

Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я

Августин Руслан Ростиславович¹, Стахів Олег Володимирович²

Опубліковано	Секція	УДК
16.03.2023	Економіка	658.5

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7763346>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У дослідженні розкрито актуальність проблематики управління системним розвитком закладів охорони здоров'я в Україні. Метою дослідження є обґрунтування стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. Доведено, що управління системним розвитком підприємств сфери охорони здоров'я в умовах динамічного та висококонкурентного середовища повинно відбуватися за наперед розробленими адаптивними механізмами, які детермінують потребу впровадження конкретних управлінських заходів відповідно до вимог бізнес-середовища. Визначено місію підприємств сфери медичних послуг, яка у вузькому розумінні зводиться до якісного та повноцінного задоволення потреб споживачів у лікувально-діагностичних і профілактично-консультаційних послугах, а у широкому значенні – є набором певних характеристик у зрізі ключових компонентів системного розвитку закладів охорони здоров'я. Визначено, що на сучасному етапі, виходячи з проблем функціонування підприємств сфери охорони здоров'я, стратегічними пріоритетами управління їх системного розвитку є: забезпечення високого рівня соціальної відповідальності бізнесу, нарощення інтелектуально-кадрового капіталу, інноваційно-технологічний поступ та квалітизація бізнес-процесів, удосконалення організаційно-управлінської структури, посилення комунікації зі споживачами медичних послуг та розвиток цифрового маркетингу, посилення фінансово-економічної резилентності в умовах ринкових турбулентностей.

Ключові слова: менеджмент, управління підприємствами, заклади охорони здоров'я, медична сфера, медичні послуги, системний розвиток, людський капітал.

Annotation. The study revealed the relevance of the problems of managing the system development of health care institutions in Ukraine. The purpose of the study is to substantiate the strategic priorities of managing the system development of health care institutions. It has been proven that the management of the system development of healthcare enterprises in a dynamic and highly competitive environment should be carried out according to adaptive mechanisms developed in advance, which determine the need to implement specific management measures in accordance with the requirements of the business environment. The mission of enterprises in the field of medical services is defined, which in a narrow sense comes down to high-quality and full satisfaction of the needs of consumers in medical,

¹ доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет, <https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

² Західноукраїнський національний університет, <https://orcid.org/0000-0001-8802-5015>

diagnostic and preventive and consulting services, and in a broad sense - it is a set of certain characteristics in a cross-section of key components of the systemic development of health care institutions. It was determined that at the current stage, based on the problems of the functioning of enterprises in the field of health care, the strategic priorities of the management of their systemic development are: ensuring a high level of social responsibility of business, increasing intellectual and human capital, innovative and technological progress and quality of business processes, improvement organizational and management structure, strengthening communication with consumers of medical services and the development of digital marketing, strengthening financial and economic resilience in conditions of market turbulence.

Keywords: management, enterprise management, healthcare facilities, medical field, medical services, system development, human capital.

Вступ

Управління системним розвитком підприємств сфери охорони здоров'я в умовах динамічного та висококонкурентного середовища повинно відбуватися за наперед розробленими адаптивними механізмами, які детермінують потребу впровадження конкретних управлінських заходів відповідно до вимог бізнес-середовища. Їхня імплементація сприятиме покращенню структурно-кваліметричних параметрів бізнес-процесів відповідно до стратегічних пріоритетів політики управління системним розвитком закладів охорони здоров'я.

Разом з тим детермінація стратегічних пріоритетів управління лежить в основі формування та виконання стратегії системного розвитку закладів охорони здоров'я та виступає відправною точкою при плануванні перспективних планів системного розвитку у стратегічному, тактичному та оперативному часових вимірах. Оскільки без належного планування бізнес-процесів управління розвитком медичного закладу відбувається за стохастичним принципом з низьким рівнем керованості та прогнозованості результатів господарювання. Відсутність чітко визначених стратегічних пріоритетів системного розвитку фактично унеможливорює ухвалення результативних рішень при вирішенні поточних проблем функціонування медичних закладів, а також обмежує можливості у повній мірі здійснювати контроль за розвитком бізнес-процесів через відсутність достовірної інформації.

