення пакетів послуг для різних категорій клієнтів.
6. Маркетинг та реклама	1. Розвиток маркетингових стратегій для привертання нових клієнтів та утримання існуючих. 2. Використання онлайн-платформ, соціальних мереж та рекламних кампаній для просування послуг.
7. Фінансова ефективність	1. Аналіз та оптимізація фінансових процесів. 2. Визначення оптимальної ціноутворення та системи розрахунків.
8. Розвиток клінічно-наукової діяльності	1. Залучення до досліджень та публікацій у галузі стоматології. 2. Участь у наукових конференціях та програмах професійного розвитку.
9. Кадровий потенціал	1. Залучення та утримання висококваліфікованого медичного та адміністративного персоналу. 2. Систематичний навчальний процес та професійний розвиток

Продовження таблиці 2.3

Назва	Зміст
10. Співпраця та партнерство	1. Розгортання стратегічних партнерств з іншими медичними установами чи фармацевтичними компаніями. 2. Співпраця з страховими компаніями для розширення покриття медичних послуг.

Формування ефективної стратегії розвитку стоматологічної практики повинно бути гнучким та адаптивним процесом, що враховує змінні умови ринку та потреби пацієнтів.

Пріоритетним напрямком діяльності виконавчого комітету Сумської міської ради має бути питання дієвої та постійної підтримки розвитку малого бізнесу в усіх сферах діяльності, а в медицині особливо [21, 22].

Ці заходи мають спрямовуватись на спрощення всіх процедур, що забезпечує полегшення діяльності підприємців у сучасних умовах: від започаткування бізнесу до ефективних форм освітніх або консультаційних послуг підприємцям.

Нами була проаналізована структура кількості робітників, які у 2022 році, зайняті саме в забезпеченні функціонування малого підприємництва Сумщини (рис.2.1).

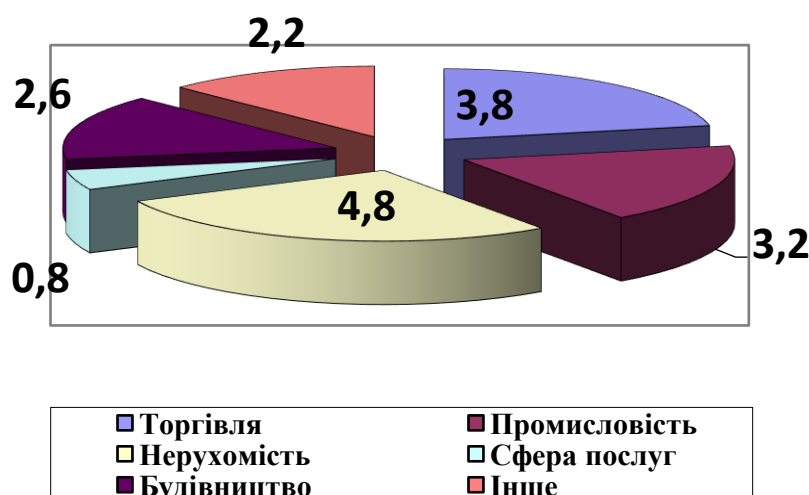


Рисунок 2.1 – Кількість робітників малого бізнесу за 2022 рік, тис.чол.

Розвиток малого бізнесу має стимулюватися шляхом формування сприятливих умов функціонування, удосконалення та адаптації нормативно-правової бази, впровадження дієвих форм та методів підтримки бізнесу [23, 24].

Основними завданнями є [21]:

- дієва державна регуляторна політика;
- постійна підтримка розвитку малого бізнесу (створення ефективних механізмів);
- удосконалення інформаційного забезпечення розвитку;
- формування позитивного іміджу суб'єктів бізнесу.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОЇ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

3.1. Аналіз напрямків діяльності медичної установи

Статус фізичної особи-підприємця - Зареєстровано

ПІБ - Мокан Олена Ігорівна

Розширені дані [25]:

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі: 28.11.2011

Дата запису: 28.11.2011 Номер запису: 26320000000027677

КВЕД

86.23 Стоматологічна практика

Штат ФОП Мокан О.І. [25]:

4 лікарі (один частково терапевт та ортопед, один лікар хірург та водночас терапевт, терапевт стоматолог та ортодонт),

2 адміністратора,

5 медсестер.

