

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Фармацевтичний

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи

Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ

« 01 » 20 2023 р.



**МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Одеса - 2023

Затверджено:

Засіданням кафедри менеджменту охорони здоров'я
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від "28" 08 2023 р.

Завідувач кафедри  Олена РУДІНСЬКА

Розробники:

професор кафедри, д.е.н., доц. Борщ В. І.

ТЕМА 1.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИМ БІЗНЕСОМ

Мета: Набуття здобувачем вищої освіти знань базових засад менеджменту охорони здоров'я, в т.ч. в медичних закладах, формування елементів загальних та спеціальних компетентностей у сфері управління національними системами охорони здоров'я; базових засад та основних понять зі стратегічного менеджменту в охороні здоров'я та стратегічного планування в діяльності закладів охорони здоров'я.

Основні поняття:

1. Стратегічний менеджмент: сутність, мета і принципи
2. Порівняння оперативного та стратегічного управління
3. Основні поняття в стратегічному менеджменті: місія, візія, стратегічна мета, стратегія, стратегічні рішення, конкурентні переваги, стратегічний потенціал, стратегічна одиниця бізнесу, портфель стратегій

ПЛАН

1. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ:

1. Основні школи стратегічного управління
2. Історія виникнення стратегічного управління
3. Порівняльний аналіз стратегічного менеджменту з іншими концепціями управління
4. Ретроспектива терміну «стратегія»
5. Принцип синергізму в менеджменті

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Назвіть рівні управління.
2. Охарактеризуйте мету, задачі, об'єкт та суб'єкт стратегічного менеджменту.
3. Охарактеризуйте відмінність стратегічного управління в охороні здоров'я.
4. Які чинники, на Вашу думку, негативно впливають на побудову стратегічного управління в національній системі охорони здоров'я?
5. Опишіть принципи стратегічного управління.
6. Опишіть відмінність між оперативним і стратегічним управлінням.
7. Розкрийте основні переваги, які надає використання стратегічного управління для організації діяльності закладами охорони здоров'я.
8. Поясніть сутність поняття «стратегія».
9. Поясніть сутність поняття «стратегічне бачення».
10. Поясніть сутність поняття «місія».
11. Поясніть сутність поняття «стратегічна ціль».
12. Розкрийте основні переваги, які надає формування стратегічного бачення та місії для організацій.

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ:

Теми доповідей / рефератів:

1. Концепція стратегічного управління
2. Специфіка стратегічного управління в охороні здоров'я та у фармацевтичному бізнесі
3. Основні складові системи стратегічного управління

4. Еволюція стратегічного управління
5. Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління в охороні здоров'я та у фармацевтичному бізнесі

4. ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

1. Що об'єднує стратегію закладів охорони здоров'я зі стратегічним плануванням?
2. Чим обумовлена стратегічність в діяльності закладів охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі?
3. Які напрямки стратегічної діяльності закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ?
4. З чим пов'язані стратегічні проблеми закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ?

5. ПРАКТЕЧНЕ ЗАВДАННЯ:

1. Скласти порівняльну таблицю концепцій стратегії на різних етапах її еволюційного розвитку.
2. Скласти порівняльну таблицю стратегічного й операційного менеджменту.

6. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Стратегія організації – це:

- А. Діяльність організації у певній стратегічній зоні господарчої діяльності (у визначеному сегменті ринку)
- Б. Практичне використання методології стратегічного управління
- В. Генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність етапів досягнення стратегічних цілей
- Г. Забезпечення реалізації дій для досягнення цілей організації та створення управлінських механізмів реалізації цих дій через систему планів

2. Етап розвитку методології стратегічного управління, який характеризується реактивною адаптацією, що найбільш природня для організації, проте потребує багато часу для розуміння неминучості змін, формування нової стратегії і адаптацію системи до неї, – це:

- А. Довгострокове планування
- Б. Управління на основі контролю за виконанням
- В. Управління на основі передбачення змін
- Г. Управління на основі гнучких екстрених рішень

3. Етап розвитку методології стратегічного управління, який характеризується тим, що починають виникати неочікувані явища і темп змін прискорився, проте не на стільки, що неможна вчасно передбачити майбутні зміни тенденцій та визначити реакцію на них шляхом формування відповідної стратегії (стратегічного планування), – це:

- А. Довгострокове планування
- Б. Управління на основі контролю за виконанням
- В. Управління на основі передбачення змін
- Г. Управління на основі гнучких екстрених рішень

4. Етап розвитку методології стратегічного управління, який характеризується тим, що система управління формується у даний час, коли настільки стрімко виникають багато важливих завдань, що їх неможливо вчасно передбачити (стратегічне управління у

реальному часі), – це:

- А. Довгострокове планування
- Б. Управління на основі контролю за виконанням
- В. Управління на основі передбачення змін
- Г. Управління на основі гнучких екстрених рішень

5. Якщо майбутнє організації та ринку може бути передбачено шляхом екстраполяції історично склавшихся тенденцій росту, то це:

- А. Стратегічне планування
- Б. Середньострокове планування
- В. Довгострокове планування
- Г. Немає правильних відповідей

6. Якщо важлива роль відводиться аналізу перспектив організації, завданням якого є виявлення тих тенденцій, загроз, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінювати тенденції, які склалися, то це:

- А. Стратегічне планування
- Б. Середньострокове планування
- В. Довгострокове планування
- Г. Немає правильних відповідей

7. Еволюційний розвиток стратегічного планування, який формує його сутнісну основу, це:

- А. Стратегічне планування
- Б. Середньострокове планування
- В. Довгострокове планування
- Г. Стратегічне управління

8. Заздалегідь спланована реакція організації на зміни зовнішнього середовища – це:

- А. Стратегічне планування
- Б. Стратегія
- В. Стратегічне управління
- Г. Середньострокове планування

9. Стратегічне управління – це управління в соціально-економічних системах, де виділяються функціональна, процесна й елементарна сторони. Якщо управління розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів, то це сторона управління:

- А. Функціональна
- Б. Процесна
- В. Елементарна
- Г. Немає правильних відповідей