Питання системного розвитку підприємств різних видів економічної діяльності перебувають у фокусі наукових пошуків багатьох вітчизняних дослідників. Зокрема, проблематику здатності до стабільного функціонування і розвитку підприємств досліджували К. Бужимська, Т. Васильців, В. Грабовський, Р. Грінченко, І. Запихляк, Р. Захарчин, Н. Коваленко, Р. Лупак та ін.

Системний розвиток суб'єктів господарювання досліджується й безпосередньо у сегменті закладів охорони здоров'я. Ці питання достатньо комплексно розкриті у працях В. Грабовського та П. Клименко, І. Запихляк, Г. Зелінської та С. Побігуна та ін. дослідників.

Невирішеною частиною проблеми ефективного управління закладами охорони здоров'я залишається визначення стратегічних пріоритетів їх системного зростання.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я.

Результати

Зважаючи на багатоаспектність поняття системного розвитку стратегічні пріоритети та завдання політики управління його забезпеченням у закладах охорони здоров'я повинні комплексно-збалансовано корелювати з перебігом бізнес-процесів у

зрізі фінансово-економічної, інтелектуально-кадрової, виробничо-господарської, матеріально-технічної, інноваційно-технологічної, маркетингово-інформаційної та організаційно-управлінської складових системного розвитку закладів охорони здоров'я. Позаяк, для прикладу, надмірна концентрація уваги менеджерів на виконанні завдань, спрямованих на посилення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності закладів охорони здоров'я, без належної техніко-технологічної модернізації бізнес-процесів, а також розширення асортименту та номенклатури медичних послуг без додаткового залучення висококваліфікованих кадрів, проведення заходів щодо їх підготовки, перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації у підсумку може призвести до зворотного ефекту у вигляді погіршення значень відповідних параметрів розвитку.

Зрештою при обґрунтуванні авторського підходу до детермінації стратегічних пріоритетів політики управління системним розвитком також варто враховувати галузеву специфіку підприємств сфери охорони здоров'я. Відтак заходи управлінського характеру повинні реалізовуватись таким чином аби модернізувати традиційну модель управління бізнесом, сконцентровану здебільшого на максимізації фінансово-економічних вигод та ефектів, на нарощення рівня соціальної відповідальності медичного бізнесу та підвищення якості комунікації зі споживачами медичних послуг.

Не менш важливе значення у процесі формалізації стратегічних пріоритетів управління системним розвитком медичних закладів відіграє місія, яка насамперед окреслює мету (філософію) медичного бізнесу та загальні ціннісні орієнтири функціонування закладів охорони здоров'я та, таким чином, виступає ідеологічним фундаментом для формування концептуальних положень стратегії та відправною точкою у конкретизації першочергових стратегічних пріоритетів і завдань політики управління системним розвитком медичних закладів.

Зважаючи на споживчо-орієнтованість підприємств сфери медичних послуг, на нашу думку, місія закладів охорони здоров'я у вузькому розумінні має зводитися до якісного та повноцінного задоволення потреб споживачів у лікувально-діагностичних і профілактично-консультаційних послугах та у широкому значенні за структурно-процесним підходом повинна володіти набором певних характеристик у зрізі ключових компонентів системного розвитку закладів охорони здоров'я, як на рис. 1.

Відповідно до вищезначеної місії закладів охорони здоров'я, стратегічні пріоритети управління їх системним розвитком мають спрямовуватись на досягнення високого рівня соціальної відповідальності медичного бізнесу, нарощення інтелектуально-кадрового капіталу, забезпечення інноваційно-технологічного поступу та квалітизацію виробничо-господарських процесів, удосконалення організаційно-управлінської структури, покращення комунікації зі споживачами медичних послуг та розвиток цифрового маркетингу, посилення фінансово-економічної резилентності в умовах ринкових турбулентностей.

