

УДК 005.2:351

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.21>

Гуржий П.О.

аспірантка,

Дніпровський державний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7732-8036>

Hurzhyi Polina

Dniprovsky State Technical University

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF HEALTH CARE INSTITUTIONS ON THE MEDICAL SERVICES MARKET

У статті визначено необхідність розробки заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я (ЗОЗ). Розкрито поняття конкурентоспроможності ЗОЗ та її ключові принципи. Визначено напрями забезпечення конкурентних переваг ЗОЗ. Розглянуто основні вектори управління якістю ЗОЗ: сертифікація якості, моніторинг задоволеності пацієнтів та проведення клінічного аудиту. Висвітлено особливості здійснення інновацій та технологічної модернізації як напрямку забезпечення зростання конкурентоспроможності закладу. Надано характеристику складовим ефективного управління ресурсами. Визначено напрями підвищення кваліфікації персоналу. Розглянуто особливості реалізації ефективної маркетингової політики та репутаційного менеджменту в ЗОЗ. Розкрито суть індивідуалізованого підходу до пацієнтів. Висвітлено складові політики партнерства ЗОЗ з міжнародними організаціями.

Ключові слова: конкурентоспроможність, заклад охорони здоров'я, управління, інновації, кваліфікація персоналу, маркетингова політика, політика партнерства.

The purpose of the article is to develop theoretical principles of competitiveness management and determine the directions of ensuring competitive advantages of healthcare institutions, taking into account the peculiarities of their functioning. The need to develop measures to ensure the competitiveness of a healthcare institution (HCI) is identified. The concept of HCI competitiveness is disclosed. The key principles of competitiveness (patient-orientedness, innovation, quality of service, accessibility, reputation) are characterized. The directions of ensuring competitive advantages of HCI are identified. The main vectors of HCI quality management are considered: quality certification, patient satisfaction monitoring and clinical audit. The definition of quality standards certification is provided and the advantages of its implementation are indicated. The purpose of patient satisfaction monitoring and its main indicators are highlighted. The concept of clinical audit is disclosed and its importance for increasing the competitiveness of HCI is highlighted. The features of implementing innovations and technological modernization as a direction for ensuring the growth of the institution's competitiveness are highlighted. The need for the institution to implement a policy of digitalization and automation of management processes is indicated. The components of effective resource management are described. Ways to optimize the use of financial and material resources and ensure effective personnel management are indicated. The need to optimize time management is emphasized. Directions for staff training are determined. Features of implementing effective marketing policy and reputation management in health care institutions are considered. Directions for marketing communications of the institution are specified. The essence of an individualized approach to patients is revealed. Components of the policy of partnership of health care institutions with international organizations are highlighted. Components of management policy for ensuring competitive advantages are determined (competitor analysis, identification of unique offers, assessment of patient needs, development of a strategy for the development of the institution, promotion of competitive advantages through various communication channels).

Keywords: competitiveness, health care institution, management, innovation, staff qualification, marketing policy, partnership policy.

Постановка проблеми. Сучасні умови, в яких функціонують заклади охорони здоров'я (ЗОЗ), потребують від них здійснення політики, яка забезпечить їм отримання конкурентних переваг порівняно з іншими медичними закладами. Саме конкурентоспроможність забезпечує закладу виживання на ринку, на якому існує великий вибір медичних закладів, та успішну його діяльність. Конкурентоспроможний заклад приваблює більшу кількість пацієнтів, що прямо впливає на його фінансову стабільність. Дуже важливим при цьому є те, що конкуренція стимулює ЗОЗ до постійного вдосконалення якості послуг. Це досягається за рахунок комплексної управлінської політики, яка охоплює різноманітні аспекти діяльності закладу. Відповідно, завданням ЗОЗ є розроблення індивідуальної стратегії підвищення конкурентоспроможності, яка має базуватися на аналізі сильних і слабких сторін закладу та конкурентного середовища, в якому він перебуває. Це обумовлює необхідність здійснення менеджментом закладу послідовної управлінської політики, спрямованої на реалізацію визначених напрямів діяльності ЗОЗ, які забезпечать йому конкурентні переваги на ринку медичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з необхідністю пошуку напрямів забезпечення та зростання конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я вирішували такі автори як О.М. Баксалова [1], В.І. Борщ [2], О.І. Войтович [8], Ю.Ю. Врадій [3], О. Гадомська [4], І.В. Зошук [10], О.А. Іващенко [8], І.І. Кичко [5], В.В. Лагодієнко [6], О. Літвінов [7], Н.В. Петрук [5], В. Подворчанська [4], О.П. Радченко [6], Н.В. Резнікова [8], О.П. Рогачевський [9], О.О. Стахів [10], А.В. Холодницька [6], С.О. Шелест [1].

