

Стефанишин Л.С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри гуманітарних і фундаментальних дисциплін
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту
Тернопільського національного економічного університету

Stefanyshyn Liliia

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Humanitarian and Fundamental Disciplines,
Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
Ternopil National Economic University

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

THE THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF APPLICATION OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT BY THE HEALTH PROTECTION BODY

У статті розглянуто основні складники процесу ухвалення управлінського рішення. Зокрема, виявлено вирішальний вплив особистості керівника на якість управлінського рішення. Досліджено теоретичні аспекти застосування управління під час розроблення та реалізації управлінських рішень у закладі охорони здоров'я. Запропоновано схематичне представлення обґрунтування положень, розроблення концептуальних засад та прикладних рекомендацій щодо теоретичних аспектів партисипації, виокремлено етапність і особливості застосування партисипативного управління під час розроблення й реалізації управлінських рішень у закладі охорони здоров'я в сучасних умовах господарювання. Конкретизовано зміст та особливості такої структури управлінських рішень у галузі охорони здоров'я. Запропоновано схематичну модель реалізації системного підходу до прийняття управлінських рішень у закладі охорони здоров'я, в якій конкретизовано весь спектр управлінських рішень та їх етапність, охарактеризовано особливості застосування такої моделі в стратегічних рішеннях закладу охорони здоров'я.

Ключові слова: охорона здоров'я, управлінські рішення, партисипація, менеджери, стратегічне управління, стратегії.

В статье рассмотрены основные составляющие процесса принятия управленческого решения. В частности, выявлено решающее влияние личности руководителя на качество управленческого решения. Исследованы теоретические аспекты применения управления при разработке и реализации управленческих решений в учреждении здравоохранения. Предложено схематическое представление обоснования положений, разработку концептуальных основ и прикладных рекомендаций по теоретическим аспектам партисипации и выделены этапность и особенности применения партисипативного управления при разработке и реализации управленческих решений в учреждении здравоохранения в современных условиях хозяйствования. Конкретизированы содержание и особенности такой структуры управленческих решений в области здравоохранения. Предложена схематическая модель реализации системного подхода к принятию управленческих решений в учреждении здравоохранения, в которой конкретизированы весь спектр управленческих решений и их этапность, охарактеризованы особенности применения такой модели в стратегических решениях учреждения здравоохранения.

Ключевые слова: здравоохранение, управленческие решения, партисипация, менеджеры, стратегическое управление, стратегии.

The article considers the main components of the management decision making process. In particular, the decisive influence of the manager's personality on the quality of managerial decision was revealed. The theoretical aspects of management application in the development and implementation of managerial decisions in the health care institution are investigated. The schematic representation of the system of strategic decisions of the healthcare institution is proposed, in which the following structural elements are identified: decisions on strategic planning, decisions on resource provision, decisions on innovative development, decisions on efficiency. The content and features of such a structure of strategic decisions in the field of healthcare are specified. A schematic model of the implementation of the systematic approach to making strategic decisions in the healthcare institution is proposed, which specifies the whole range of management decisions and their phases, describes the peculiarities of application of such a model in strategic decisions of the health care institution. The results of monitoring of value orientations,

priorities and interests of owners of health care institutions, which are considered necessary in forming the system of strategic decisions of such institution, are presented. The expediency of using the marketing concept in strategic decisions of the health care institution has been analyzed, the methods of using marketing in strategic management have been proved by world practice. A schematic model of the implementation of the systematic approach to making strategic decisions in the healthcare institution is proposed, which specifies the whole range of management decisions and their phases, describes the peculiarities of application of such a model in strategic decisions of the health care institution. According to the results of the monitoring of the peculiarities of the functioning of the private medical services market in Ukraine, it is determined that the main criteria of functioning of health care institutions are the level of profitability and the dynamics of the volume of services rendered.

Keywords: health care, managerial decisions, participative, managers, strategic management, strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В Україні для досягнення високих показників якості життя громадян пріоритетною є галузь охорони здоров'я як на внутрішньому, так і на міжнародному конкурентоспроможному ринку. Отже, для функціонування ринку медичних послуг потрібні кардинальні реформи.