Варто зазначити, що при обґрунтуванні завдань політики управління системним розвитком у розрізі ключових складових управлінському персоналу першочергово слід зосереджувати увагу на аспектах соціальної відповідальності медичного бізнесу, які відіграють роль своєрідних соціальних інвестицій та у ієрархії стратегічних пріоритетів розвитку займають чільне місце, оскільки формують концептуально-ціннісні засади управління бізнес-процесами та детермінують вектор розвитку підприємства.

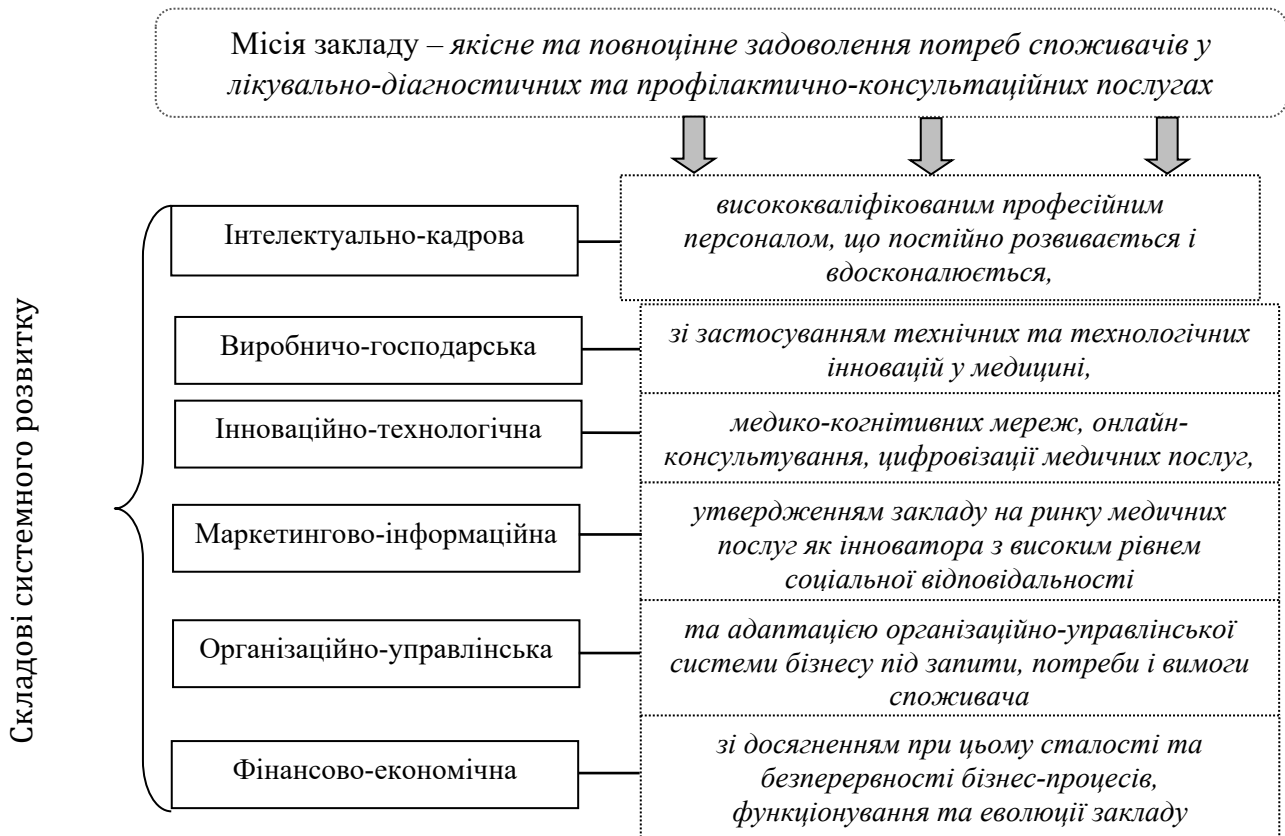


Рис. 1. Місія закладів охорони здоров'я: структурно-процесний підхід у забезпеченні системного розвитку