Таблиця 3.1 – Вартість стоматологічних послуг

Найменування послуги	Мінімальна вартість, грн.	Максимальна вартість, грн.
Пломба	750	1100
Відбілювання	1500	3500
Реставрація	1300	1500
Тимчасова пломба	100	300
Видалення	550	1400
Коронка	1500	4000

Аналіз напрямків діяльності медичної установи важливий для розуміння її поточного стану та розвитку в майбутньому. Такий аналіз може бути

здійснений через ретельне вивчення різних аспектів її функціонування. Основні з ключових напрямки, які можна включити до аналізу [26, 27]:

1. Медичні послуги:

- Широкий спектр послуг: Оцініть різноманіття медичних послуг, які надаються. Це може включати загальні консультації, діагностику, лікування, реабілітацію та інші спеціалізовані послуги.

- Якість послуг: Проаналізуйте рівень якості медичних послуг, можливість доступу пацієнтів до них та рівень задоволення пацієнтів.

2. Технології та обладнання:

- Використання сучасних технологій: Оцініть наявність та ефективність використання сучасного медичного обладнання та технологій.

- Інновації в медичних технологіях: Розгляньте можливості для впровадження новітніх технологій у медичну практику.

3. Кадровий потенціал:

- Кількість та кваліфікація персоналу: Оцініть чисельність та кваліфікацію медичного та адміністративного персоналу.

- Програми розвитку персоналу: Розгляньте існуючі програми навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кадрів.

4. Маркетинг та комунікації [27]:

- Маркетингові стратегії: Проаналізуйте маркетингові стратегії та комунікації установи.

- Залучення пацієнтів: Вивчіть методи привертання нових пацієнтів та утримання існуючих.

5. Фінансова ефективність [28]:

- Бюджет та фінансовий план: Проаналізуйте бюджетні аспекти та фінансовий стан установи.

- Вартість послуг та фінансовий ризик: Оцініть конкурентоспроможність вартості послуг та ідентифікуйте можливі ризики.

6. Партнерства та мережі:

- Співпраця з іншими установами: Розгляньте існуючі партнерства з іншими медичними установами, лабораторіями, фармацевтичними компаніями.

- Мережевий розвиток: Вивчіть можливості для розширення мережі установи.

7. Політика якості та безпеки:

- Стандарти та сертифікації: Визначте відповідність медичних послуг стандартам та наявність сертифікацій.

- Системи контролю якості: Проаналізуйте системи контролю якості над наданням медичних послуг.

8. Співпраця з громадою[27, 29]:

- Участь у громадських ініціативах: Розгляньте участь у заходах, спрямованих на покращення здоров'я громади.

- Взаємодія з пацієнтами: Оцініть рівень взаємодії з пацієнтами та їхню участь у прийнятті рішень.

Аналіз цих напрямків діяльності допоможе виявити сильні та слабкі сторони медичної установи та визначити можливості для подальшого розвитку та оптимізації.

Розрахуємо показники ефективності менеджменту організації.

Рівень керованості:

$$K_{кер} = \frac{Y_n}{Y_\phi}, \quad (3.1)$$

де Y_n – норма керованості;

Y_ϕ – фактична кількість підлеглих. Норма керованості коливається у межах 7 ± 2 . Беремо $Y_n = 7$ особам.

$$K_{кер} = \frac{7}{11} = 0,63$$

Ступінь автоматизації та комп'ютеризації праці менеджерів на 100%

Коефіцієнт дублювання функції:

$$K_{дубл} = \frac{K_{p.pn}}{K_p}, \quad (3.2)$$

де $K_{p.pn}$ – кількість видів робіт, закріплених за декількома співробітниками;

K_p – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами (відповідно до посадових інструкцій).

$$K_{дубл} = \frac{18}{25} = 0,72$$

Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт:

$$K_{з.проф} = \frac{T_{p.проф}}{T_p}, \quad (3.3)$$

де $T_{p.проф}$ - обсяг профільних робіт;

T_p - загальна кількість рішень.

$$K_{з.проф} = \frac{20}{18} = 1,11$$

Коефіцієнт надійності управління:

$$K_{над} = \frac{P_n}{P_{заг}}, \quad (3.4)$$

де P_n - кількість нереалізованих рішень;

$P_{заг}$ - загальна кількість рішень.

$$K_{над} = \frac{3}{18} = 0,16$$

Матриця бізнес-портфеля (БП)- модель, яка визначає положення ключових видів бізнесу у відповідності до заданих критеріїв.