Державні й комунальні заклади охорони здоров'я неспроможні забезпечувати населення якісними та достатніми за обсягом послугами з огляду на обмежене державне фінансування і поглиблення кризових явищ у країні. Світова практика демонструє суттєві переваги щодо якості медичних послуг у сфері приватної медицини. В Україні лише починає формуватися правове й економічне поле для участі приватної медицини в розвитку охорони здоров'я.

Розширення прав і можливостей присутності приватних медичних закладів на галузевому ринку потребує вдосконалення господарської діяльності в контексті приведення до світових стандартів, зокрема й стратегічного менеджменту. Вищезазначене актуалізує необхідність дослідження методологічних засад формування системи стратегічних рішень закладів охорони здоров'я в контексті реформування галузі в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Теоретичні та практичні аспекти питання прийняття й реалізації управлінських рішень у закладах охорони здоров'я розглянуто в працях таких науковців, як В.Г. Воронкова, В.М. Ковальов, С.Ф. Покропівний, Л.І. Шваб, А.В. Шегда та ін.

Проте в економічній літературі продовжується пошук шляхів удосконалення системи стратегічних рішень закладів охорони здоров'я в сучасних умовах.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є обґрунтування положень, розроблення концептуальних засад та прикладних рекомендацій щодо теоретичних аспектів партисипації та виокремлення етапності й особливостей застосування партисипативного управління під час розроблення і реалізації управлінських рішень у закладі охорони здоров'я у сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Майже кожного дня в будь-якій організації відбуваються зміни, що пов'язані з професійним життям працівників, тому керівникам і менеджерам, щоб утримати на ринку своє підприємство на високому конкурентоспроможному рівні, необхідно приймати виважені управлінські рішення. Процес прийняття

управлінського рішення у вітчизняних закладах охорони здоров'я стає все більш ускладненим з огляду на наростання різноспрямованості аспектів, які визначають ефективність подальшої реалізації таких рішень у сучасних умовах. Реформування вітчизняної медицини, обмежене фінансування закладів охорони здоров'я, поширення прогресивних методик лікування та діагностування, зростання захворюваності населення та підвищення вимог пацієнтів до якості медичних послуг – чинники, які формують нові виклики до всіх учасників взаємовідносин у медичній галузі.

Спектр управлінських рішень у закладах охорони здоров'я представлений так (рис. 1).

Плани просуваються вгору-вниз до того часу, доки всі учасники не дійдуть згоди. Варто враховувати, що кінцеве рішення має відповідати загальній місії, стратегії організації, завданням, пріоритетам і прийматися в контексті наявних у медичному закладі фінансових ресурсів.

Усі управлінські рішення мають відповідати таким вимогам [10]:

- бути конкретизованими кількісно: результат кожного управлінського рішення має вимірюватися кількісним показником, досягнення якого буде прийматися як факт виконання;
- характеризуватися терміном виконання;
- бути досяжним: в організації достатньо ресурсів і можливостей для його виконання чи запропоновано план із залучення таких ресурсів чи набуття необхідних можливостей;
- закріплено відповідальну особу за виконання такого рішення.

Прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я стосується таких сфер менеджменту:

- планування (організаційне, операційне, фінансове, кадрове, планування розширення/скорочення переліку медичних послуг);
- фінансовий контролінг і управління оплатою праці;
- розподіл ресурсів і кадрові ротації;
- розвиток ресурсів, зокрема використання прогресивних інформаційних технологій, упровадження технологічних інновацій, підвищення кваліфікації медичного персоналу;
- загальна ефективність – підвищення ефективності й продуктивності медичного закладу.

Узагальнено схему прийняття управлінського рішення можна представити так (рис. 2).