Авторами розкриваються теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу [6; 9]. Також звертається особлива увага на фактори, які впливають на конкурентоспроможність ЗОЗ [7]. Автори досліджують питання управління та оцінювання потенціалу конкурентоспроможності медичного закладу [1]. Також здійснюється аналіз особливостей медичної конкуренції у контексті світового досвіду та порівняння їх з українськими реаліями [4]. Особливе місце у дослідженнях відводиться висвітленню різних моделей конкуренції на ринку послуг у сфері охорони здоров'я та визначення на цій основі напрямів регулювання ринків послуг з охорони здоров'я [8]. Окремі праці присвячені розгляду питань конкуренції між медичним персоналом, її наслідків та наданню пропозицій щодо направлення їх у позитивне русло [3]. Звертається увага на фактори, які впливають на конкурентоспроможність ЗОЗ в умовах мінливого безпечного середовища, досліджуються етапи моніторингу та оцінки стратегічного потенціалу забезпечення конкурентоспроможності ЗОЗ [10]. Важливе значення у дослідженнях автори надають аналізу ризиків та переваг формування конкурентного середовища на ринку медичних послуг, формуванню позитивного іміджу медичних закладів, посиленню екологічної та економічної ефективності їх діяльності [5].

Водночас проблеми, пов'язані з визначенням напрямів забезпечення конкурентних переваг та розроблення комплексної моделі управління конкурентоспроможністю ЗОЗ, є актуальними та потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розвиток теоретичних засад управління конкурентоспроможності та визначення напрямів забезпечення конкурентних переваг закладів охорони здоров'я з урахуванням особливостей їх функціонування.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я визначається як здатність медичного закладу успішно конкурувати на ринку медичних послуг, залучати та утримувати пацієнтів, забезпечувати високу якість медичної допомоги та досягати фінансової стабільності. На державному рівні здійснюється розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ, зокрема ставляться завдання для вирішення питань щодо можливостей ефективного застосування державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, удосконалення підходів до

системи оплати праці медичних працівників, забезпечення дотримання їхніх прав і гарантій для них та ін. [11].

Ключовими принципами конкурентоспроможності є:

- пацієнтоорієнтованість, що означає врахування потреб пацієнта в першу чергу;
- інноваційність, що означає постійне впровадження нових технологій та методів лікування;
- якість обслуговування, що передбачає високий рівень професіоналізму персоналу, забезпечення комфортних умов пацієнтам;
- доступність, яка визначається через цінову політику, зручне розташування закладу;
- репутація, означає наявність позитивного іміджу закладу.

Реалізація визначених принципів повинна здійснюватися за допомогою стратегічного планування, яке передбачає розроблення довгострокової стратегії розвитку ЗОЗ, системного підходу, здатності закладу швидко адаптуватися до змін на ринку та постійної оцінки ефективності діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності має базуватися на комплексному охопленні та врахуванні всіх можливих напрямів її підвищення (рис. 1). Проаналізуємо ці напрями з метою вироблення конкретних управлінських дій, які забезпечать формування обґрунтованої управлінської політики для визначення і реалізації конкурентних переваг медичного закладу.