Найбільш розповсюдженою є матриця БКГ [26], що розроблена провідною консалтинговою компанією. Вона розбиває бізнес-портфель на 4 квадрати за певними параметрами, що визначають перспективність основних напрямків бізнесу організації (темпи зростання галузі та відносна частка ринку). Відповідно до неї існує 4 типи продуктів: "зірки", "проблемні діти", "дійні корови" та "собаки"[26, 30].

Аналіз портфелю організації наведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Аналіз портфелю організації

Показник	"Собаки"	"Проблемні діти"	"Зірки"	"Дійні корови"
Групи послуг	1	2	3	4
Питома вага послуг в товарообігу організації, %	5,5	22,5	37	35

Аналіз портфеля організації базується на порівнянні питомої ваги окремих послуг та загального товарообігу медичної установи.

Темпи зростання ринку

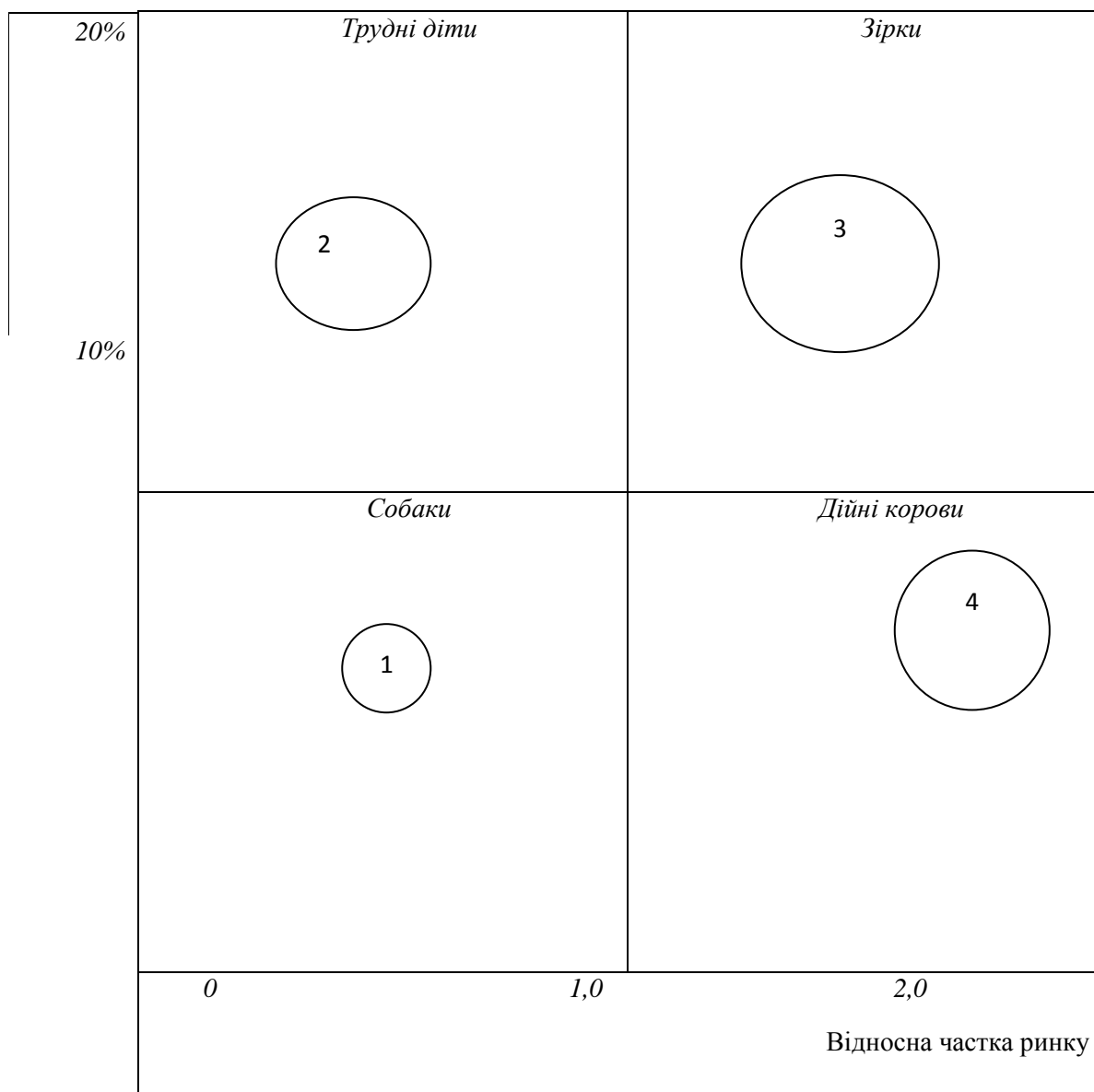


Рисунок 3.1 – Матриця БКГ

Рекомендації, щодо застосування стратегій, яка базуються на результатах аналізу матриці БКГ:

«Зірка» - СГП займає лідируюче положення - висока частка на ринку, тобто швидкий ріст.