10. Перехід до стратегічного планування відбувся:

- А. У 1950-60-ті роки
- Б. У 1930-40-ті роки
- В. У 1970-80-ті роки
- Г. У 1990-ті роки

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
5. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

Додаткова:

1. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я" / Ю.В. Вороненко, В.М. Пащенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
3. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління. / А.П. Міщенко. Київ: ЦУЛ, 2004.
5. Сафонов Ю. М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України / Ю. М. Сафонов, В. І. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.
7. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Д. Іщук, І. В. Жалінська. Київ : Кондор, 2003. 194 с.
8. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. Київ : КНТУ, 2004. 346 с.
9. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : Навч.- метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
10. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purposes_and_Challenges_docx
11. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
12. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
13. Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089

3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.
4. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
5. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
6. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
7. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 2.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ УСТАНОВ. КОМПЛЕКСНІ МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Мета: набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад та загальних понять стратегічного аналізу, ознайомлення із змістом, етапами і основними інструментами стратегічного аналізу.

Основні поняття:

1. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації
2. Стратегічний аналіз
3. Методи (інструменти) стратегічного аналізу. Аналіз бізнес-процесів організації

ПЛАН:

1. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ:

1. Які групи факторів відносяться до макрооточення організації?
2. Проаналізуйте рушійні сили змін галузевого ринку (ринку медичних послуг / фармацевтичного ринку).
3. Охарактеризуйте можливості впливу організації на своє оточення (зовнішнє і внутрішнє).
4. Визначте механізм впливу чинників середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності.
5. Наведіть основні характеристики макро- і мікросередовища вітчизняних організацій. Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення у закладі охорони здоров'я / фармацевтичній установі, з діяльністю якої ви обізнані.
6. Яка політика, на вашу думку, є найбільш прийнятною в побудові стосунків між найважливішими конкурентами, постачальниками і споживачами? Обґрунтуйте відповідь.
7. Проаналізуйте існуючі методи прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища організації.
8. Чи впливають, на вашу думку, особливості організації (структура діяльності, розміри тощо) на структуру факторів довкілля? Обґрунтуйте відповідь.

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Визначте місце стратегічного аналізу в формуванні стратегії організації.
2. Охарактеризуйте напрямки стратегічного аналізу.
3. Охарактеризуйте аналіз внутрішніх бізнес-процесів.
4. STEP-аналіз (або PESTLE-аналіз).
5. SWOT-аналіз.
6. Маркетинг-мікс / 7P.
7. Модель McKinsey 7S.
8. Модель GE / McKinsey.
9. Матриця BCG.
10. Матриця Ансоффа.
11. SPACE-аналіз.
12. 5 сил Майкла Портера.

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ:

1. Практичне завдання № 1. Аналіз закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи за допомогою технології SWOT-аналізу.

Опис проблеми, у контексті визначеної теми, необхідно розкрити на конкретному практичному прикладі відповідного закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи.

Здобувач самостійно обирає заклад охорони здоров'я: лікарня, клініка, диспансер, поліклініка, санітарно-епідеміологічна станція, аптека, стоматологічна клініка, центр надання медичних послуг, центр здоров'я або інше (будь-якої форми власності), або фармацевтичну установу: аптеку, мережу аптек, фармацевтичне виробництво.

У такому випадку, можна використовувати доступні офіційні, публічні та соціальні канали: сайти організацій; блоги з провідними лікарями; соціальні мережі; ланцюжок розсилок тощо.

Аналіз провести у відповідності до технології SWOT-аналізу за наступними етапами:

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності, можливостей і загроз діяльності організації.

1. *Сформуйте матрицю організації.*

Таблиця 1

Слабкі сторони	Сильні сторони
1.1. Велика націнка на товар	2.1.
1.2	2.2.
Загрози	Можливості
3.1. Посилення конкуренції між компаніями	4.1.
3.2	4.2.

Наприклад:

Сильні сторони	Можливості
Великий асортимент товару	Рестайлінг торгових точок та зміна фірмового стилю
Професійний рівень консультування	Розширення асортименту в категорії косметики для обличчя та тіла
Найбільша мережа магазинів косметики в категорії догляду за волоссям, обличчям та тілом	Просування у соціальних мережах
Велика націнка на товар	
Слабкі сторони	Загрози
Фірмовий стиль	Вихід на ринок нових конкурентів
Відсутність внутрішньої організаційної структури підприємства	Посилення конкуренції між компаніями
Відсутність стратегії підприємства	Постійна "плинність кадрів" у торгових точках
Маленька заробітна плата для консультантів	

2. *Здійсніть перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. На перетині рядків і стовпчиків SWOT-матриці слід поставити оцінку значущості конкретної пари факторів, яку ви представили у табл. 1. Найвищий рівень значущості отримує високу оцінку — 5 балів, найнижчий відповідно 1 бал.*

Таблиця 2

	Слабкі сторони		Сильні сторони	
	1.1. Велика	1.2.	2.1.	2.2.

		націнка на товар			
Загрози	3.1. Посилення конкуренції між компаніями	3	1	5	2
	3.2	4	...		
Можливості	4.1.	5			
	4.2.	1			

Наприклад:

		Сильні сторони				Слабкі сторони			
		Великий асортимент товару	Професійний рівень консультування	Найбільша мережа магазинів косметики в категорії догляду за волоссям, обличчям та тілом	Велика націнка на товар	Фірмовий стиль	Відсутність внутрішньої організаційної структури підприємства	Відсутність стратегії підприємства	Маленька заробітна плата для консультантів
Загрози	Вихід на ринок нових конкурентів	3	4	3	2	4	5	5	1
	Посилення конкуренції між компаніями	4	5	3	3	4	5	5	1
	Постійна "плинність кадрів" у торгових точках	5	5	1	1	2	5	3	5
Можливості	Рестайлінг торгових точок та зміна фірмового стилю	1	1	1	2	5	1	3	1
	Розширення асортименту в категорії косметики для обличчя та тіла	5	3	3	2	1	1	4	1
	Просування у соціальних мережах	2	2	2	1	4	1	5	1

3. Розраховувати оцінку чинників, для того щоб розуміти наскільки суттєвими перевагами й недоліками є сильні та слабкі сторони, а також оцінити важливість загроз і можливостей зовнішнього середовища. За формулою: за вертикаллю: Бал п.п. 1.1 = сума усіх оцінок у стовпчику табл. 2. За горизонталлю: Бал п.п. 3.1. = сума усіх оцінок у ряді.