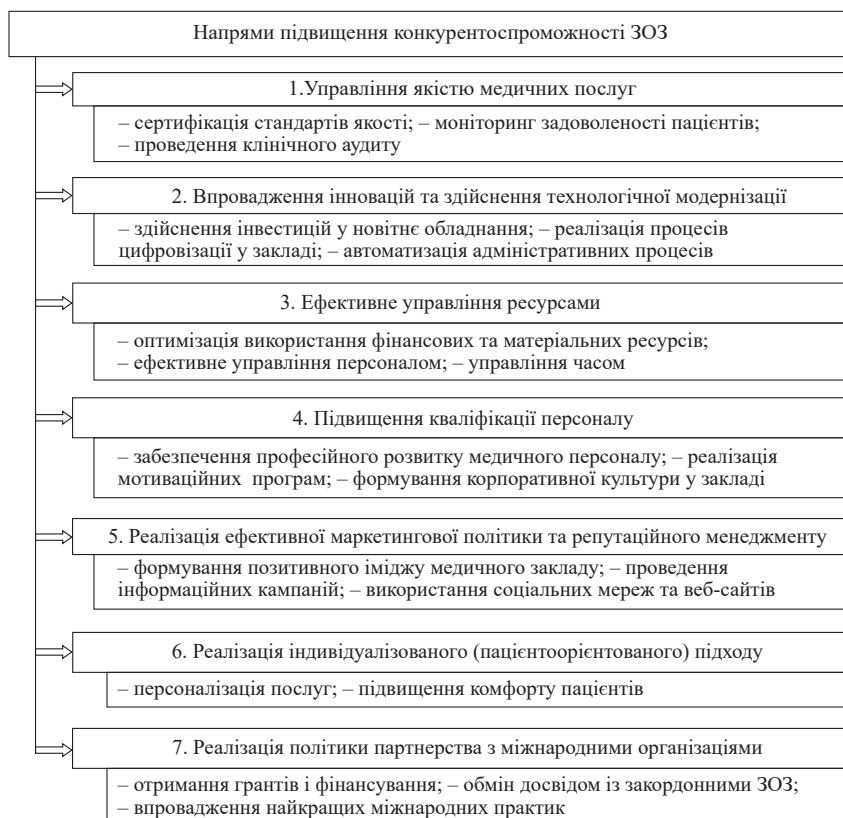


Рис. 1. Напрями забезпечення конкурентних переваг закладу охорони здоров'я
Джерело: складено автором

Одним із головних напрямів у діяльності ЗОЗ є ефективне управління якістю медичних послуг, яке включає, зокрема, здійснення сертифікації стандартів якості, моніторингу задоволеності пацієнтів, а також проведення клінічного аудиту.

Сертифікація стандартів якості визначається як процес офіційного підтвердження того, що ЗОЗ відповідає встановленим національним або міжнародним стандартам. Вона спрямована на забезпечення високої якості медичних послуг, безпеки пацієнтів і ефективності лікування. На сьогодні для отримання вищої акредитаційної категорії обов'язковою умовою є впровадження системи управління якістю за стандартом ДСТУ ISO 9001:2009 [12]. Сертифікація має прямий вплив на зростання конкурентоспроможності закладу та забезпечує такі переваги як підвищення довіри пацієнтів, можливість брати участь у національних і міжнародних програмах фінансування, покращання внутрішніх процесів і мотивація персоналу. Водночас здійснення сертифікації передбачає високі фінансові витрати на підготовку, навчання та аудит, а також потребу у комплексній зміні культури якості в закладі.

Управління якістю медичних послуг як одна із умов забезпечення конкурентоспроможності закладу здійснюється також за допомогою моніторингу задоволеності пацієнтів. Моніторинг задоволеності пацієнтів проводять шляхом систематичного процесу збору, аналізу та використання інформації про думки та досвід пацієнтів щодо отриманих медичних послуг. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони у роботі закладу. Метою моніторингу є визначення рівня задоволеності пацієнтів і покращання якості обслуговування. До основних показників моніторингу слід віднести якість медичних послуг (діагностика, лікування), професіоналізм медичного персоналу, час очікування (на прийом, процедури, аналізи), стан інфраструктури (палати, обладнання), відношення персоналу, інформованість пацієнтів щодо стану їх здоров'я. Для моніторингу можуть використовуватися такі методи як анкетування, інтерв'ю, скриньки відгуків, соціальні мережі та веб-сайти. Організація збору даних передбачає чітке пояснення пацієнтам мети збору інформації, забезпечення конфіденційності відгуків, проведення регулярних моніторингів. Отримані дані аналізуються з метою визначення ключових тенденцій та виявлення основних проблем у діяльності закладу. На підставі результатів здійснюється розробка та впровадження заходів для усунення недоліків (наприклад, навчання персоналу, скорочення черг), розповсюдження успішних практик, які отримали позитивну оцінку, відкрите інформування пацієнтів про зміни, запроваджені на основі зворотного зв'язку (через соціальні мережі, стенди в лікарні).