Мета стратегії - підтримати перевагу при зростанні конкуренції. «Зірка» дає значні прибутки, але вимагає великих обсягів ресурсів для фінансування

тривалого зростання. Тобто частку ринку можна підтримувати збільшуючи через зниження ціни; великий обсяг реклами.

Якщо розвиток галузі сповільнюється «зірка» перетворюється в «дійну корову».

«Дійна корова» - СГП займає лідируюче положення - велика частка на ринку-повільний ріст. Оскільки збут відносно стабільний, без значних витрат на маркетинг і розробки «дійна корова» дає більше, ніж необхідно для підтримки її частки на ринку, прибутку (готівки). Стратегія орієнтується на «рекламу, що нагадує», періодичні цінові знижки, підтримка каналів збуту і пропозиція нових.

«Собака» - СГП з обмеженим обсягом збуту (маленька частка на ринку) - повільний ріст. Характерні надмірні витрати і незначні можливості росту[26].

Товар групи «знаків питання» або «важких дітей», має слабкий вплив на ринок у галузі. Характерні слабка підтримка покупцями і неякісні конкурентні переваги. Для покращення ситуації в умовах сильної конкуренції необхідні великі кошти.

Проаналізуємо показники ефективності організації збутової діяльності та просування послуг на ринку (табл.3.3).

Коефіцієнт конкурентоспроможності ціноутворення за послугою «пломба» становить - 0,97. Це говорить про загальну конкурентоспроможність установи за цією послугою. Щоб утримувати позиції на ринку необхідно вибирати постачальників з найнижчими цінами, які б дозволили надавати послугу за нижчою ціною ніж у конкурентів, і як наслідок збільшити обсяги реалізації [31]. З балансу товарообороту можемо зазначити, що за звітний період відбулося збільшення проти попереднього періоду, розрахунок темпу зміни попиту показує, що попит збільшився на 76%.

Таблиця 3.3 - Показники ефективності організації збутової діяльності та просування послуг

Показник	Формула для розрахунку	Розрахунок за 2022 р.
Конкуренто-спроможність ціноутворення	$K_{\text{цін}} = \frac{Ц_{\text{орг}}}{Ц_{\text{конк}}},$ <p>де $K_{\text{цін}}$ - конкурентоспроможність ціноутворення, нормативне значення $K_{\text{цін}} \leq 1$. $Ц_{\text{орг}}$ - ціна установи на ключову послугу, $Ц_{\text{конк}}$ - ціна конкурента для аналога.</p>	750/775=0,97
Темп зміни попиту	$T_n = \frac{Oв1 - Oв2}{Oв2},$ <p>де $Oв1, Oв2$ - обсяг продажу, відповідно, в попередньому та звітному періодах.</p>	$\frac{3454,2-1963,0}{1963,0} * 100\% = 76\%$

3.2. Формування ефективності стратегії та особливості її впровадження

Формування та впровадження ефективної стратегії в стоматологічній практиці включає в себе кілька ключових етапів та особливостей. Нижче представлено кроки, які можуть допомогти в цьому процесі[17]:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища:

- Внутрішнє: Визначте сильні та слабкі сторони вашої стоматологічної практики, оцініть кадровий потенціал, якість медичних послуг, фінансовий стан та внутрішні процеси.

- Зовнішнє: Аналізуйте ринкові умови, конкурентне середовище, законодавство та зміни в сфері стоматологічної допомоги.

2. Визначення стратегічних цілей: Определіть чіткі та досяжні стратегічні цілі для вашої стоматологічної практики. Наприклад, збільшення обсягу клієнтів, покращення якості обслуговування, розширення послуг тощо.

3. Формування стратегічних напрямків: Розробіть конкретні стратегічні напрямки, які допоможуть досягти ваших цілей. Наприклад, впровадження нових технологій, розширення асортименту послуг, розвиток маркетингових кампаній.

4. Залучення команди[20]:

Залучите вашу команду до процесу стратегічного планування. Переконайтеся, що всі члени персоналу розуміють і підтримують стратегічні цілі та напрямки.

