

**Шушка І.В.**

кандидат медичних наук, доцент,  
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4365-8638>

**Shyshka Ihor**

Candidate of Medical Sciences, Associate Professor,  
Classic Private University, Zaporizhzhia

## ВИЗНАЧЕННЯ ГОТОВНОСТІ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДО РЕАГУВАННЯ НА ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### DETERMINING THE READINESS OF THE HEALTH CARE SECTOR TO RESPOND TO THE INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

*У статті обґрунтовано обов'язковість врахування спрямованості впливу чинників зовнішнього середовища під час стратегічного планування. Розглянуто історію застосування PEST-аналізу як інструменту розуміння якісного стану ринку, позиції бізнесу, можливостей і напрямів для потенційно необхідних дій. Зазначено переваги і недоліки PEST-аналізу. Проаналізовано практику застосування методу українськими дослідниками, зокрема для визначення пріоритетних напрямів трансформації медичної системи України. Наголошено на доцільності одночасного застосування як SWOT, так і PEST-аналізу. Констатовано, що застосування методики PEST-аналізу дозволяє виявити, що спроможність сфери охорони здоров'я відповідним чином реагувати на найбільш впливові чинники зовнішнього середовища опосередкованої дії відповідає середньому рівню.*

**Ключові слова:** сфера охорони здоров'я, PEST-аналіз, коефіцієнт значущості, зважена оцінка, готовність реагувати на чинники зовнішнього середовища.

*The article substantiates the necessity of taking into account the directionality of the influence of external environmental factors during strategic planning. The history of the application of PEST analysis as a tool for understanding the qualitative state of the market, business position, opportunities and directions for potentially necessary actions is considered. The advantages and disadvantages of PEST analysis are indicated. The practice of using the method by Ukrainian researchers is analyzed, in particular to determine the priority directions of the transformation of the medical system of Ukraine. Emphasis is placed on the expediency of simultaneous application of both SWOT and PEST analysis. In the case when the PEST analysis is conducted first, its results can be used to form a profile of the external environment in terms of factors of indirect action during the SWOT analysis. However, it is more expedient to conduct PEST based on the results of a SWOT analysis in order to determine the degree of readiness of the research object to respond to the predicted impact of external environmental factors of mediated action. Determining the degree of readiness of the health care sector to respond to the predicted impact of factors of the external environment of mediated action involved: using the results of a previously conducted SWOT analysis to determine the most influential factors of the external environment of mediated action; assessing the significance of each factor by assigning it a certain weight from one (the most influential) to zero (the least influential); providing an assessment of the degree of influence of each factor on the development strategy of the medical industry on a 5-point scale; determination of weighted estimates by multiplying the weight factor of the factor by the strength of its influence; calculation of the total weighted score. It is established that the application of the PEST-analysis method allows us to reveal that the ability of the health care sector to respond appropriately to the most influential factors of the external environment of mediated action corresponds to the average level.*

**Key words:** health care sector, PEST analysis, significance coefficient, weighted assessment, readiness to respond to environmental factors.

**Постановка проблеми.** Функціонування сфери охорони здоров'я відбувається під впливом багатьох зовнішніх чинників, врахувати дію яких у повному обсязі не уявляється можливим. Тому, для розроблення якісних планів стратегічного

розвитку галузі необхідно виокремити найбільш вагомі чинники, а також визначити потенційне спрямування їх впливу, що в подальшому надасть можливість системі охорони здоров'я більш ефективно пристосовуватись до змін у надзви-

чайно динамічному і невизначеному зовнішньому середовищі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Українські і іноземні дослідники приділяють багато уваги питанням стратегічного аналізу взагалі, і у сфері охорони здоров'я, зокрема. Численні публікації містять результати SWOT і PEST-аналізу зовнішнього середовища медичних закладів, серед яких праці Т. Сабецької і Л. Стефанишина, А. Мельник і Л. Радзивілюка та ін. Застосування методики PEST-аналізу є центральним або допоміжним інструментом у роботах Ф. Агілара, А. Брауна, Л. Фахі, В. Нараянана, М. Портера, Д. Хогі, Н. Бленди, М. Коротеєва, Д. Соковніної, С. Соколюка, О. Жарун, С. Микуланинця, П. Іванчова, Д. Горелова, С. Большенко та ін. Проте питання здійснення стратегічного аналізу та розроблення планів стратегічного розвитку сфери охорони здоров'я все ще залишаються недостатньо висвітленими.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення ступеня готовності сфери охорони здоров'я до реагування на прогнозований вплив чинників зовнішнього середовища опосередкованої дії за допомогою PEST-аналізу.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