Охарактеризуємо основні складники процесу ухвалення управлінського рішення. Рішення залежить від особистості, яка його ухвалює. Це найбільш

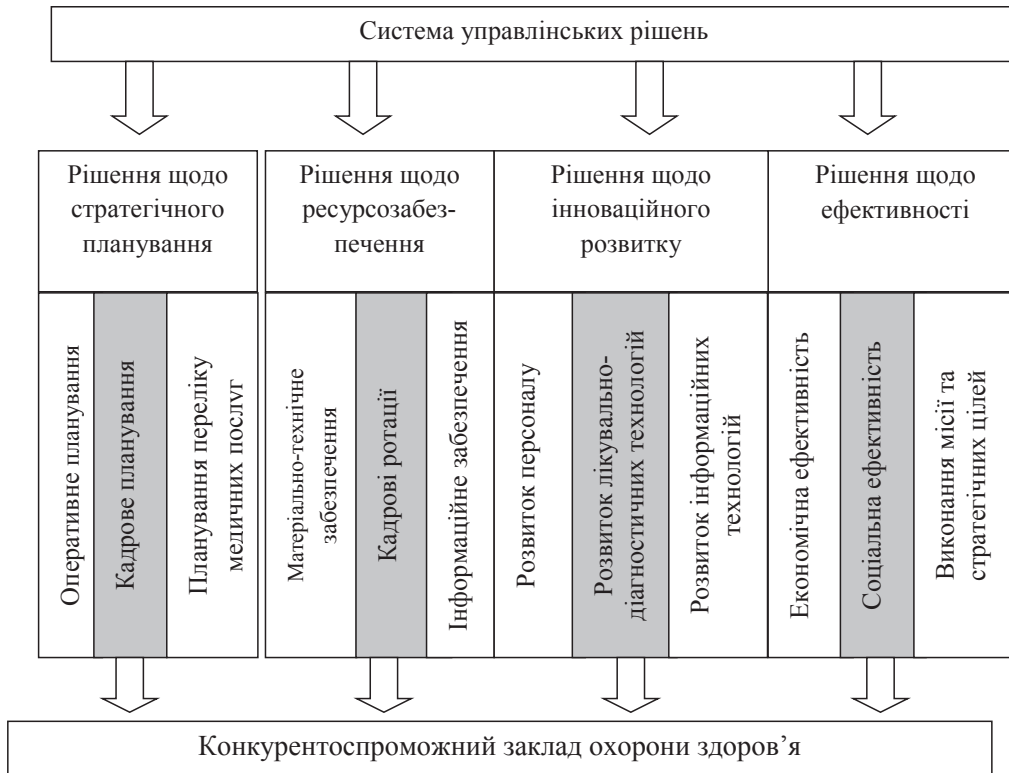


Рис. 1. Система управлінських рішень закладу охорони здоров'я

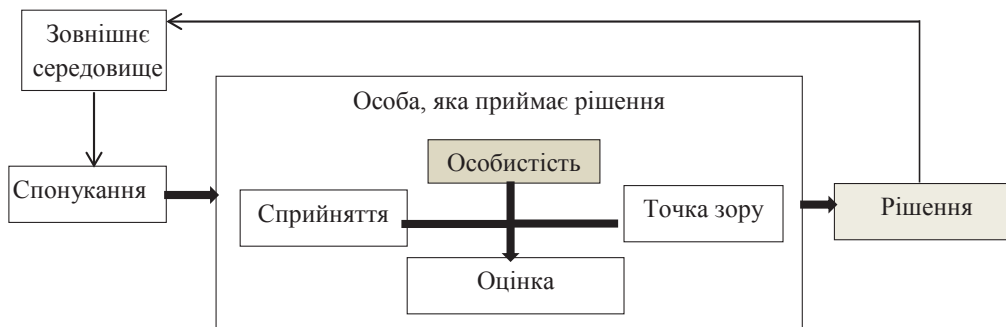


Рис. 2. Схема ухвалення управлінського рішення

суб'єктивний складник, оскільки характеристики особистості є індивідуальними, залежать як від особистісних рис, так і професійних компетентностей менеджера. Організація і вибір стратегії можуть впливати на процес формування професійних компетентностей менеджера, водночас характеристики його особистісних рис є частково спадковими, частково набутими під впливом життєвого досвіду, і часто поза межами організації.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби [1].