5. Впровадження та комунікації:

- Створіть конкретний план впровадження стратегії, визначте відповідальних осіб та терміни виконання завдань.

- Забезпечте ефективну комунікацію в команді та з пацієнтами стосовно змін та покращень, які вносяться в практиці.

6. Моніторинг та адаптація[23]:

- Постійно відстежуйте реалізацію стратегії, використовуючи ключові показники продуктивності та звіти.

- Проводьте регулярні оцінки ефективності стратегії та вносьте необхідні корективи в разі необхідності.

7. Особливості впровадження в стоматологічній практиці:

- Орієнтація на пацієнта: Забезпечте високий рівень обслуговування та комфорту для пацієнтів, розглядаючи їхні потреби та очікування.

- Використання сучасних технологій: Впроваджуйте сучасні технології у медичні процеси, щоб підвищити ефективність роботи та задоволеність пацієнтів.

В умовах сьогодення необхідним для успішного та стабільного функціонування стоматологічних установ, є формування ефективної стратегії розвитку їх діяльності [17]. В процесі дослідження нами була розроблена модель формування успішної стратегії розвитку медичної установи, яка представлена на рис 3.2.

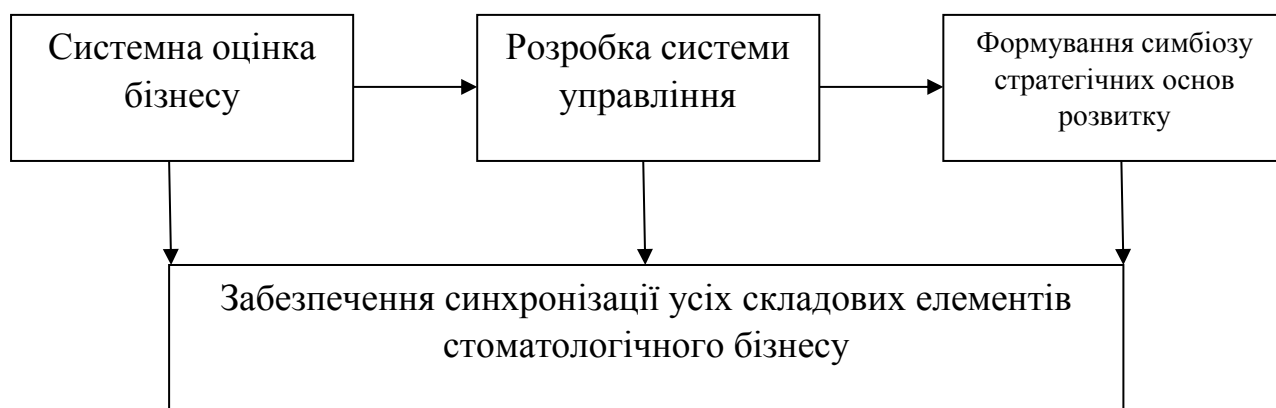


Рисунок 3.2 – Модель формування успішної стратегії розвитку медичної установи

Доцільність впровадження та функції виконувани системою Tableau de bord(TdВ) наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Призначення та поширення інформації, отриманої з допомогою системи TdВ

Цілі (функції)	Призначення інформації	Поширення інформації
Безпосереднє управління	Для менеджера	Локальне, вертикальне та горизонтальне
Управлінська звітність	Для власників	Вертикальне
Управління по системі розподілу відповідальності	Для робітників одного рівня	Горизонтальне
Координація діяльності шляхом створення загального бачення цілей і стратегії фірми	Для усіх	В цілому по установі

TdВ - методологія управління, розроблена у Франції і набула в цій країні широкого поширення. Досі точаться дискусії про те, чи є теорія Balanced Scorecard чимось новим у порівнянні з TdВ, історія якої налічує кілька десятків років [28]. З одного боку, представники англосаксонської школи всіляко підкреслюють інноваційний характер Balanced Scorecard, а багато

французьких дослідників і менеджерів намагаються довести протилежне, стверджуючи, що модель Р. Каплана і Д. Нортонна містить не так багато нового.

Насамперед зазначимо, що показники, що використовуються в TdV, можуть бути як фінансовими, так і нефінансовими, причому саме нефінансові характеристики переважають на нижніх рівнях ієрархії управління [17]. Що рівень управління, то більшою мірою використовуються фінансові показники, а інформація стає дедалі узагальненою.