Управління якістю медичних послуг передбачає також проведення клінічного аудиту, який виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ. Клінічний аудит розглядається як систематичний процес оцінки діяльності медичних працівників і ЗОЗ з метою виявлення відповідності стандартам якості медичних послуг, ефективності лікування та безпеки пацієнтів. Він сприяє покращенню медичних процесів і формуванню репутації закладу як високоякісної та надійної установи.

Проведення клінічного аудиту сприяє збільшенню довіри серед партнерів та інвесторів, виявленню нових можливостей для розвитку спектру послуг та підвищенню ефективності управління закладом.

Наступним важливим стратегічним напрямом у сфері підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ є здійснення інновацій та технологічної модернізації активів. У сучасних умовах вони дозволяють підвищити якість медичних послуг, оптимізувати ресурси, знизити витрати, покращити управління процесами й надати закладу суттєві переваги перед конкурентами. Цей напрям реалізується через впровадження закладом охорони здоров'я сучасних технологій (КТ, МРТ, роботизованих хірургічних систем), що дозволить здійснювати точну діагностику та ефективне лікування складних захворювань. Використання досягнень персоналізованої медицини, які допома-

гають адаптувати лікування під конкретні потреби пацієнтів, а також застосування мінімально інвазивних втручань за допомогою використання ендоскопічних методів, використання можливостей штучного інтелекту та 3D-друку в медицині прямо впливає на зростання конкурентних переваг закладу.

Важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ є інвестиції закладу охорони здоров'я в новітнє обладнання, що забезпечить ефективну діагностику та лікування.

Сучасні реалії вимагають від ЗОЗ здійснювати політику цифровізації через використання ними всіх можливостей електронної системи охорони здоров'я (e-Health) (здійснення обліку пацієнтів в електронних медичних картках, моніторинг лікування та діагностики в реальному часі, полегшення доступу пацієнтів до медичної інформації), застосування он-лайн платформ для запису на прийом і консультації, що сприятиме зменшенню черг та зручності обслуговування пацієнтів.

Ще одним вектором, який надає закладу конкурентні переваги, є автоматизація управлінських процесів за допомогою електронних систем управління. Цьому сприяє широке впровадження мобільних додатків, які дозволять пацієнтам переглядати медичні записи, результати аналізів та здійснювати планування прийомів. Крім того, використання можливостей телемедицини допоможе пацієнтам заощаджувати час і гроші, збільшуючи їх довіру до ЗОЗ. Відповідно, внаслідок цього діяльність закладів охорони здоров'я асоціюється із прогресивним підходом до медицини, що залучить більше пацієнтів та партнерів.

Важливе значення у зміцненні конкурентних позицій ЗОЗ має ефективне управління ресурсами, яке дозволяє покращити якість надання медичних послуг. Політика ефективного управління ресурсами передбачає вироблення шляхів оптимізації використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів.

Оптимізація використання фінансових ресурсів базується на складанні детального бюджету доходів і витрат, що дозволить ефективно розподілити кошти між різними напрямками діяльності закладу. Обґрунтований аналіз витрат дозволить вишукати можливість для їх оптимізації без зниження якості послуг. Важливо також при цьому здійснювати пошук нових джерел фінансування, наприклад, таких як участь у грантових програмах, співпраця з інвесторами та благодійними фондами тощо.

Оптимізація використання матеріальних ресурсів має здійснюватися через закупівлю сучасного обладнання, ефективне управління запасами та впровадження енергозберігаючих технологій, які дозволять знизити витрати на комунальні послуги.