Джерело: авторська розробка

Для досягнення високого рівня соціальної відповідальності у медичному бізнесі найперше необхідно реалізовувати соціальні проекти орієнтовані на запобігання захворюваності та покращення здоров'я населення. У цьому відношенні високої актуальності набирають управлінські заходи направлені на безкоштовне діагностування та профілактику особливо небезпечних захворювань, медико-соціальну підтримку соціально незахищених верств населення, проведення освітньо-просвітницьких заходів з метою підвищення рівня медичної грамотності (обізнаності) населення. Не менш прикладними, на наш погляд, є заходи спрямовані на безоплатний трансфер медичних технологій, реалізацію соціальних проектів, які сприяють освітньо-професійній інклюзії та корпоративних проектів з удосконалення техніко-технологічної і соціальної інфраструктури. Реалізація заходів за цими напрямками дозволить закладу охорони здоров'я забезпечити позитивний імідж в суспільстві, збільшити попит на власні медичні послуги, розширити клієнтську базу та створити передумови для горизонтальної диверсифікації бізнесу через формування і впровадження у практичну діяльність інноваційних бізнес-ідей на базі корпоративних фінансово-економічних потужностей.

З іншого боку, для підвищення дієвості управлінських рішень щодо нарощення соціальної відповідальності закладам охорони здоров'я необхідно дотримуватись принципу збалансованості. Тобто впроваджувати водночас заходи, які покращуватимуть якість та рівень соціальної взаємодії підприємства як із суб'єктами зовнішнього середовища, так із внутрішнього, у якому вагому роль відіграють інтелектуально-кадрові ресурси.

На практиці стан та якість інтелектуально-кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я видозмінюється у залежності від рівня практичної реалізації функції мотивації. Загалом, як було ідентифіковано, підприємства сфери медичних послуг приділяють не достатньо уваги мотивації праці лікарського персоналу, позаяк управлінські дії спрямовуються здебільшого на створення матеріальних стимулів до праці, проте не в достатній мірі враховують вимоги часу щодо необхідності комплексного формування, вдосконалення і розвитку нових професійно-кваліфікаційних навичок та вмінь медичних працівників. У підсумку такої недостатньо раціональної системи управління персоналом підвищується незадоволеність працівників умовами працевлаштування, погіршується соціально-психологічний клімат і очікування колективу та, як наслідок, спостерігається висока плінність медичних кадрів.

Відтак, видається за доцільне зазначити, що у закладах охорони здоров'я необхідно реформувати наявну управлінську діяльність стосовно стимулювання праці. Причому пріоритетними, на нашу думку, мають стати заходи з формування справедливої системи матеріальної мотивації праці у відповідності до кількості та якості наданих медичних послуг, рівня професійної кваліфікації та досвіду із додатковим використанням широкого спектру нематеріальних стимулів.

У цьому контексті особливої уваги заслуговують такі освітньо-професійні форми стимулювання праці медичних працівників, як тренінги, семінари, стажування, курси підвищення кваліфікації, які безпосередньо впливають на нарощення інтелектуально-кадрового капіталу закладів охорони здоров'я. Задля удосконалення професійно-кваліфікаційних якостей лікарського персоналу додатково на систематичній основі варто організовувати та проводити заходи направлені на формування навичок ініціативності і психоемоційної стресостійкості, розвитку комунікативних та лідерських якостей медичних кадрів. У свою чергу це сприятиме реалізації пацієнтоорієнтованої моделі комунікації закладів охорони здоров'я із споживачами медичних послуг, підвищуватиме якість сервісу надання медичної допомоги та психологічну резилентність персоналу до конфліктних і форс-мажорних ситуацій.

Таким чином, для покращення структурно-кваліметричних характеристик інтелектуально-кадрового забезпечення управлінському персоналу при відборі працівників слід звертати увагу не лише на поточний рівень кваліфікації, досвіду та репутації, але й на здатність та готовність медичних кадрів опановувати інноваційні медичні технології лікування і діагностики захворювань, психоемоційну стійкість, а також рівень цілеспрямованості розвиватись відповідно до корпоративних принципів поведінки та професійної етики.