Самі показники можна розділити на дві категорії: цільові та функціональні. Цільові показники описують те бачення стратегії, яке сформувалося у вищого керівництва, яке має підтримуватися нижчими рівнями структури.

Що стосується функціональних показників, то вони повинні відповідати певним вимогам, а саме [31]:

- повинні бути контрольовані;
- мають бути розраховані з випередженням цільових показників (тобто спочатку описуються деякі дії та їх результат);
- повинні існувати причинно-наслідкові зв'язки між функціональними та цільовими показниками

Ще одна важлива риса TdV - створення центрів відповідальності.

При цьому кожен рівень управління має свої цілі та показники ефективності, які дають можливість дотримуватися загальної стратегії та оцінювати діяльність кожного центру відповідальності та кожного співробітника відповідно до ступеня досягнення поставлених цілей [28]. У цьому відбувається декомпозиція цілей: кожен стратегічний показник вищого рівня управління «розкладається».

Таким чином, складається повноцінна система управління, що дозволяє об'єднати в одній структурі стратегічні та операційні показники, забезпечити вертикальну наступність та розподіл відповідальності.

Як очевидно з наведеного огляду, різні системи стратегічного управління, попри різну історію виникнення, мають багато спільного. Це залишає компаніям простір для вибору [17].

Забігаючи наперед, скажімо, що й автоматизовані системи стратегічного управління будуються з урахуванням загальних властивостей різних методологій, не прив'язуючись до якоїсь однієї концепції та дозволяючи застосовувати різні підходи.

Більше того, будь-яка методологія стратегічного управління залишає завжди простір для креативу, за умови дотримання кількох основних принципів.

Це означає, що кожна установа може забезпечити розробку своєї власної системи стратегічного менеджменту та регламент її практичного застосування, що ґрунтуються на певних методиках [31].

А вже фахівці з інформаційних систем будуть працювати над тим, щоб адаптувати програмний продукт під конкретні особливості і вже потім надати в розпорядження власників або менеджменту ефективний інструмент управління.