Прийняття остаточного рішення про подальший розвиток медичної установи – явище індивідуалізоване, як уже зазначалося вище. Водночас, практикою господарювання розроблено низку типових видів стратегій, які закладено як основу для усіх інших. Ширину

спектру класичних стратегій, щодо яких приймаються стратегічні рішення і в медичній галузі, подано на рис. 3.

Вибір стратегії організації суттєво впливає на вибір альтернативного рішення й сприйняття менеджера, тобто уявлення про наслідки виконання рішення, які залежать від активності тих чи інших органів чуття менеджера на момент прийняття рішення.

Узагальнюючи напрацювання [4–8; 11–14], до чинників, які найбільше впливають на вибір альтернативи управлінського рішення, варто віднести цілі медичного закладу, пріоритети та інтереси вищого керівництва (власників) (табл. 1).

Точка зору менеджера також визначається набором тих чинників, які були ним відмоніторені під час підготовки рішення. Який спектр чинників увійшов у вибірку під час моніторингу, залежить від ситуації, часу на підготовку, рівня професійної компетентності менеджера, складності й структурованості завдання, яке необхідно вирішити, інших чинників.



Рис. 3. Класифікація стратегій організації

Джерело: складено за [1]

Отже, узагальнюючим критерієм, що впливає на результат оцінки ситуації, що потребує вирішення, й на кінцеве рішення загалом, є сукупність сприйняття й точки зору менеджера.

Вихідною точкою для прийняття управлінського рішення є ціль, яку необхідно досягнути. Процес виконання рішення передбачає якусь визначену ціль щодо розв'язання проблеми, створення нового рівня виконання чи запобігання небажаній ситуації [9].

Управлінські рішення доцільно розподіляти на два класи: програмовані і непрограмовані [2].

Програмовані рішення добре структуровані, у працівників уже є досвід виконання подібних рішень, імо-

вірність прогнозованих наслідків висока. Такі рішення доцільно прописати у формі процедур чи алгоритмізованих процесів, що спростить їх виконання. Вони характеризуються високим ступенем ефективності виконання та, як правило, раціональні щодо ресурсовикористання.

Проблематичними в ухваленні й забезпеченні виконання є непрограмовані рішення. Вони є слабо структурованими, наслідки їх виконання є слабо прогнозованими, у персоналу недостатньо досвіду, містять високий ступінь ризику.

За способом обґрунтування рішення розрізняють інтуїтивні, засновані на суб'єктивних судженнях і раціональні.

Таблиця 1

Ціннісні орієнтації керівників медичного закладу

Орієнтації	Категорії цінностей	Типи пріоритетних цілей медичного закладу
Теоретичні	Знання, навик, кваліфікація, раціональне мислення	Довгострокові дослідження та розробки, активна участь у підвищенні кваліфікації
Економічні	Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, результативність, задоволеність клієнтів, динаміка обсягу наданих послуг
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу, чисельність працівників, громадська активність керівництва
Соціальні	Добрі стосунки в колективі та з клієнтами, відсутність конфліктів, скарг	Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в закладі
Естетичні	Художня гармонія, форми та симетрія	Сервіс, якість, комфортність, дизайн
Релігійні	Моральні норми	Етика

Інтуїтивні рішення – врахування попереднього досвіду та впливу чинників на основі відчуттів особи, яка приймає рішення.

В основі рішень, заснованих на судженнях, покладено довіру до авторитетного експерта чи аналітика. Менеджер приймає рішення, базуючись на висновках чи рекомендаціях інших фахівців.

Раціональні рішення передбачає визначену послідовність етапів розроблення та ухвалення: діагностику проблеми, формування системи обмежень та критеріїв, окреслення альтернатив, їх оцінку та остаточний вибір.