Зрештою не менш важливе значення у забезпеченні гармонійного розвитку інтелектуально-кадрових ресурсів відіграють управлінські дії соціально-відповідального характеру спрямовані на формування корпоративної культури, сприятливого морального клімату в колективі та подолання міжособистісних комунікаційних бар'єрів між медичними працівниками через реалізацію різного роду тимблдингових проєктів. Задля встановлення інтелектуально-кадрової стійкості медичних закладів їх керівництву слід здійснювати моніторинг рівня задоволеності медичного персоналу умовами працевлаштування, пакетом соціальних гарантій та мотивації до розвитку, залучати лікарсько-медсестринський персонал до формування пропозицій з вирішення проблемних аспектів діяльності закладів охорони здоров'я.

З метою оцінювання ефективності управління інтелектуально-кадровою складовою системного розвитку закладів охорони здоров'я необхідно проводити системний моніторинг та контроль результатів діяльності медичних працівників через діагностику рівня ефективності наданих медичних послуг, детермінацію міри

задоволеності споживачів шляхом їх анкетування та опитування. Водночас, з іншого боку, працівникам HR-відділу слід впроваджувати заходи направлені на освоєння передових практик та технологій управління персоналом, в тому числі здійснювати регулярне планування інтеграційних заходів і пошук альтернативних шляхів модернізації наявних та розвитку нових підходів до нарощення інтелектуально-кадрового капіталу закладів охорони здоров'я з врахуванням вимог часу і потреб суспільства.

Імплементація вищенаведених пропозицій щодо нарощення інтелектуально-кадрового капіталу закладів охорони здоров'я у підсумку забезпечить зростання якості і конкурентоспроможності медичних послуг, створить передумови для розширення асортименту та номенклатури послуг, посилення продуктивної внутрішньої конкуренції і покращення рівня професійно-кваліфікаційних характеристик медичного персоналу.

Зрештою інтелектуально-кадрова конкурентоспроможність медичних закладів – необхідна умова системного розвитку лікувально-діагностичних установ, проте не достатня. Позаяк у якісному зрізі перебіг виробничо-господарських процесів на підприємствах сфери охорони здоров'я великою мірою залежить від рівня технологізації бізнесу та інноваційності медичних технологій. Більше того висококонкурентне середовище функціонування медичних закладів, стрімкий науково-технічний прогрес та швидке старіння традиційних підходів до надання лікувально-діагностичних послуг актуалізує потребу постійного оновлення та впровадження інноваційних методів управління усіма складовими системного розвитку задля формування здатності до нарощення технологічних конкурентних переваг. В особливій мірі використання інформаційних технологій проявляється у автоматизації ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією, моніторинзі конкурентоспроможності та рівня якості медичних послуг, впровадженні інноваційних методів надання й оплати медичних послуг, удосконаленні форм та алгоритму планування і організації діяльності медичних установ.

Відтак заходи управління системним розвитком закладів охорони здоров'я у контексті забезпечення інноваційно-технологічного поступу бізнесу варто напрацьовувати у векторі реалізації ключових завдань, до яких належить дифузія інновацій та трансфер провідних медичних технологій, модернізація наявної матеріально-технічної бази медичної діагностики а також удосконалення системи моніторингу, контролю та оперативного регулювання бізнес-процесів.

Задля імплементації інноваційних медичних технологій у практичну діяльність керівництву закладів охорони здоров'я слід налагоджувати та посилювати співпрацю з установами науково-освітньої сфери, провідними міжнародними медичними організаціями, профільними органами влади та інноваційно інтегрованими структурами медичного профілю, які займаються розробкою, дослідженням та впровадженням інноваційних методів та практик діагностування і лікування поширених захворювань та удосконаленням наявних медичних технологій. Налагодження ділових контактів через підписання договорів про співпрацю та обміну досвідом в цілому дозволить спростити процес трансферу технологій, а також прискорить їх впровадження на етапі патентування, ліцензування, сертифікації технологічних інновацій, сприятиме нарощенню матеріально-технічної бази для проведення власних медико-експериментальних досліджень та випробувань. У цьому відношенні інноваційні процеси в закладі мають підтримуватися також шляхом мотивації до інноваційної активності персоналу.