Ефективне управління персоналом передбачає підбір кваліфікованого персоналу, здійснення політики його професійного розвитку через інвестування у навчання та підвищення кваліфікації, а також створення сприятливих умов праці та формування належної системи мотивації. Мотивація розглядається як «стратегічна лінія, що спрямована на досягнення глобальних цілей, які поставлені перед співробітниками та сполучається із загальними щодо організації» [2].

Слід виділити ще один ресурс, використання якого має прямий вплив на зростання конкурентних переваг ЗОЗ. Таким ресурсом є час, ефективне управління яким забезпечить оптимізацію робочих процесів. Аналіз існуючих процесів та пошук можливостей для їх вдосконалення забезпечить скорочення часу очікування пацієнтів та підвищення ефективності роботи персоналу. Процеси автоматизації рутинних операцій у закладі дозволять звільнити час медичних працівників для більш важливих завдань.

Ще одним важливим напрямом зростання конкурентних переваг, який пов'язаний з попереднім, є підвищення кваліфікації персоналу. Високий рівень професійних знань та навичок медичних працівників безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів та, як наслідок, на репу-

тацію закладу. Висока кваліфікація персоналу забезпечує належну якість надання медичних послуг, точну діагностику, мінімізацію ризиків, пов'язаних з наданням медичної допомоги. Кваліфіковані фахівці здатні швидко освоїти нові технології та методи лікування, що дозволяє закладу бути в лідерах медичної практики. Також високий рівень кваліфікації медичних працівників сприяє підвищенню довіри пацієнтів до закладу.

Наступним напрямом, який сприяє зміцненню конкурентних позицій ЗОЗ, є використання інструментів маркетингу та репутаційного менеджменту. На сьогодні система маркетингових комунікацій у сфері охорони здоров'я стає стратегічною складовою для забезпечення якості та доступності медичної допомоги [13]. Ефективна маркетингова політика та управління репутацією дозволять закладам охорони здоров'я залучати більше пацієнтів, зберігати їхню лояльність, формувати довіру та виділятися серед конкурентів. В умовах сучасного ринку, де пацієнти мають широкий вибір медичних послуг, саме репутація та обґрунтовані маркетингові рішення часто визначають успіх медичної установи. Чітко продумана маркетингова стратегія інформує потенційних споживачів про сильні сторони закладу, як то застосування інноваційних методів, сучасного обладнання, наявність висококваліфікованих фахівців. Позитивна репутація, яка спонукає пацієнтів звертатися до закладів, може будуватися на відгуках, рейтингах, сертифікації якості (наприклад, ISO), міжнародних партнерствах та досягненнях лікарів, які працюють у закладі.

Маркетингові кампанії, які спрямовані на підтримку зв'язку з пацієнтами (інформаційні розсилки, запрошення на профілактичні обстеження), допомагають формувати постійну базу пацієнтів. Створення програм лояльності або спеціальних пропозицій для постійних клієнтів збільшує довіру й заохочує повторні візити за необхідності.

Значимим фактором, який впливає на зростання конкурентоспроможності медичного закладу, є фокус на індивідуалізованому (пацієнтоорієнтованому) підході до кожного пацієнта, як необхідності, яка диктується зростаючими очікуваннями пацієнтів та конкуренцією на ринку медичних послуг. Важливо при цьому встановити доброзичливі відносини між співробітниками ЗОЗ та пацієнтами. Для цього слід виявляти можливості, наміри, релігійні та інші уподобання пацієнта, розуміння пацієнта в його унікальному психосоціальному та культурному контексті, встановити спільне розуміння проблем пацієнта та методів лікування, створювати фізичний, етичний, психологічний та естетичний комфорт [14]. Індивідуалізований (пацієнтоорієнтований) підхід має прямий вплив на покращання якості медичних послуг через більш точну діагностику та, як наслідок, ефективніше лікування, яке підібрано індивідуально. Це сприяє зростанню лояльності пацієнтів, що забезпечується їхньою довірою до медичного персоналу, наданням рекомендацій про заклад іншим людям, а також формуванням сталої клієнтської бази.