Окремого дослідження заслуговує проблематика ухвалення індивідуального чи групового рішення. Тут доцільно виокремити рішення, прийняті в результаті партисипативного управління.

Сучасні погляди на процеси партисипації, скоріше за все, відображають намагання корпоративного менеджменту підвищити рівень ефективності реалізації управлінських рішень. При цьому, як правило, партисипативні стратегії формуються виходячи з таких позитивних характеристик:

- зростає зрілість працівників (їхні здатність та готовність до праці);

- стає все більш ефективним делегування прав нижчому рівню, вдаються до децентралізації відповідальності, пов'язаної з прийняттям рішень;

- ці стратегії підвищують ефективність реалізованих рішень (японці приймають рішення відносно повільніше, але вони значно краще реалізують прийняті рішення);

- забезпечують краще розуміння рішень і проблем їх реалізації;

- підвищують поінформованість і вміння, що можуть знадобитися групі й індивідуумам у зв'язку з майбутніми завданнями;

- забезпечують здатність груп, організаційних систем і організацій розв'язувати проблеми активним та продуктивним способом;

- часто створюють механізм для зростання працівників і керівників нижчої ланки так само, як і поліпшують комунікацію на цьому важливому рівні;

- здатні оптимізувати і часто оптимізують комунікацію та співробітництво між відділами й службами. Життєво важливі внутрішні канали зв'язку нерідко є складною проблемою у сфері результативності й продуктивності, вирішити її можна за допомогою правильно спроектованих програм участі працівників;

- відкривають шлях для необхідних інновацій в організаційних системах.

Узагальнення закордонного досвіду дає змогу виділити найбільш перспективні шляхи реалізації патерналістської концепції.

Один із таких шляхів – внутрішньоорганізаційний патерналізм. Суть цих відносин полягає у створенні умов постійного міцного захисту прав та інтересів найманого працівника у сфері праці, контролі над реалізацією розроблених разом з організацією соціальних завдань і планів та наданні всілякої допомоги в їх здійсненні. Усе частіше організації намагаються не лише декларувати, а й реалізовувати базові принципи соціальної відповідальності, зокрема щодо економічної активності капіталу та участі в капіталі працівників.

Нова місія організацій на практиці проявляється в різних формах: у турботі про надання найманому працівнику місця роботи, поліпшенні умов праці і побуту, пом'якшенні проблем наймання та звільнення, зростанні доходів, підвищенні кваліфікації і перепідготовці, врегулюванні конфліктів між різними соціальними групами найманого персоналу всередині організації.

Теоретичне дослідження партисипації дає змогу виділити кілька послідовних ступенів патерналізму.

Перший ступінь може бути пов'язаний із наданням визначених умов праці найманому працівникові, включаючи місце роботи, зміст, норми праці, можливість росту кваліфікації і т. д., забезпечуючи його інтереси і потреби у сфері зайнятості.

Другий ступінь зумовлений коректуванням умов праці на підставі потреб та інтересів самого працівника, що концентрується на специфічних проблемах праці і повсякденного життя. При цьому намагаються гармонізувати інтереси організації та найманого на роботу персоналу поза контрактними відносинами.

Третій ступінь патерналізму характеризується встановленням самим найманим працівником умов своєї праці, включаючи рівень заробітної плати, тривалість робочого дня, зайнятість протягом тижня і місяця, перелік обов'язків, а також системи пільг. Організація, як і раніше, забезпечує роботу, місце праці і т. д., однак частина умов визначається самим працівником.

Четвертому ступеню патерналізму властиві надання широкої соціальної підтримки працівникам, постійне розширення переліку турбот і відповідальності за найманий персонал, не обмежуючись сферою праці.

Нарешті, існує «нульова» ступінь патерналізму, за якого рівень заробітної плати й умови праці такі, що не існує ніяких претензій із боку найманого працівника і він не потребує підтримки й турботи організації.

Упровадження партисипативних програм і методів залучення працівників, які належно спроектовані й інтегровані з організаційними та управлінськими процесами, здатні призвести не лише до оптимізації процесів прийняття управлінських рішень, а й забезпечити ефективніше їх виконання.