Зважаючи на багатоваріантність медичних технологій лікування та діагностики захворювань, для раціоналізації процесів трансферу і дифузії медичних технологій

управлінському персоналу варто розробити своєрідний алгоритм (тактику) пошуку та відбору технологій, враховуючи при цьому рівень унікальності, клінічну, соціально-економічну та етичну корисність та безпеку споживачів відповідно до медичного профілю діяльності закладу охорони здоров'я. При цьому додатково слід зважати на факт мінливості кон'юнктури ринку медичних послуг та виклики конкурентного середовища.

Водночас з метою максимізації фінансових ефектів планово-економічному та юридичному відділам необхідно здійснювати моніторинг процесу впровадження інноваційних розробок та реалізовувати заходи з комерціалізації найбільш високоефективних медичних технологій, діагностичного обладнання в тому числі через нарощення інвестиційного портфелю медичного закладу.

У результаті послідовної реалізації стратегічного пріоритету системної технологізації бізнес-процесів заклади охорони здоров'я матимуть змогу посилити власні конкурентні позиції на ринку медичних послуг через зростання ролі інноваційно-технологічних послуг з високим рівнем лікувально-діагностичного ефекту, комплексно оптимізувати та ефективізувати діяльність, підвищити інвестиційну привабливість медичної системи закладу для подальшого залучення додаткових фінансово-економічних ресурсів на потреби інноваційного розвитку, а також забезпечити високу продуктивність використання ресурсного потенціалу.

Зрештою планомірність інноваційно-технологічного поступу медичних закладів нерозривно пов'язана із здатністю управлінського персоналу оперативно реагувати на виклики мінливого середовища та адаптувати діяльність бізнесу під вимоги ринку і запити споживачів. У цьому відношенні особливої уваги набирає стратегічний пріоритет системного розвитку спрямований на удосконалення організаційно-управлінської структури закладів охорони здоров'я на засадах підвищення рівня її адаптивності.

Як свідчить практика, топ-менеджмент закладів охорони здоров'я у процесі прийняття управлінських рішень користується здебільшого менш сучасними методами управління бізнес-процесами, які орієнтовані здебільшого на вирішення поточних виробничо-господарських проблем функціонування, проте не сприяють комплексному реформуванню діяльності медичного закладу відповідно до стратегії його системного розвитку. Більше того консервативний спосіб управлінського мислення та організації бізнес-процесів поруч із їх надмірною бюрократизацією, нечітким розподілом професійних обов'язків та делегування повноважень, низьким рівнем ініціативності управлінського персоналу погіршують ефективність взаємодії структурних підрозділів медичного закладу та накладають свій відбиток на зниження резистентності медичних підприємств до чинників мінливого середовища та, таким чином, послаблюють в цілому організаційно-управлінську конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Оскільки адаптивна система управління медичним закладом безпосередньо впливає на якість результатів його діяльності, виникає гостра необхідність впровадження організаційних змін, до яких, нашу думку, слід віднести заходи направлені на зменшення жорсткості та ієрархічності структур управління, впровадження програмно-цільового підходу до управління бізнес-процесами, посилення гнучкості організаційної структури через застосування механізмів проектного менеджменту.

Задля підвищення організаційно-управлінської культури закладів охорони здоров'я та рівня ініціативності їх персоналу керівництву доцільно проводити заходи спрямовані на залучення медичного персоналу та споживачів до формування практичних рекомендацій та пропозицій стосовно удосконалення окремих положень

стратегії системного розвитку, модернізації методичних підходів до управління закладом, нарощення якості медичної послуг. У цьому напрямку ефективним інструментом може слугувати анкетування працівників та інтернет-опитування споживачів з ціллю виявлення проблемних аспектів і перешкод отримання (доступності) медичних послуг пацієнтами та детермінації слабких місць при реалізації професійних обов'язків лікарським персоналом. З іншого боку, важливу роль варто приділяти заходам з покращення кваліфікаційних характеристик управлінських кадрів з метою культивування стратегічного мислення та формування здатності адекватно оцінювати зміни в зовнішньому середовищі, аналізувати інформацію, висувати гіпотези та генерувати нові ідеї.