Таблиця 3

Слабкі сторони	Бал	Сильні сторони	Бал
1.1. Велика націнка на товар	13	2.1.	
1.2	...	2.2.	
Загрози	Бал	Можливості	Бал
3.1. Посилення конкуренції між компаніями	11	4.1.	
3.2	...	4.2.	

Наприклад:

Сильні сторони		Можливості	
Великий асортимент товару	20	Рестайлінг торгових точок та зміна фірмового стилю	27
Професійний рівень консультування	20	Розширення асортименту в категорії косметики для обличчя та тіла	30
Найбільша мережа магазинів косметики в категорії догляду за волоссям, обличчям та тілом	13	Просування у соціальних мережах	27
Велика націнка на товар	11		
Слабкі сторони		Загрози	
Фірмовий стиль	20	Вихід на ринок нових конкурентів	15
Відсутність внутрішньої організаційної структури підприємства	18	Посилення конкуренції між компаніями	20
Відсутність стратегії підприємства	25	Постійна "плинність кадрів" у торгових точках	18
Маленька заробітна плата для консультантів	10		

4. Після визначення кількісних оцінок необхідно сформулювати проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями. Таке формулювання називають проблемним полем.

Під пунктами проблемного поля ми маємо на увазі заходи, які необхідно практично реалізувати за даних умов роботи організації. Кожна цифра — це кількісна оцінка з таблиці вище. Наприклад: перетин “Велика націнка на товар” та “Посилення конкуренції між компаніями”.

Таблиця 4

		Сильні сторони				Слабкі сторони			
		Великий асортимент товару	Професійний рівень консультування	Найбільша мережа магазинів косметики в категорії догляду за волоссям, обличчям та тілом	Велика націнка на товар	Фірмовий стиль	Відсутність внутрішньої організаційної структури підприємства	Відсутність стратегії підприємства	Маленька заробітна плата для консультантів
Загрози	Вихід на ринок нових конкурентів	3-4. Необхідно зробити свій асортиментний ряд ще більш унікальним та сконцентрувати увагу на консультуванні		3. Велика перевага – кількість торгових точок. Необхідно зосередити увагу на якості, а не на кількості.	2-3. Моніторинг цін конкурентів, знання цін товару під реалізацію.	4-4-2-5. Повна зміна фірмового стилю. Його детальна розробка.	5-5-5. Впровадження організаційної структури, розподіл обов'язків по відділах, які значно підвищують роботу підприємства.	5-5. Розробка стратегії підприємства підвищить конкурентоспроможність підприємства.	1-1. Підвищення заробітної суми може збільшити продажі, що зробить компанію більш конкурентоспроможною.
	Посилення конкуренції між компаніями	4-3-5. Необхідно відслідковувати бажання клієнтів, щоб бути більш конкурентоспроможними. Велика кількість магазинів - великий плюс в боротьбі з конкурентами							
	Постійна "плинність кадрів" у торгових точках	5-5-1. Створення єдиного формату навчання для консультантів ще більше підвищить рівень			1-2. Націнка на товар може збільшити дохід, завдяки чому є можливість збільшити заробітну плату та зробити рестайлінг.			5-1-3. Розробка нової мотиваційної програми та зміна фірмового стилю дасть можливість підвищити працездатність персоналу.	
	Рестайлінг торгових точок та зміна фірмового стилю	1-1. Повна зміна викладки товару та нове сприйняття клієнтом магазину.		1. Необхідно впровадити новий фірмовий стиль так, щоб була можливість рестайлінгу в усіх магазинах.			1-3. Створення відділу маркетингу, який може створити стратегію підприємства та розробити новий фірмовий стиль		
Можливості	Розширення асортименту в категорії косметики для обличчя та тіла	5-3-3-2. Розширення категорії косметики для обличчя та тіла та професійне консультування дасть можливість набувати та зберігати нових клієнтів, створювати нову цільову аудиторію.					1. Повна зміна фірмового стилю та розширення категорій.	1-4-1-5-1-1. Контроль відділу закупівель та фінансовий контроль бухгалтерії дає можливість розробляти стратегію впровадження нових товарів та розробляти ефективну рекламу, яка збільшить дохід і дасть змогу збільшити заробітну плату.	
	Просування у соціальних мережах	2-2-2-1. Впровадження інтернет-магазину дає можливість робити покупки онлайн тим, хто не має можливості потрапити до офлайн-магазинів. Повне інтернет-просування поісвить роди візнанавіснть.					4. Можливість позиціонування свого товару під власним фірмовим знаком.		

5. Оцініть проблеми, сформульовані у табл. 4.

Наприклад:

Таблиця 5

Проблема	Оцінка
1. Необхідно робити свій асортиментний ряд ще унікальнішим і сконцентрувати увагу на консультації.	7
2. Велика перевага – кількість торгових точок. Потрібно сконцентрувати увагу на якості, а не на кількості.	3
3. Моніторинг цін конкурентів, знання цін товару під реалізацію.	5
4. Повна зміна фірмового стилю. Його детальна технологія.	15
5. Використання орг. структури, розподіл обов'язків у відділах, які значно підвищують роботу підприємства.	15
6. Розробка стратегії підприємства підвищить конкурентоспроможність підприємства.	9
7. Підвищення заробітної плати може підвищити продаж, що зробить компанію більш конкурентоспроможною.	2
8. Необхідно відстежувати бажання клієнтів бути більш конкурентоспроможними. Велика кількість магазинів – плюс у боротьбі з конкурентами.	12
9. Створення єдиного формату навчання для консультантів ще більше підвищить якість обслуговування.	11
10. Повна зміна викладення товару та нове сприйняття клієнтом магазину.	2
11. Необхідно впровадити новий фірмовий стиль так, щоб була можливість зробити рестайлінг у всіх магазинах.	1
12. Націнка на товар може підвищити прибуток, завдяки чому є можливість підвищити заробітну плату та зробити рестайлінг	3
13. Розробка нової мотиваційної програми та зміна фірмового стилю дасть можливість підвищити працездатність персоналу.	9
14. Створення відділу маркетингу, який може створити стратегію підприємства та розробити новий фірмовий стиль.	4
15. Розширення категорій косметики для обличчя та тіла та професійне консультування дасть змогу набувати та утримувати нових клієнтів, створювати нову цільову аудиторію.	13
16. Повна зміна фірмового стилю та розширення категорій.	1
17. Контроль відділу закупівель та фінансовий контроль бухгалтерії дасть змогу розробити стратегію впровадження нових товарів та зробити ефективну рекламу, що підвищить дохід та дасть змогу підвищити заробітну плату.	13
18. Впровадження інтернет-магазину дає можливість робити покупки онлайн тим, хто не має змоги потрапити до офлайн-магазинів. Повне інтернет-просування підвищить продаж та впізнаваність.	7
19. Можливість позиціонування свого товару під власним фірмовим знаком.	4

6. Зробіть висновки.

2. Практичне завдання № 2. Складіть перелік чинників зовнішнього середовища (економічні, політично-правові, технологічні, природні тощо), які здійснюють вплив на:

- заклади охорони здоров'я України;
- фармацевтичні установи.

3. Практичне завдання № 3. Визначте механізм і ступінь впливу на галузь охорони здоров'я / фармацевтичну галузь наступних чинників:

- зміни у довгострокових тенденціях економічного зростання галузі;
- зміни у складі споживачів та у способах використання послуг / товарів;
- впровадження на ринок нових послуг / товарів;
- зміни у системі маркетингу;
- зміни у державній політиці та регулюванні;
- зміни у суспільних цінностях та у способі життя.

4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що є бар'єром для проникнення в галузь нових виробників:

- Законодавчі обмеження
- Нижчі витрати діють у галузі

- В. Сертифікація діяльності, ліцензування
- Г. Все вище перераховане

3. Які типи підрозділів приносять організації максимальні чисті прибутки:

- А. "Дійні корови"
- Б. "Зірки"
- В. "Собаки"
- Г. Немає правильної відповіді

4. В яких галузях гостріша конкуренція:

- А. Зрілих
- Б. Тих, що розвиваються
- В. У галузях, що переживають спад
- Г. Тих, що зароджуються

5. Які чинники використовуються під час проведення PEST-аналізу:

- А. Психологічні, економічні, стратегічні, тактичні
- Б. Політичні, економічні, системні, технічні
- В. Політичні, економічні, соціальні, технологічні

6. Хто запропонував модель п'яти сил конкуренції у галузі?

- А. Г. Саймон
- Б. М. Портер
- В. Б. Карлофф
- Г. Г.Форд

7. Чинник, що відіграє вирішальне значення при формуванні різних варіантів стратегій, це:

- А. Основні характеристики продукту, галузі
- Б. Конкуренти
- В. Споживачі та їхні побажання
- Г. Стратегічний потенціал організації
- Д. Технології

8. Аналіз середовища при розробці стратегії проводиться в такій послідовності:

- А. Вивчення постачальників, конкурентів, споживачів, трудових ресурсів
- Б. Вивчення макрооточення, галузевого ринку організації, внутрішнього середовища
- В. Вивчення слабких і сильних сторін організації, аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища
- Г. Аналіз стратегічних груп конкурентів; вибір матриці; проведення SWOT – аналізу

9. До основних чинників макрооточення організації відносяться:

- А. Економічні показники галузі; ключові фактори успіху; стратегії конкурентів
- Б. Постачальники, конкуренти, споживачі, місцева влада, трудові ресурси
- В. Економічні, соціальні, політичні, правові, технологічні, міжнародні
- Г. Організація маркетингу, культура і образ організації; перспективність галузі

10. До чинників безпосереднього оточення організації належать:

- А. Стратегічні господарські підрозділи, місія, стратегічні групи конкурентів, потреби споживачів
- Б. Політичні, економічні, демографічні, культурні
- В. Постачальники, конкуренти, споживачі, трудові ресурси, місцева влада

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
5. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

Додаткова:

1. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я" / Ю.В. Вороненко, В.М. Пащенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
3. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління. / А.П. Міщенко. Київ: ЦУЛ, 2004.
5. Сафонов Ю. М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України / Ю. М. Сафонов, В. І. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.
7. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Д. Іщук, І. В. Жалінська. Київ : Кондор, 2003. 194 с.
8. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. Київ : КНТУ, 2004. 346 с.
9. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : Навч.- метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
10. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purposes_and_Challenges_docx
11. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
12. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
13. Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL:

http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089

3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.
4. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
5. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
6. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
7. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 3.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Мета: набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад стратегічного планування в охороні здоров'я, формування ключових елементів стратегічного планування; особливостей застосування стратегій в охороні здоров'я.

Основні поняття:

1. Стратегічна орієнтація організації
2. Візія, місія організації
3. Цінності організації
4. Стратегія як ключова складова стратегічного менеджменту
5. Портфель стратегій

ПЛАН:

1. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ:

1. Яку роль відіграє місія для визначення пріоритетів розвитку закладів охорони здоров'я / фармацевтичних установ?
2. Проаналізуйте місії і стратегічні цілі провідних компаній світу.
3. Охарактеризуйте специфіку формування місії та стратегічних цілей в закладах охорони здоров'я та фармацевтичних установах України.
4. Які фактори впливають на процес розробки і зміст місії?
5. Які ознаки свідчать про стратегічну спрямованість діяльності організації?