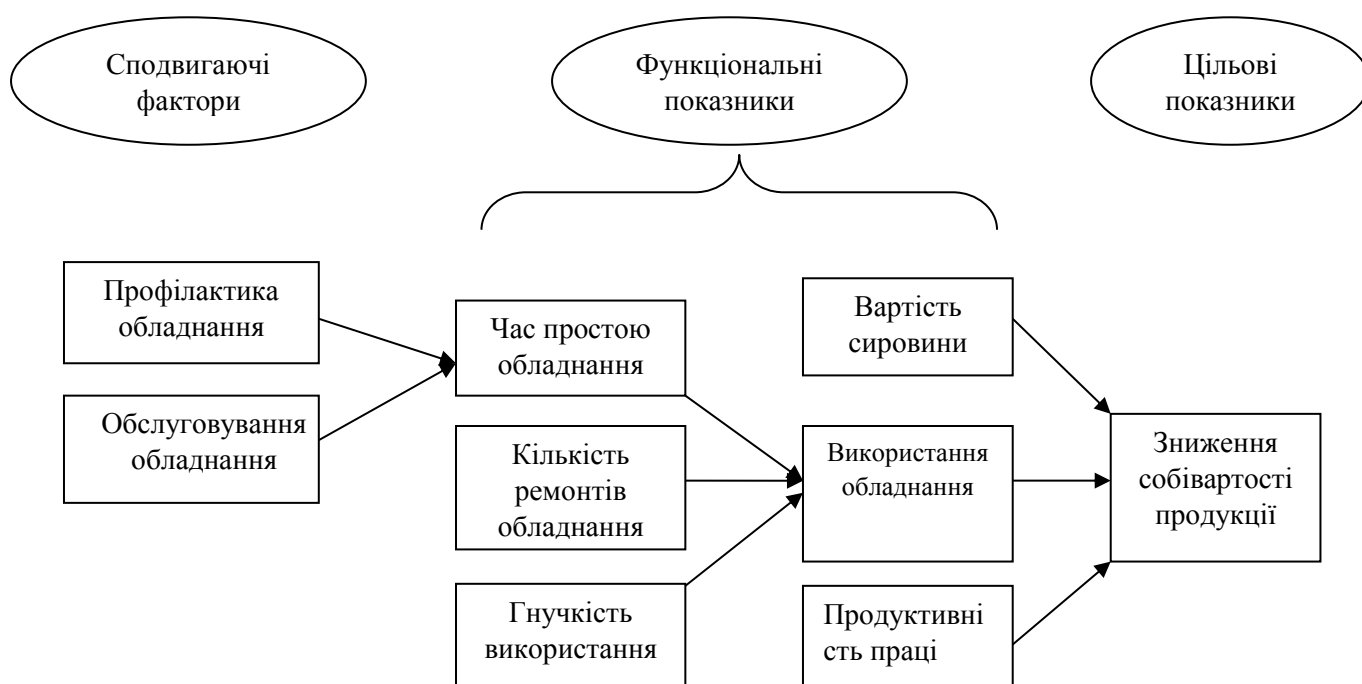


Рисунок 3.3 – Функціональні та цільові показники в моделі TdV

Нами була сформована практична рекомендація щодо послідовності побудови причинно-наслідкового ланцюжка від рушійних чинників і функціональних показників до кінцевого (цільового) показника зниження собівартості продукції.

Проведемо розрахунок конкурентоспроможності кабінету виходячи з експертних оцінок [14].

$$K_T = \sum_{j=1}^m \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij} / n}{B_{\max}} \times a_j \rightarrow 10, \quad (3.5)$$

$$\sum_{j=1}^m a_j = 10.$$

де K_m - конкурентоспроможність (значення від 2 до 10);

n - кількість експертів;

B_{ij} - експертна оцінка i -м експертом j –го фактору конкурентоспроможності;

a_j - вага j –го фактору. Вага фактору залежить від кількості факторів. У нашому випадку чотири фактори мають вагу від 4 до 1. B_{\max} - максимальна оцінка, яку може дати експерт з кожного фактору ($B_{\max} = 5$).

Таблиця 3.5 – Експертні оцінки за факторами

Експерт	Оцінка експерта			
	Якість послуги	Ціна послуги	Якість обслуговування	Розташування
1	5	5	4	4
2	4	5	5	5
3	4	4	5	4
4	4	4	4	4

За формулою 3.5:

$$K_T = \frac{(5+4+4+4)/4}{5} \times 4 + \frac{(5+5+4+4)/4}{5} \times 3 + \frac{(4+5+5+4)/4}{5} \times 2 + \frac{(4+5+4+4)/4}{5} \times 1 \approx 8,75$$

Таким чином конкурентоспроможність даної установи оцінюється в 8,75 балів з 10. Тобто можна зробити висновок, що в організації спостерігається досить висока конкурентоспроможність.

Дана стратегія здатна забезпечити стабільне та успішне функціонування в довготривалій перспективі. Дотримання всіх її аспектів, а саме проведення комплексної оцінки бізнесу, розробка єдиної моделі управління підприємством, формування системної стратегії розвитку, забезпечення необхідного рівня контролю і синхронізації складових елементів малого бізнесу або різних видів діяльності даного суб'єкта підприємницької діяльності; забезпечить не лише підтримку ліквідності та певного рівня прибутковості, а й дозволить досягти ефективного та стабільного розвитку бізнесу в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Аналіз цих напрямків діяльності допоможе виявити сильні та слабкі сторони медичної установи та визначити можливості для подальшого розвитку та оптимізації.

Формування та впровадження ефективної стратегії в стоматологічній практиці включає в себе кілька ключових етапів та особливостей, які можуть значно полегшити процес розвитку бізнесу. Це аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей, формування стратегічних напрямків, залучення команди, впровадження комунікації, постійний моніторинг та адаптація.

Після проведеного аналізу в ході дослідження нами було запропоновано впровадження системи Tableau de bord (TdB) в процес управління діяльністю стоматологічної практики.

Таким чином, складається повноцінна система управління, що дозволяє об'єднати в одній структурі стратегічні та операційні показники, забезпечити вертикальну наступність та розподіл відповідальності.