Не менш прикладне значення для ефективізації процесів управління матимуть заходи, пов'язані із посиленням цифровізації бізнес-процесів та впровадженням інформаційно-аналітичних технологій в тому числі хмарних систем, штучного інтелекту. Позаяк, це прискорить процес прийняття дієвих управлінських рішень та дозволить керівництву ціленаправлено впливати на кінцеві результати діяльності закладів охорони здоров'я через оптимізацію комунікаційних каналів.

У цілому вищенаведені пропозиції щодо удосконалення організаційно-управлінської структури забезпечать кращу здатність закладів охорони здоров'я оперативно та адекватно реагувати на виклики адаптації і розвитку бізнесу, сприятимуть формуванню високого рівня професійної етики корпоративної культури та добросовісної ділової практики, а також трансформації системи управління у відповідності до вертикально-горизонтального підходу до розвитку закладів охорони здоров'я.

Висновки

З метою забезпечення збалансованого та керованого функціонування закладів охорони здоров'я управлінська діяльність повинна спрямовуватись на ухвалення раціональних рішень та реалізовуватись відповідно до місії та стратегічних пріоритетів системного розвитку лікувально-діагностичних установ. Визначено, що на сучасному етапі, виходячи з проблем функціонування підприємств сфери охорони здоров'я, стратегічними пріоритетами управління їх системного розвитку є: забезпечення високого рівня соціальної відповідальності бізнесу, нарощення інтелектуально-кадрового капіталу, інноваційно-технологічний поступ та квалітизація бізнес-процесів, удосконалення організаційно-управлінської структури, посилення комунікації зі споживачами медичних послуг та розвиток цифрового маркетингу, посилення фінансово-економічної резилентності в умовах ринкових турбулентностей.

Досягнення визначених стратегічних пріоритетів безпосередньо стосується виконання таких провідних завдань, як реалізація соціальних проєктів орієнтованих на запобігання захворюваності та покращення здоров'я населення, розвиток персоналу, впровадження лідерства та корпоративної культури, підвищення кваліфікації медичного персоналу, формування адаптивної організаційної структури управління закладом охорони здоров'я, становлення системи 10P маркетингу, гарантування стабільного фінансово-економічного стану.

Реалізація стратегічних пріоритетів та завдань політики управління системним розвитком дозволить комплексно ефективізувати бізнес-процеси та нормалізувати діяльність медичних закладів головно через зростання попиту на їх медичні послуги, розширення клієнтської бази, покращення іміджу в суспільстві, зростання якості і конкурентоспроможності медичних послуг, підвищення рівня фінансово-економічної безпеки та стабільності в розвитку, реалізації фінансово-економічних інтересів стейкхолдерів.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на формуванні методики аналізування життєздатності суб'єктів медичної сфери.

Список використаних джерел

1. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес-інформ*. 2020. № 7. С. 278-287.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 23. С. 56-63.
3. Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. №3. С. 136-142.
4. Грінченко Р. В. Методи та інструменти формування механізму адаптації підприємства до змін. *Вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 34. С. 53-58.
5. Запущляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С. 204-209.
6. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250.
7. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. №4. С. 69-77.
8. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
9. Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Conceptual Relationships between the Systems of Ensuring the Economic Security of the State and the Implementation of the State Policy of Import Substitution. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 117-123.
10. Lupak R., Boiko R., Kynytska-Iliash M., Vasylytsiv T. State management of import dependency and state's economic security ensuring: New analysis to evaluating and strategizing. *Accounting*. 2021. № 7 (4). P. 855-864.