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Охарактеризуйте різницю між ринковою, підприємницькою і технологічною стратегічною орієнтацією організації.
2. Охарактеризуйте різницю між візією та місією організації.
3. Які ключові принципи побудови візії і місії організації?
4. Що таке цілепокладання? Які вимоги до формування цілей?
5. Охарактеризуйте метод «дерева цілей». Дерево цілей бізнес-процесів.
6. Що таке портфель стратегій?
7. Корпоративна стратегія і її класифікація.
8. Ділова (конкурентна) стратегія і її класифікація.
9. Функціональна стратегія і її класифікація.
10. Операційна стратегія.
11. Охарактеризуйте процес формування стратегії організації та основні вимоги до її побудови.

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ:

1. **Практичне завдання № 1. Розробіть «дерево цілей» розвитку** для закладу охорони здоров'я / фармацевтичної установи, яке ставить за мету:
 - а) зниження витрат господарської діяльності;
 - б) збільшення чистого прибутку.

4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. **Місія організації – це:**

- А. Основна ціль сфери діяльності
- Б. Основне завдання організації, що пояснює сенс її діяльності
- В. Завдання, яке необхідно виконати у певний спосіб у певний термін
- Г. Спосіб досягнення стратегічних цілей

2. Що є основою стратегічного планування?

- А. Врахування тенденцій розвитку ринку та зовнішнього середовища в цілому
- Б. Передбачення можливостей
- В. Контроль відхилень
- Г. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності організації

3. Вираз цілі діяльності організації, який дозволяє легко виділити даних бізнес від інших подібних йому, - це:

- А. Потенціал
- Б. Цільові установки
- В. Місія
- Г. Стратегічні завдання

4. Довгострокові результати, які прагне досягнути організація під час реалізації своєї місії, - це:

- А. Потенціал
- Б. Цільові установки
- В. Місія
- Г. Стратегічні завдання

5. Джерело формування конкурентної переваги організації – це:

- А. Потенціал
- Б. Цільові установки
- В. Місія
- Г. Стратегічні завдання

6. Комплекс стратегічних управлінських рішень, який визначає довготривалий розвиток організації, і конкретних дій – планів, які забезпечують швидку реакцію організації на зміни зовнішньої кон'юнктури, що може призвести до необхідності стратегічного маневру, перегляду цілей та корегування загального напрямку розвитку, - це:

- А. Стратегічне планування
- Б. Стратегія
- В. Стратегічне управління
- Г. Тактика дій

7. Що таке «лист» «дерева рішень»?

- А. Вузол дерева рішень, який має лише одного «нащадка»
- Б. Корінь дерева рішень
- В. Вузол дерева рішень, який має «нащадків»
- Г. Вузол дерева рішень, який не має «нащадків»

8. Як дерево рішень може бути візуалізоване?

- А. За допомогою графіка розсіювання (scatter plot)
- Б. За допомогою діаграми дерева рішень
- В. За допомогою гістограми
- Г. За допомогою кругової діаграми

9. Будівництво або придбання нових площ і складських приміщень, реконструкція чи модернізація будівель, формування ефективного портфеля фінансових інструментів тощо – це цілі:

- А. Інноваційні
- Б. Маркетингові
- В. Фінансово-економічні
- Г. Інвестиційні

10. Стратегічні зміни визначаються:

- А. Характеристиками існуючого та майбутнього стратегічного стану організації, динамічними змінами зовнішнього середовища
- Б. Системою мотивації персоналу організації та технологіями, що застосовуються в організації
- В. Реальною конкурентною позицією організації
- Г. Лише внутрішніми особливостями цієї конкретної організації

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
5. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
6. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу. Посібник для тренерів. 2020. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Manual1.pdf>
9. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу. Робочий зошит для учасників тренінгу. Модуль 1. Вступ до стратегічного планування. Оцінка ситуації. 2020. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Workbook1.pdf>
10. Michael E. Porter, Thomas H. Lee The Strategy That Will Fix Health Care. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2013/10/the-strategy-that-will-fix-health-care>

Додаткова:

1. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я" / Ю.В. Вороненко, В.М. Пашенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
3. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purposes_and_Challenges_docx
4. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for

- Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
5. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
 6. Strategic Planning in Health Care - General Approach. In book: METHODS AND TOOLS IN PUBLIC HEALTH: A Handbook for Teachers, Researchers and Health Professionals (pp.849-71) Edition: 1st Chapter: 4 Publisher: Hans Jacobs Publishing Company Editors: Zaletel-Kragelj L., Bozikov J. URL: https://www.researchgate.net/publication/235229318_Strategic_Planning_in_Health_Care_-_General_Approach

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.
4. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
5. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
6. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
7. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 4.
УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ ТА СТРАТЕГІЧНИМИ
ЗМІНАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ УСТАНОВ.
СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

Мета: набуття здобувачем вищої освіти знань щодо управління реалізацією стратегічних планів і стратегічними змінами в закладах охорони здоров'я і фармацевтичних установах, здійснення стратегічного контролю за діяльністю організації.

Основні поняття:

1. Стратегічні зміни
2. Стратегічна карта
3. Стратегічний контроль

ПЛАН:

1. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ:

1. Що таке стратегічний контекст організації?
2. Які елементи складають стратегічний контекст організації?
3. Що є основою для визначення відповідного контексту організації?
4. Декомпонувати стратегії організації
5. Сутність стратегічного контролінгу та його відмінність від стратегічного контролю
6. Обґрунтуйте важливість стратегічних змін в організації
7. Охарактеризуйте систему збалансованих показників як методу контролю досягнення стратегічних змін

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Охарактеризуйте сутність стратегічних змін та їхню роль в організації
2. Охарактеризуйте стратегічний план як частину стратегічного планування
3. Охарактеризуйте основні інструменти, які можуть використовуватися під час формування стратегічних планів
4. Наведіть приклади застосування BSC в охороні здоров'я та фармацевтичному бізнесі
5. Наведіть різницю між сітковим і календарним плануванням
6. У чому полягає роль стратегічного контролю у стратегічному управлінні?

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ:

Теми доповідей / рефератів:

1. Процес стратегічного контролю в організації
2. Стратегічний контролінг
3. Рівні контролю та системи контролю в організації
4. Оцінка реалізації та корегування стратегії

4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Визначте, чи правильним є твердження, що «зادля успішної реалізації стратегії необхідно, щоб адекватні зміни були здійснені у всіх відповідних галузях та аспектах діяльності цієї організації».