PEST-аналіз є другим за популярністю методом стратегічного аналізу після SWOT-аналізу. Вперше він був представлений професором Гарварду Ф. Агіларом у роботі 1967 року «Сканування бізнес-середовища» і на той момент мав назву ETPS, тобто автор розглядав економічні (E), технічні (T), політичні (P) та соціальні (S) сектори як чинники впливу бізнес-середовища на діяльність компаній. Невдовзі після публікації Ф. Агілара А. Браун для Інституту страхування життя (США) реорганізував цей метод як «STEP» (Процес оцінки стратегічних тенденцій). Після цього «макроаналіз зовнішнього середовища» або «сканування середовища для змін» було знову модифіковано у STEPE-аналіз (соціальна, технічна, економічна, політична та екологічна таксономії). У 1980-х роках кілька інших авторів, зокрема Л. Фахі, В. Нараянан, М. Портер та інші, додали варіанти таксономічних одиниць у різній послідовності: PEST, PESTLE (додано правові і екологічні чинники), STEEPLE (Social, Technological Economic, Environmental, Political, Legal, Education), DESTEP (додано демографічні та екологічні чинники), LoNGPESTEL (додано ще один локальний, національний чи глобальний рівень). У жодному з форматів не передбачено чіткої послідовності чи пріоритету аналізованих секторів. Модифікація PESTLE особливо популярна на курсах з управління персоналом і вступних маркетингових курсах у Великобританії. Інші віддають перевагу PEST, STEP або STEEPLE [1; 2].

PEST – це корисний стратегічний інструмент для розуміння зростання чи занепаду ринку, позиції бізнесу, можливостей і напрямів для потенційно необхідних дій. Політичні чинники включають податкову політику, законодавство про зайнятість, екологічне регулювання, торгові обмеження, тарифи та політичну стабільність. Економічні чин-

ники – це економічне зростання, відсоткові ставки, обмінні курси та рівень інфляції. Соціальні чинники включають культурні аспекти, ставлення до здоров'я, темпи зростання населення, віковий розподіл, ставлення до кар'єри. Технологічні чинники розглядають такі елементи, як науково-дослідна діяльність, автоматизація, технологічні стимули та швидкість технологічних змін.

На думку Д. Хогі [1], перевагами PEST-аналізу є його простота, усвідомлення широти бізнес-середовища, сприяння розвитку стратегічного мислення, спрямованість на підвищення обізнаності про наявні і потенційні зовнішні загрози, завдяки якій організація може уникнути або мінімізувати вплив майбутніх труднощів та використати можливості. Серед недоліків автор зазначає: представлення результатів у вигляді простого, некритично представленого списку, складність у передбаченні майбутніх подій, ускладнення, пов'язані зі збиранням великої кількості інформації та її узагальненням, базування аналізу на необґрунтованих припущеннях, врахування лише зовнішнього середовища.

Практикуючі спеціалісти часто використовують аналіз PEST у поєднанні зі SWOT-аналізом. Так, авторський колектив у складі Н. Бленди, М. Коротеєва, Д. Соковніної, С. Соколюка, О. Жарун зазначають, що основними методами оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища підприємства є PEST- і SWOT-аналіз. При цьому автори пропонують додати до чотирьох загальноприйнятих блоків чинників зовнішнього середовища п'ятий блок – глобальні чинники (зміна клімату, голод, війни та міграція, урбанізація, хвороби та пандемії) [3, с. 126].

Укладачі «Звіту про етап розвитку оцінки медичних технологій в Україні» для здійснення детального системного аналізу та розроблення плану подальшого розвитку Департаменту ОМТ в Україні застосовували методи складання карти зацікавлених сторін, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, оцінки ризиків і оцінки потреб [4, с. 17]. При цьому дослідники не наводять методику здійснення аналізу, а дають лише його результати у формі переліків чинників впливу.

Дослідник С. Микуланинець пропонує під час розроблення стратегії розвитку галузі на регіональному рівні використовувати PEST-аналіз для оцінювання впливу зовнішнього середовища за кожною групою чинників, SNW-аналіз для виявлення переваг і недоліків внутрішнього середовища галузі, а також SWOT-аналіз для поєднання результатів PEST- та SNW-аналізів [5]. При цьому також автор не наводить методику, на основі якої він визначає найбільш впливові чинники зовнішнього і внутрішнього середовища.