Залучення й участь працівників до розроблення та ухвалення управлінських рішень мають такі характеристики:

- 1) голос під час вирішення проблем;
- 2) консультації, пошуки згоди;
- 3) прийняття остаточного рішення на виконання;
- 4) цілеспрямовані, систематизовані спроби виявити і використовувати індивідуальні та колективні знання й навички;
- 5) спільне прийняття рішень;
- 6) діюче делегування повноважень;
- 7) спільне виявлення проблем і відповідних дій;
- 8) можливість створити належні умови й установки;
- 9) механізм для поліпшення співпраці працівників та адміністрації.

Використання переваг партисипативного управління також передбачає участь працівників в управлінні капіталом та розподілі прибутку організації.

Для підвищення ефективності управлінських рішень у закладах охорони здоров'я використання переваг партисипативного управління також є доцільним, особливо з огляду на наростаючий вплив різноманітності чинників, що зумовлюють розвиток таких організацій у сучасних умовах.

Особливість рішень у галузі є їх соціальна значимість. Тут першочерговим є не лише задоволення потреб клієнтів, а й питання етики, відповідального ставлення до життя і здоров'я клієнта, встановлення доцільності, обсягу й матеріального еквіваленту медичних послуг.

Отже, управлінські рішення в закладах охорони здоров'я мають структуру та особливості, типові й для інших організацій, що функціонують у ринкових умовах. Водночас першочерговим під час надання медичних послуг є принцип не нашкодити, а створити умови для збереження й поліпшення здоров'я клієнта.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Узагальнюючи дослідження теоретико-методичних основ управління закладом охорони здоров'я, можна зробити такі висновки.

Окреслено основні складники процесу ухвалення управлінського рішення. Зокрема, виявлено вирішальний вплив особистості керівника на якість управлінського рішення. Це найбільш суб'єктивний складник, оскільки характеристики особистості є індивідуальними, залежать як від особистісних рис, так і професійних компетентностей менеджера. Медичний заклад може впливати на процес формування професійних компетентностей менеджера, водночас характеристики його особистісних рис є частково спадковими, частково набутими під впливом життєвого досвіду, і часто поза межами закладу.

Досліджено теоретичні аспекти партисипації та виокремлено етапність і особливості застосування партисипативного управління під час розроблення й реалізації управлінських рішень у закладі охорони здоров'я.

Подано результати моніторингу ціннісних орієнтацій, пріоритетів та інтересів власників закладів охорони здоров'я, врахування яких є необхідним під час формування системи стратегічних рішень такого закладу. Невраховання бачення пріоритетів розвитку з боку власників часто призводить до розбалансування процесів практичної реалізації стратегічних рішень, тому на цьому аспекті акцентовано увагу.

Запропоновано схематичну модель реалізації системного підходу до прийняття стратегічних рішень у закладі охорони здоров'я, в якій конкретизовано весь спектр управлінських рішень та їх етапність, охарактеризовано особливості застосування такої моделі в стратегічних рішеннях закладу охорони здоров'я.

Бібліографічний список:

1. Документи ВООЗ. URL: <http://www.who.int/ru/index.html> (дата звернення: 18.04.2019).
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2005. 237 с.
3. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення: 18.04.2019).

4. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 18.04.2019).
5. Біостатистика : підручник / за заг. ред В.Ф. Москаленка. Київ : Книга плюс, 2009. 184 с.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. 175 с.
7. Москаленко В.Ф., Грузева Т.С., Іншакова Г.В. Право на охорону здоров'я у нормативно-правових актах міжнародного та європейського рівня : навчальний посібник / за заг. ред. В.Ф. Москаленка. Харків : Контраст, 2006. 295 с.
8. Нові технології навчання менеджменту в медицині : навчальний посібник / за ред. Ю.В. Вороненка та ін. Київ : Книга плюс, 2015. 419 с.
9. Методи і системи прийняття фінансових рішень : підручник / О.С. Олексюк та ін. Тернопіль : Збруч, 2001. 358 с.
10. Портер М.Э. Конкуренция / пер. с англ. Т. Осипова. Москва : Вильямс, 2002. 496 с.
11. Прахалад К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / пер. з англ. М. Сливоцького. Київ : В-во Олексія Капусти, 2005. 258 с.
12. Соціальна медицина і організація охорони здоров'я (для студентів стоматологічного факультету) / за ред. В.Ф. Москаленка. Київ : Книга плюс, 2013. 328 с.
13. Степаненко А. Сучасні принципи стандартизації в медицині. *Ліки України*. 2003. № 4. С. 57–58.
14. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации: как успешно провести преобразование / пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. Москва : Книгописная палата, 2002. 260 с.

References:

1. Dokumenty VOOZ [WHO documents]. Available at: <http://www.who.int/en/index.html> (accessed 18.04.2019).
2. Barynov V.A., Kharchenko V.L. (2005). *Stratezhichesky menedzhment* : ucheb. [Strategic management : study.]. Moscow : INFRA-M. (in Russian)
3. Pro derzhavne prohnozuvannya ta rozroblennya prohram ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 23 bereznya 2000 r. # 1602-III / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (accessed 18.04.2019).
4. Pro investytsiynu diyal'nist' : Zakon Ukrainy vid 18 veresnya 1991 r. # 1560-KhII / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (accessed 18.04.2019).
5. Moskalenko V.F. (ed.) (2009). *Biostatystyka* : pidruchnyk [Biostatistics : textbook]. Kyiv : Knyha plyus. (in Ukrainian)
6. Boumen K. (1997). *Osnovy stratezhicheskoho menedzhmenta* [Fundamentals of Strategic Management] / per. s anhl. L.H. Zaytseva, M.Y. Sokolovoy. Moscow : Banky u byrzhny; YuNYTY. (in Russian)
7. Moskalenko V.F. (ed.) (2006). *Pravo na okhoronu zdorov'ya u normatyvno-pravovykh aktakh mizhnarodnoho ta yevropeys'koho rivnya* : navch. posibnyk. [The right to health protection in regulatory and legal acts of international and European level] / za zah. red. Kharkiv : Kontrast. (in Ukrainian)
8. Voronenka Yu.V. (ed.) (2015). *Novi tekhnolohiyi navchannya menedzhmentu v medytsyni* : navch. posibnyk [New technologies of management education in medicine. Educational manual]. Kyiv : Knyha plyus. (in Ukrainian)
9. Oleksyuk O.S. (2001). *Metody i systemy pryynyattya finansovykh rishen'* [Methods and systems of making financial decisions] : pidruchnyk / O.S. Oleksyuk, V.H. Mel'nychuk, P.I. Shtabalyuk, V.M. Oleyko, O.B. Dem'yanyuk. Ternopil' : Zbruch. (in Ukrainian)
10. Prakhald K., Ramasvami V. (2005). *Maybutnye konkurentsiiy*. Tvorennya unikal'noyi tsinnosti spil'no z kliyentamy [The Future of Competition. Creating a unique value with clients] / per. z anhl. M. Slyvots'koho. Kyiv : V-vo Oleksiya Kapusty. (in Ukrainian)

11. Moskalenko V. F. (ed.) (2013). Sotsial'na medytsyna i orhanyzatsiya okhorony zdorov'ya (dlya studentiv stomatolohichnoho fakul'tetu). Kyiv : Knyha plyus. (in Ukrainian)
12. Stepanenko A. (2003). Suchasni pryntsypy standartyzatsiyi v medytsyni [Modern principles of standardization in medicine]. Liky Ukrainy, no 4. p. 57–58. (in Ukrainian)
13. Fraylynher K., Fysher Y. (2002). Upravlenye yzmenenyamy v orhanyzatsyy: kak uspeshno provesty preobrazovanye [Management of changes in the organization: how to successfully complete the transformation]. Moscow : Knyhopysnaya palata, p 260. (in Russian)