- А. Вірно
Б. Не вірно

2. Стратегічний контролінг – це:

- А. Комплексне дослідження певної організації, як економічної системи, за конкретними параметрами і показниками, з урахуванням впливу позитивних і негативних чинників, які можуть позначитися на її конкурентоспроможності у перспективі
- Б. Підсистема стратегічного менеджменту, яка координує функції стратегічного аналізу, цілепокладання, планування та корекції стратегії; контролює функціонування всієї системи в цілому, а також задає, розвиває та контролює підсистему стратегічного інформаційного забезпечення
- В. Процес формування довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства або його підрозділів шляхом зіставлення

3. Контроль, спрямований на вирішення стратегічних завдань і тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням та управлінням, - це:

- А. Оперативний контроль
- Б. Стратегічний контролінг
- В. Стратегічний контроль
- Г. Контроль звітного планування

4. Перевірка, що здійснюється протягом звітного періоду після завершення контрольованої операції, – це:

- А. Методичний контроль
- Б. Операційний контроль
- В. Оперативний контроль

5. Основні галузі стратегічних змін при реалізації стратегії:

- А. Культура, персонал, системи, стиль керування, структура організації
- Б. Персонал, стратегічні цілі та завдання, внутрішні бізнес-процеси
- В. Культура, внутрішні бізнес-процеси, структура організації

6. Оцінка ефективності реалізації стратегії проводиться за:

- А. Ступенем досягнення поставлених стратегічних цілей
- Б. Ступенем відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів
- В. Ефективністю реалізації окремих стратегічних програм

7. Стратегічні зміни визначаються:

- А. Характеристиками існуючого та майбутнього стратегічного стану організації, динамічними змінами зовнішнього середовища
- Б. Відношенням стейкхолдерів до стратегічних змін
- В. Рівнями контролю

8. Ключова роль у проведенні стратегічних змін належить:

- А. Керівництву організації
- Б. Безпосереднім виконавцям
- В. Керівництву середньої ланки і безпосереднім виконавцям
- Г. У рівній долі кожному співробітнику

9. Визначте, чи правильним є твердження, що «задача стратегічного контролю полягає у недопущенні зривів досягнення стратегічних цілей організації».

- А. Вірне
- Б. Не вірне

10. Під час здійснення стратегічних змін краще використовувати стиль управління:

- А. Авторитарний
- Б. Партисипативний
- В. Демократичний
- Г. Комбінацію стилів у залежності до складності та сутності стратегічних змін

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
4. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
5. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
7. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу. Посібник для тренерів. 2020. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Manual1.pdf>
8. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу. Робочий зошит для учасників тренінгу. Модуль 1. Вступ до стратегічного планування. Оцінка ситуації. 2020. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Workbook1.pdf>
9. Michael E. Porter, Thomas H. Lee The Strategy That Will Fix Health Care. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2013/10/the-strategy-that-will-fix-health-care>

Додаткова:

1. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я" / Ю.В. Вороненко, В.М. Пашенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
3. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purpose_s_and_Challenges_docx
4. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
5. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
6. Strategic Planning in Health Care - General Approach. In book: METHODS AND TOOLS IN PUBLIC HEALTH: A Handbook for Teachers, Researchers and Health Professionals (pp.849-71) Edition: 1st Chapter: 4 Publisher: Hans Jacobs Publishing Company Editors: Zaletel-Kragelj L., Bozиков J. URL: https://www.researchgate.net/publication/235229318_Strategic_Planning_in_Health_Care_-_General_Approach

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
3. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.
4. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
5. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
6. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
7. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 5.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ УСТАНОВ

Актуальність теми: Формування умов конкурентної боротьби, а отже й запуск механізмів управління конкурентоспроможністю у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі актуалізується в умовах розвитку розбудови ринку медичних послуг і розвитку фармацевтичного ринку, коли відбувається еволюційний перехід до нових економічних і маркетингових відносин у процесі виробництва й споживання цих послуг. Управління конкурентоспроможністю є стратегічним завданням організація задля її ефективного функціонування та оптимального розвитку у довгостроковій перспективі.

Мета: набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад управління конкурентоспроможністю закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ.

Основні поняття:

1. Конкурентоспроможність
2. Конкурентні переваги
3. Стратегічна позиція
4. Конкурентна стратегія

ПЛАН:

1. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ:

1. Конкуренція: сутність і види
2. Особливості конкурентних відносин в Україні
3. Що таке конкурентний статус організації?
4. Бенчмаркінг
5. Охарактеризуйте сутність конкурентних сил

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Охарактеризуйте сутність управління конкурентоспроможністю організації
2. Що таке конкурентна стратегія?
3. Види конкурентних стратегій за М. Портером
4. Види конкурентних стратегій за І. Ансоффом
5. Види конкурентних стратегій за Ф. Котлером
6. Види конкурентних стратегій за А. Літлом
7. Як обрати конкурентну стратегію?

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ:

Теми доповідей / рефератів:

1. Методологія формування конкурентних переваг організації на основі їх ексклюзивної цінності
2. Особливості оцінки конкурентоспроможності персоналу
3. Особливості оцінки конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг)
4. Стратегічні групи конкурентів
5. Аспекти управління конкурентоспроможним персоналом, орієнтованим на конкурентоспроможність

6. Загальна характеристика системи управління конкурентоспроможністю та забезпечення конкурентоспроможності, зміст керованої підсистеми. Функції стратегічного та тактичного маркетингу
7. Загальна характеристика системи управління конкурентоспроможністю та забезпечення конкурентоспроможності, зміст керованої підсистеми. Функції інноваційного управління