Науковець П. Іванчов з метою визначення пріоритетних напрямів трансформації медичної системи України застосовує PEST-аналіз, у межах якого аналізує набір політичних, економічних, соціальних й технологічних чинників зовнішнього середовища (по 6 чинників у кожній групі), які здійснюють найбільш негативний вплив на транс-

формаційні процеси у галузі. Для цього автор узагальнив думки 15 експертів (працівників медичних закладів, пацієнтів і науковців) стосовно рівня важливості впливу обраних чинників за 5-бальною шкалою (1 – вплив мінімальний; 5 – максимальний) та можливості змін за 3-бальною шкалою (0 – в майбутньому чинник втратить свій вплив, 1 – дія чинника не зміниться найближчим часом, 2 – дія посилиться). Узагальнюючі оцінки розраховувались як середні і середньозважені значення [6].

Найбільш вдалим, з практичної точки зору, вважаємо застосування PEST-аналізу з метою визначення ступеня готовності об'єкта дослідження реагувати на поточні й прогнозовані чинники зовнішнього середовища, методику проведення якого надають Д. Горелов і С. Большенко [7]. Автори виділяють такі етапи аналізу:

1. Складання переліку зовнішніх стратегічних чинників, що мають високу ймовірність реалізації і впливу на функціонування об'єкта дослідження з їх розподілом на можливості і загрози.

2. Оцінювання значущості (ймовірності здійснення) кожної події шляхом присвоєння їй певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень вагових коефіцієнтів усіх чинників повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Надання оцінки ступеню впливу кожного чинника-події на стратегію розвитку за 5-бальною шкалою: 5 – сильний вплив, серйозна небезпека; 1 – відсутність загрози.

4. Визначення зважених оцінок шляхом множення вагового коефіцієнту чинника на силу його впливу, і підрахунок сумарної зваженої оцінки, яка вказує на ступінь готовності об'єкта дослідження реагувати на поточні й прогнозовані чинники зовнішнього середовища.

З метою більш точного аналізу доцільно застосовувати SWOT і PEST-аналіз одночасно, оскільки перший надає можливість обґрунтовано виокремити серед багатьох чинників зовнішнього середовища найбільш впливові по відношенню до об'єкта дослідження. Послідовність здійснення SWOT і PEST-аналізу залежить від цілей, які ставить перед собою дослідник. У випадку, коли першим проводиться PEST-аналіз, його результати можуть бути використані для формування профілю зовнішнього середовища у розрізі чинників опосередкованої дії під час проведення SWOT-аналізу. При цьому аналіз впливу чинників прямої дії, а також чинників внутрішнього середовища, потребуватиме додаткових витрат часу. Більш доцільним є проведення PEST за результатами SWOT-аналізу з метою визначення ступеня готовності об'єкта дослідження до реагування на прогнозований вплив чинників зовнішнього середовища опосередкованої дії.

Використовуючи результати заздалегідь проведеного нами SWOT-аналізу для сфери охорони здоров'я України і беручи до уваги лише чинники зовнішнього середовища опосередкованої дії, можемо використати найбільш вагомі можливості і загрози для визначення ступеня готовності сфери охорони здоров'я реагувати на поточні й прогнозовані чинники зовнішнього середовища (табл. 1).

Найбільшу ймовірність реалізації, на нашу думку, матимуть загрози старіння населення і зростання масштабів міжнародної і внутрішньої міграції, що пов'язано з наслідками військових дій на території України.

Також достатньо ймовірною є загроза частоті зміни керівництва профільного міністерства, як це відбувалося у попередні кризові роки. Ступінь

Таблиця 1

### Ступінь готовності сфери охорони здоров'я реагувати на поточні й прогнозовані чинники зовнішнього середовища

Зовнішні стратегічні чинники	Вага (ймовірність здійснення)	Бальна оцінка (ступінь небезпеки)	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
Доступ до Інтернету і мобільних пристроїв	0,13	1	0,13
Упровадження новітніх медичних технологій в Україні	0,12	1	0,12
<b>Загрози</b>			
Поглиблення нерівності у розподілі матеріальних благ і доступу до медичних послуг	0,05	3	0,15
Недостатній обсяг внутрішніх і зовнішніх інвестицій	0,06	3	0,18
Високий рівень бюрократії та корупції	0,08	4	0,32
Гальмування економічних реформ	0,09	5	0,40
Нестабільність Уряду	0,12	5	0,60
Міжнародна і внутрішня міграція населення	0,14	4	0,56
Старіння населення	0,14	5	0,70
Невідповідність питної води чинним гігієнічним вимогам	0,07	4	0,28
Разом	1,0		3,43