Визначені напрями зростання конкурентних переваг ЗОЗ дозволять реалізувати стратегію партнерства із міжнародними організаціями. Основними перевагами такого партнерства є доступ до новітніх технологій і знань, залучення інвестицій, підвищення престижу медичного закладу. Партнерські відносини з міжнародними організаціями можуть реалізуватися через науково-дослідні проекти, освітні програми (проведення спільних конференцій, семінарів, стажувань для медичного персоналу), обмін досвідом, впровадження нових технологій.

Розглянуті напрями підвищення конкурентоспроможності реалізуються за допомогою ефективної управлінської політики, яка забезпечить гідне місце ЗОЗ в конкурентному середовищі (рис. 2).

Врахування всіх аспектів в управлінській діяльності дозволить ЗОЗ отримати конкурентні переваги на ринку медичних послуг.

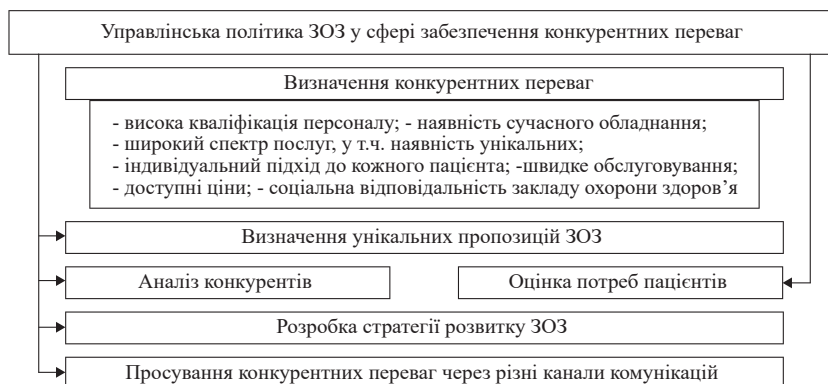


Рис. 2. Управлінська політика щодо забезпечення конкурентних переваг ЗОО

Джерело: складено автором

Висновки. Таким чином, з метою забезпечення конкурентоспроможності ЗОО важливо впроваджувати стратегії, які дозволять підвищити якість наданих послуг та забезпечити задоволення потреб пацієнтів. Основними кроками для реалізації визначених цілей є оптимізація процесів управління, впровадження новітніх технологій для покращання обслуговування, навчання та підтримка персоналу, а також розвиток маркетингових стратегій для привертання нових клієнтів. Важливим є також врахування поточних тенденцій у галузі охорони здоров'я та швидке на них реагування, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку та примножувати свої конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Баксалова О.М., Шелест Є.О. Теоретичні основи управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності медичного закладу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С. 226–234. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-37>
2. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11>
3. Врадій Ю.Ю. Лікар-колега: помічник чи конкурент. 2024. URL: <https://mou.today/post/1730/likar-kolega-pomichnyk-chy-konkurent> (дата звернення: 23.11.2024).
4. Гадомська О., Подворчанська В. Особливості медичної конкуренції: світовий досвід і українські реалії. 2020. URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/how_state_aid_can_impact_the_competition_in_the_ukrainian_medical_services_market/ (дата звернення: 23.11.2024).
5. Кичко І.І., Холодницька А.В., Петрук Н.В. Соціальна ефективність формування конкурентного середовища на ринку надання медичних послуг: економічні та екологічні засади. *Інноваційна економіка*. 2021. № 7–8. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.3>
6. Лагодієнко В.В., Радченко О.П. Детермінанти забезпечення конкурентоспроможності національної системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-15>
7. Літвінов О. Визначення факторів конкурентоспроможності в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 4. С. 58–69.
8. Резнікова Н.В., Іващенко О.А., Войтович О.І. Моделі конкуренції на ринку послуг в сфері охорони здоров'я: проблема використання потенціалу медичної галузі та її регулювання в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6277> (дата звернення: 23.11.2024).