4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

- 1. До стратегії конкурентної поведінки бізнесу на ринку (за М. Портером) відноситься:**
- А. Стратегія «зняття вершків»
 - Б. Стратегія концентрованого росту
 - В. Стратегія диверсифікованого росту
 - Г. Стратегія лідерства за витратами
- 2. Для оцінки конкурентного середовища та визначення джерел конкурентних переваг можна використати:**
- А. Бостонську модель
 - Б. Модель 5 сил М. Портера
 - В. Модель Ансоффа
 - Г. Сітьовий графік
- 3. В умовах масового попиту найбільш успішною буде стратегія:**
- А. Диференціації
 - Б. Концентрації на сегменті ринку
 - В. Розвитку ринку
- 4. Яку стратегію доцільно обрати організація, яка має сильні конкурентні переваги, при повільному рості ринку:**
- А. Спільне підприємство у новій сфері діяльності
 - Б. Концентрованої диверсифікації
 - В. Горизонтальної інтеграції чи поглинання
 - Г. Вертикальної інтеграції
 - Д. Конгломератної диверсифікації
- 5. Конкурентна стратегія, яка передбачає реалізацію широкої мети організації за допомогою формування неповторних властивостей товару/послуги, - це:**
- А. Лідерство за рахунок економії на витратах
 - Б. Фокусоване лідерство з витрат
 - В. Диференціація товару
 - Г. Сфокусована диференціація
- 6. Конкурентна стратегія, яка передбачає реалізацію вузької мети організації із найменшими витратами, - це:**
- А. Диференціація товару
 - Б. Фокусоване лідерство з витрат
 - В. Сфокусована диференціація
- 7. Передумовами реалізації стратегії зосередження (фокусування) виступають:**
- А. Необмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку
 - Б. Державна підтримка діяльності підприємства
 - В. Різноманіття споживачів по споживанню і цільовому використанню товару
 - Г. Наявність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку

8. Конкурентна перевага – це:

- А. Покращення якісних характеристик товарів / послуг
- Б. Продукти / товари, які особливо потрібні споживачам
- В. Особливості чи властивості товару / послуги, які забезпечують організації перевагу над конкурентами

9. Серед стратегій набуття конкурентних переваг виділяють:

- А. Стратегія контролю над витратами
- Б. Наступальна стратегія
- В. Технологічна стратегія
- Г. Оборонна стратегія.

10. Лідери галузі використовують такі стратегічні лінії поведінки:

- А. Стратегію агресивного наступу
- Б. Стратегію вакантної ніші
- В. Стратегію оборони та укріплення
- Г. Стратегію негайного відступу

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf
2. М. Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

Додаткова:

1. Ахламов А.Г., Кусик Н.Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, 2011. 134 с.
2. Баєва О.В., Чебан В.І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я: навчальний посібник. Чернівці: БДМУ, 2013. 360 с.
3. Ждан В.М., Голованова І.А., Краснова О.І. Економіка охорони здоров'я: навчальний посібник. Полтава, 2017. 114 с.
4. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
5. Попченко Т.П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2012. 96 с.
6. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
7. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: монографія / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Департамент управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/en/struktura>.

2. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
3. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.
4. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
5. Медичний світ: професійна газета. URL: www.medsvit.org.
6. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
7. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.
8. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org>.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
«СТРАТЕГІЯ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ / ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ УСТАНОВИ»

Мета: набуття здобувачем вищої освіти знань спеціальних компетентностей зі стратегічного планування в закладах охорони здоров'я / фармацевтичних установах, формування практичних навичок з розробки стратегії медичного закладу / фармацевтичної установи.

Індивідуальне завдання оформляється у вигляді окремого документа, обсягом до 15 сторінок формату А4 за наступними елементами:

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ / ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ УСТАНОВИ

« _____ »

ТИТУЛЬНА СТОРІНКА

Назва та адреса закладу _____

РЕЗЮМЕ

Узагальніть ключові моменти бізнесу на даний момент

Сутність та види діяльності _____

Список та описання медичних послуг / товарів _____

Тип закладу _____

РИНКОВИЙ ЛАНДШАФТ І КОНКУРЕНТИ

Здійсніть аналіз стану ринку. Визначте основних конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, цільову аудиторію.

Таблиця 1. Основні конкуренти

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони	Загрози з боку цього конкурента

Таблиця 2. Цільова аудиторія

Пріоритетність	Цільова аудиторія	Розмір сегменту	Загрози з боку цього сегменту ринку

Таблиця 3. Аналіз 5 сил ринку

Сила конкуренції	Оцінка в балах (1–5)	Стан/прояв чинника	Характер впливу на організацію	Можливі дії організації
<i>Потужність постачальника</i>				
<i>Потужність покупця</i>				
<i>Загроза / потенціал нових учасників / конкурентів</i>				
<i>Загроза заміни товарів / послуг</i>				
<i>Конкуренція у галузі</i>				

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

Таблиця 4. SWOT-аналіз

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	(сильні сторони) 	(слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	(можливості) 	(загрози)

Таблиця 5. STEP-аналіз

Опис чинника	Вага	Опис чинника	Вага	Опис чинника	Вага
<i>Політичні чинники</i>		<i>Економічні чинники</i>		<i>Соціально-культурні чинники</i>	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	
<i>Технологічні чинники</i>		<i>Правові чинники</i>		<i>Екологічні чинники</i>	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	

ЯК МИ ПЕРЕМОЖЕМО?

Період планування – 5 років.

Сформуйте місію організації.

Сформуйте стратегічні пріоритети і напрями організації.

Сформуйте цінності організації.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ І ОПЕРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ

Період планування – 5 років.

Сформуйте стратегічні та оперативні цілі діяльності організації.