Також нами була сформована практична рекомендація щодо послідовності побудови причинно-наслідкового ланцюжка від рушійних чинників і функціональних показників до кінцевого (цільового) показника зниження собівартості продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зацна, Л. Я., & Івашків, Т. І. (2013). Маркетинг медичних послуг та особливості розвитку ринку медичних установ в умовах трансформації економіки. *Економіка Крима*, (1), 363-367.
2. Шкільняк, М. М., Желюк, Т. Л., Васіна, А. Ю., Дудкіна, О. П., Попович, Т. М., & Овсянюк-Бердадіна, О. Ф. (2018). Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи.
3. Щербиніна, М. Б., & Скирда, І. Ю. (2012). Формування та розвиток структурно-процесної організації в медичних установах. *Гастроентерологія*, (46), 34-48.
4. Небилиця, О. А. (2014). Особливості формування іміджу медичних закладів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (8 (2)), 110-113.
5. Лехан, В. М., Слабкий, Г. О., & Шевченко, М. В. (2010). Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. *Україна. Здоров'я нації*, (1), 5-23.
6. Щербаченко, Л. В. (2010). Особливості надання платних медичних послуг у сучасних умовах. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*, (1), 48.
7. Урсол, Г. М., Скрипник, О. А., & Василенко, О. М. (2014). Приватний сектор системи охорони здоров'я України—активний резерв підвищення доступності та якості надання медичної допомоги: досвід Кіровоградської області. *Буковинський медичний вісник*, (18, № 4), 177-181.
8. Голованова, І. А., Голованова, І. А., Краснова, О. І., & Краснова, О. І. (2016). Значення приватної медицини в системі охорони здоров'я України.
9. Куклінова, Т. Щодо функціонування медичного бізнесу в умовах пандемії.

10. Бабченко, В. Л., & Андрушко, О. Г. (2019). Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я у Житомирській області. *Економіка, управління та адміністрування*, (3 (89)), 158-164.
11. Куцин, І. М. (2013). Державне управління та регулювання розвитку медичної галузі на етапі стратегічного планування. *Ефективність державного управління*, (35), 203-211.
12. Sydorova, A., & Kosteniuk, Y. (2021). Матрична модель у стратегічному управлінні соціально-економічним розвитком регіонів. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, (60).
13. Білецька, І. М. (2022). Аналіз інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я як функція менеджменту їх системного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічна*, (1), 310-315.
14. Ломака, Ж. М. Розробка стратегії розвитку закладу охорони здоров'я в сучасних умовах ринку.
15. Стахів, О. В. (2023). Інституційне забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (36), 180-188.
16. Сухачова, о. (2022). Методичні підходи до формування конкурентоспроможності закладів вищої медичної освіти та партнерство як форма економічної взаємодії на ринку освітніх послуг. *Рецензенти: Бахмат Наталія Валеріївна*, 95.
17. Куценко, В. І. (2012). Стратегія сталого розвитку крізь призму соціогуманітарної сфери. *Вісник НАН України*.
18. Бобришева, О. В. (2014). Удосконалення державного регулювання регіональної системи охорони здоров'я. *Економічний простір*, (83), 35-45.
19. Янковська, Л. А. (2013). Стратегічні пріоритети розвитку сфери послуг України на засадах постіндустріальної економіки. *Ефективна економіка*, (2).

20. Лепський, В. В. (2017). Метод інтегрованого управління проектно-орієнтованим медичним закладом. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*, (4), 82-87.
21. Бенько, І. Д., & Сисюк, С. В. (2013). Аналіз запасів медичних установ. *Сталий розвиток економіки*, (1), 267-270.
22. Трофименко, Г. С. (2012). Загальний аналіз основних показників діяльності медичних установ України. *Технологический аудит и резервы производства*, 6(3 (8)), 43-44.
23. Бенько, І., & Сисюк, С. (2011). Аналіз ефективності використання основних засобів у медичних установах.
24. Писаренко, Т. М. (2001). Облік, аналіз і контроль ефективності використання фінансових ресурсів у бюджетних установах (на матеріалах установ охорони здоров'я Волинської області). *ТМ Писаренко–Тернопіль: ТАНГ*.
25. https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/30915413/.
26. Іванюк, А., & Канюра, О. А. (2023). SWOT аналіз діяльності амбулаторних закладів охорони здоров'я київської області, які надають кардіологічну допомогу населенню.
27. Кучерук, О. Є. (2022). *Управління неприбутковим комунальним медичним закладом та аналіз й контроль його діяльності* (Doctoral dissertation).
28. Трофименко, Г. (2013). Методика оцінки економічних показників діяльності медичних установ України. *Skhid*, (4 (124)), 82-86.
29. Олексієнко, М. М. (2012). Проблеми та перспективи впровадження інформаційних технологій в медичну практику. *Управління розвитком складних систем*, (12), 133-136.
30. Славітич, М. В., & Гупало, О. Г. (2014). Порівняльний аналіз моделей охорони здоров'я. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, (19, Вип. 2 (5)), 70-73.

31. Ігунчуна, І. (2020). Економічний аналіз в основі трансформації формату діяльності медичних установ. *Економічний аналіз*, 30(1 (2)), 53-59.