9. Рогачевський О.П. Забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №6. С. 236–242. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-39>
10. Стахів О.О., Зошук І.В. Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 470–483. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-470-483](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-470-483)
11. Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників» від 18.06.2021 р. № 261–2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text> (дата звернення: 23.11.2024).
12. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2016. 30 с.
13. Костюк О.С., Койда О.С. Система маркетингових комунікацій закладу охорони здоров'я. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18>
14. Мирута Н. Особливості та роль комунікацій у закладах охорони здоров'я. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип. 3. № 4. С. 127–137. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.12>.

References:

1. Baksalova O. M., Shelest Ye. O. (2021) Teoretychni osnovy upravlinnia rozvytkom potentsialu konkurentospromozhnosti medychnoho zakladu [Theoretical foundations of managing the development of the competitive potential of a medical institution]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, issue 2, pp. 226–234. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-37>
2. Borshch V. I. (2019) Suchasna paradyhma systemy upravlinnia personalom zakladu okhorony zdorovia [The modern paradigm of the healthcare facility personnel management system]. *Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi*, issue 1(1), pp. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11>
3. Vradii Yu. Iu. (2024) Likar-koleha: pomichnyk chy konkurent [Doctor-colleague: assistant or competitor]. Available at: <https://mou.today/post/1730/likar-kolega-pomichnyk-chy-konkurent> (accessed November 23, 2024).
4. Hadomska O., Podvorchanska V. (2020) Osoblyvosti medychnoi konkurentsii: svitovi dosvid i ukraïnski realii. [Peculiarities of medical competition: world experience and Ukrainian realities] Available at: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/how_state_aid_can_impact_the_competition_in_the_ukrainian_medical_services_market/ (accessed November 23, 2024).
5. Kychko I. I., Kholodnytska A. V., Petruk N. V. (2021) Sotsialna efektyvnist formuvannia konkurentnoho seredovyscha na rynku nadannia medychnykh posluh: ekonomichni ta ekolohichni zasady [Social efficiency of forming a competitive environment in the medical services market: economic and environmental principles]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 7-8, pp. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.3>
6. Lahodiienko V. V., Radchenko O. P. (2020) Determinanty zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi systemy okhorony zdorovia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Determinants of ensuring the competitiveness of the national healthcare system in the face of global challenges]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, no. 4, pp. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-15>
7. Litvinov O. (2017) Vyznachennia faktoriv konkurentospromozhnosti v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Determining competitiveness factors in the context of innovative development]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 4, pp. 58–69.
8. Reznikova N. V., Ivashchenko O. A., Voitovych O. I. (2018) Modeli konkurentsii na rynku posluh v sferi okhorony zdorovia: problema vykorystannia potentsialu medychnoi haluzi ta yii rehuliuвання v umovakh hlobalizatsii [Models of competition in the healthcare services market: the problem of using the potential of the medical industry and its regulation in the context of globalization]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6277> (accessed November 23, 2024).
9. Rohachevskiy O. P. (2020) Zabezpechennia konkurentospromozhnosti u haluzi okhorony zdorovia [Ensuring competitiveness in the healthcare sector]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, pp. 236–242. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-39>

10. Stakhiv O. O., Zoshchuk I. V. (2024) Konkurentospromozhnist zakladiv okhorony zdorovia v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha [Competitiveness of healthcare institutions in a changing security environment]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1(28), pp. 470–483. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-470-483](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-470-483)

11. Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro zakhody shchodo pidvyschennia konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia ta zabezpechennia dodatkovykh harantii dlia medychnykh pratsivnykiv” vid 18.06.2021 No. 261–2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text> (accessed November 23, 2024).

12. Natsionalnyi standart Ukrainy DSTU ISO 9001:2015 (2016) *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy* [Quality management systems. Requirements]. Kyiv: DP “UkrNDNTs”. (in Ukrainian)

13. Kostiuk O. S., Koida O. S. (2024) Systema marketynhovykh komunikatsii zakladu okhorony zdorovia [Healthcare facility marketing communications system]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 4, pp. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18>

14. Myruta N. (2024) Osoblyvosti ta rol komunikatsii u zakladakh okhorony zdorovia [Features and role of communications in healthcare institutions.]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3.no. 4, pp. 127–137. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.12>