Джерело: складено автором

небезпеки зазначених зовнішніх загроз для галузі оцінено у 5, 4 і 5 балів відповідно. Поряд з цим, доволі вірогідною є реалізація зовнішніх можливостей стосовно розширення масштабів доступ до Інтернету і мобільних пристроїв, відповідно до прийнятої «Стратегії економічного розвитку України до 2030 року», а також упровадження новітніх медичних технологій в Україні (e-health, телемедицина тощо). Ступінь небезпеки зазначених зовнішніх чинників для галузі оцінено у 1 бал, оскільки вони є можливостями.

Середню ймовірність реалізації мають загрози гальмування реформ, високого рівня бюрократії і корупції та невідповідності питної води чинним гігієнічним вимогам. Такі оцінки пов'язані з тим, що, з одного боку, керівництво країни орієнтовано на поглиблення процесів євроінтеграції, які передбачають усунення негативного впливу зазначених чинників на розвиток національної економіки, а з іншого боку – є певні проблеми соціального, економічного і технічного характеру у досягненні поставлених цілей. Ступінь небезпеки зазначених зовнішніх загроз для галузі оцінено у 5, 4 і 4 балів відповідно.

Найменша ймовірність реалізації визначена нами для загроз недостатнього обсягу внутрішніх і зовнішніх інвестицій та поглиблення нерівності у розподілі матеріальних благ і доступу до медичних послуг. Підґрунтям для встановлення таких оцінок є визначення декількох пріоритетних напрямів для інвестування у матеріалах українських ЗМІ (Економічна правда, Ліга, УНІАН, Дзеркало тижня, Інтерфакс-Україна) інформаційних повідомлень MEU, M3C, Telegram-каналу IN AMELIN'S HEAD, серед яких: будівництво та виробництво будівельних матеріалів, переробка сільськогосподарської продукції, енергетика, оборонні технології, використання нових технологій імплантації, протезування та реабілітації, робототехніка та машинобудування, ІТ, логістика [8]. Ступінь небезпеки зазначених зовнішніх загроз для галузі оцінено у 3 бали для кожного.

Таким чином, спроможність сфери охорони здоров'я відповідним чином реагувати на чинники зовнішнього середовища опосередкованої дії відповідає середньому рівню (3,43 бали), при цьому максимальний рівень спроможності відповідає одиниці, а мінімальний – п'яти балам.

**Висновки.** Застосування методики PEST-аналізу, що передбачає визначення значущості (ймовірності реалізації) найбільш впливових зовнішніх можливостей і загроз шляхом присвоєння їм певної ваги від одиниці до нуля, оцінку ступеню впливу кожного чинника-події на стратегію розвитку за 5-бальною шкалою та визначення загальної зваженої суми, дозволило констатувати, що спроможність сфери охорони здоров'я відповідним чином реагувати на чинники зовнішнього середовища опосередкованої дії відповідає середньому рівню. Такий результат ще раз підтверджує необхідність революційних перетворень галузі з обов'язковим застосуванням інструментарію стратегічного управління і планування.