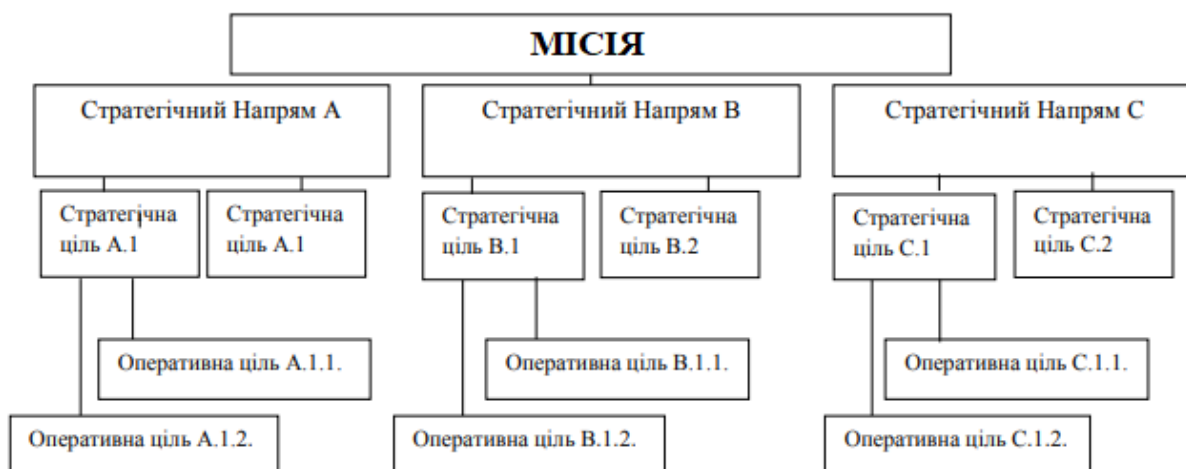
Важливо! Сукупність стратегічних цілей має відповідати конкретному стратегічному пріоритету і напрямку діяльності організації. Стратегічні цілі впливають із місії організації і утворюють рамки, в яких прийматимуться рішення щодо конкретних оперативних цілей. Опис змісту оперативної цілі має містити: головний результат, якого треба досягти, а також показники (індикатори) реалізації, які надалі дозволять створити та впровадити систему моніторингу та правильно оцінювати ступень досягнення даної оперативної цілі і вчасно та якісно корегувати подальші заходи.

Стратегічні та оперативні цілі Вашої стратегії мають бути узгоджені між собою.

Таблиця 6. Стратегічні та оперативні цілі

Стратегічна ціль	Термін досягнення	Оперативні цілі, спрямовані на досягнення стратегічної цілі	Головний результат, що треба досягнути	Показники (індикатори) реалізації
1.		1.1.		
		1.2.		

Розробіть «дерево цілей» розвитку для організації у відповідності до визначених Вами цілей.



РОЗРОБКА ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Розробіть план реалізації стратегії.

Важливо! План реалізації стратегії – це документ, що відображає, які заходи необхідно здійснити, якого результату необхідно досягти, хто є відповідальним за реалізацію, хто є виконавцем і співвиконавцем конкретного заходу, який строк виконання, який обсяг прогнозованих коштів необхідно залучити.

Таблиця 6. Стратегічні та оперативні цілі

Стратегічна ціль	Оперативні цілі	Показники (індикатори) реалізації	Заходи з реалізації	Ризики	Термін виконання	Виконавець	Обсяг прогнозованих коштів
1.	1.1.						
	1.2.						

КЛЮЧОВІ РИЗИКИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Проаналізуйте основні ризики реалізації стратегії.

Таблиця 7. Ризики

Ризик	Ступінь впливу	Заходи щодо його усунення

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ

Основна:

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
5. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf
6. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
7. М. Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

Додаткова:

1. Баєва О.В., Чебан В.І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я: навчальний посібник. Чернівці: БДМУ, 2013. 360 с.
2. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я" / Ю.В. Вороненко, В.М. Пащенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
3. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
4. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
5. Ждан В.М., Голованова І.А., Краснова О.І. Економіка охорони здоров'я: навчальний посібник. Полтава, 2017. 114 с.
6. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
7. Попченко Т.П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2012. 96 с.
8. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
9. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: монографія / О.В. Баєва, М.М. Білінська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.
10. Міщенко А.П. Стратегічне управління. / А.П. Міщенко. Київ: ЦУЛ, 2004.
11. Сафонов Ю. М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України / Ю. М. Сафонов, В. І.
12. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.
13. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Г. В. Осовська,

- О. Д. Іщук, І. В. Жалінська. Київ : Кондор, 2003. 194 с.
14. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. Київ : КНТУ, 2004. 346 с.
 15. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : Навч.- метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
 16. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purposes_and_Challenges_docx
 17. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
 18. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
 19. Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001

Інформаційні ресурси:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <https://www.who.int/>.
2. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <https://www.who.int/europe/home?v=welcome>
3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/news.html?id=242>
4. Державний заклад «Центр громадського здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>
5. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>
6. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
7. Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.dec.gov.ua/>
8. Міністерство соціальної політики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
9. Одеська обласна державна адміністрація: офіційний веб-сайт. URL: <https://oda.od.gov.ua/>
10. Департамент охорони здоров'я Одеської обласної державної адміністрації: офіційний веб-сайт. URL: <https://mednet.od.gov.ua/>
11. Одеська міська рада: офіційний веб-сайт. URL: <https://omr.gov.ua/>
12. Департамент охорони здоров'я Одеської міської ради: офіційний веб-сайт. URL: <http://medportal.odessa.ua/>
13. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Головне управління статистики в Одеській області: офіційний веб-сайт. URL: <http://od.ukrstat.gov.ua/>
15. Державна казначейська служба України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/>
16. Державна аудиторська служба України: офіційний веб-сайт. URL: <https://dasu.gov.ua/>
17. Південний офіс Державної аудиторської служби України: офіційний веб-сайт. URL: <https://od.dasu.gov.ua/>
18. Медичний світ: професійна газета. URL: <https://medsvit.org/>
19. Медична інформаційна система: офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL: <https://medexpert.ua/>
20. Національна академія медичних наук України. URL: <https://amnu.gov.ua/>
21. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: <https://umj.com.ua/uk>

22. Практика управління медичним закладом: журнал. URL: <https://e.med-info.net.ua/>
23. Портал нормативних актів України. URL: <https://liga360.ligazakon.net/>
24. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org/index.php/uk/>
25. Український центр охорони здоров'я <https://uhc.org.ua/>
26. Медична цифрова платформа Doc.ua. URL: <https://doc.ua/ua/kliniki/odessa/all>
27. ProConsulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/about>
28. Український центр охорони здоров'я. URL: <https://uhc.org.ua/>