#### Бібліографічний список:

1. Haughey D. PEST Analysis. 18 Oct 2021. URL: <https://www.projectsmart.co.uk/tools/pest-analysis.php> (дата звернення 10.06.2023).
2. Morrison M. PESTLE Analysis Tool (PEST Analysis) – History and Templates. 04/03/2021. URL: <https://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/> (дата звернення 10.06.2023).
3. Бленда Н. О., Коротеєв М. А., Соковніна Д. М., Соколюк С. Ю., Жарун О. В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напрямку розвитку підприємницьких структур. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2021. Вип. 99. Ч. 2. С. 124-131. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/99/99.2/12.pdf> (дата звернення 10.06.2023).
4. Звіт про етап розвитку оцінки медичних технологій в Україні. Київ: Департамент ОМТ ДЕЦ МОЗ України, 2019. 21 с. URL: [https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/zvit-pro-etap-rozvytku-omt\\_2019\\_21.12-ost.pdf](https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/zvit-pro-etap-rozvytku-omt_2019_21.12-ost.pdf) (дата звернення 10.06.2023).
5. Микуланинець С. І. Застосування результатів PEST-, SNW- та SWOT-аналізів під час розроблення стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу Закарпатської області. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 5. С. 118-123. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_5/28.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/28.pdf) (дата звернення 10.06.2023).
6. Іванчов П. В. Пріоритетні напрями трансформації медичної системи України на ринкових засадах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Випуск 33. Частина 1. С. 136-140. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33\\_1\\_2020ua/26.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_1_2020ua/26.pdf) (дата звернення 10.06.2023).
7. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2010. 133 с. URL: <https://buklib.net/books/36596> (дата звернення 26.05.2023).
8. Україна цікава іноземним інвесторам попри війну. Але є нюанси. URL: <https://onova.org.ua/news/ukraina-tsikava-inozemnym-investoram-popry-viynu-ale-ie-niuansy> (дата звернення 26.05.2023).
9. Сабецька Т. І., Стефанишин Л. С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 56-62. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=bnav\\_2020\\_1\\_11](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=bnav_2020_1_11) (дата звернення 14.06.2023).
10. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементція стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 66-83. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/handle/316497/44308> (дата звернення 14.06.2023).

#### References:

1. Haughey D. (2021, October 18) PEST Analysis. Available at: <https://www.projectsmart.co.uk/tools/pest-analysis.php> (accessed June 10, 2023).
2. Morrison M. (04 March, 2021) PESTLE Analysis Tool (PEST Analysis) – History and Templates. Available at: <https://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/> (accessed June 10, 2023).
3. Blenda N. O., Korotiev M. A., Sokovnina D. M., Sokoliuk S. Yu., Zharun O. V. (2021) Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovyshcha – osnova yuznachennia stratehichnoho napriamu rozvytku pidpriemnytskykh struktur. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho NUS*, Issue. 99, Part 2, pp. 124-131. Available at:

- <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/99/99.2/12.pdf> (accessed June 10, 2023).
4. Report on the stage of development of medical technology assessment in Ukraine (2019). Kyiv: Departament OMT DETs MOZ Ukrainy. Available at: [https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/zvit-pro-etap-rozvytku-omt\\_2019\\_21.12-ost.pdf](https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/zvit-pro-etap-rozvytku-omt_2019_21.12-ost.pdf) (accessed June 10, 2023).
  5. Mykulanyets S. I. (2018) Zastosuvannia rezultativ PEST-, SNW- ta SWOT-analiziv pid chas rozroblennia stratehii rozvytku turystychno-rekreatsiinoho kompleksu Zakarpatskoi oblasti. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, Vol. 29 (68), no. 5, pp. 118-123. Available at: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_5/28.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/28.pdf) (accessed June 10, 2023).
  6. Ivanchov P. V. (2020) Priorytetni napriamy transformatsii medychnoi systemy Ukrainy na rynkovykh zasadakh. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Issue 33, Part 1, pp. 136-140. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33\\_1\\_2020ua/26.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_1_2020ua/26.pdf) (accessed June 10, 2023).
  7. Horielov D.O., Bolshenko S.F. (2010) Stratehiiia pidpriemstva: navch. posib. Kharkiv: KhNADU. Available at: <https://buklib.net/books/36596/> (accessed May 26, 2023).
  8. *Ukraine is interesting to foreign investors despite the war. But there are nuances.* (n.d.). Available at: <https://onova.org.ua/news/ukraina-tsikava-inozemnym-investoram-popry-viinu-ale-ie-niuansy> (accessed May 26, 2023).
  9. Sabetska T. I., Stefanyshyn L. S. (2020) Tekhnolohiia stratehichnogo upravlinnia diialnistiu zakladiv sfery okhorony zdorovia. *Biznes-navihator*, Issue 1, pp. 56-62. Available at: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=U-JRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=bnv\\_2020\\_1\\_11](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=U-JRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=bnv_2020_1_11) (accessed June 14, 2023).
  10. Melnyk A., Radzyviliuk L. (2021) Implementatsiia stratehichnogo planuvannia v praktyku upravlinnia suchasnym medychnym zakladom: metodolohichni ta prykladni aspekty. *Visnyk ekonomiky*, no. 3, pp. 66-83. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44308> (accessed June 14, 2023).