Сабецька Т.І.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,
*Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Тернопільського національного економічного університету*

Стефанишин Л.С.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,
*Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Тернопільського національного економічного університету*

Sabetska Tetyana,

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the
Department of International Economics, Marketing and Management,
*Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management of
Ternopil National Economic University*

Stefanyshyn Liliia,

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the
Department of International Economics, Marketing and Management,
*Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management of
Ternopil National Economic University*

ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. Стаття присвячена вивченню теоретико-методологічних аспектів стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. Зокрема, проаналізовано наукові підходи до визначення стратегічного управління та стратегічного планування діяльності медичних закладів, подано авторське трактування категорії «стратегічне управління». Наведено алгоритм прийняття управлінських рішень у рамках розроблення стратегічного плану медичного закладу, який складається з дев'яти послідовних кроків. Удосконалено технологію стратегічного планування діяльності медичного закладу, ґрунтовно описано послідовні етапи цього процесу. Доведено, що сьогодні потреба застосування стратегічного управління у діяльності закладів охорони здоров'я є досить високою, проте існує низка чинників, які на практиці істотно ускладнюють цей процес.

Ключові слова: стратегія, планування, стратегічне планування, стратегічне управління, медичний заклад, система охорони здоров'я.

Сабецкая Т.И., Стефанишин Л.С. Технология стратегического управления деятельностью учреждений сферы здравоохранения. Статья посвящена изучению теоретико-методологических аспектов стратегического управления деятельностью учреждений сферы здравоохранения. В частности, проанализированы научные подходы к определению стратегического управления и стратегического планирования деятельности медицинских учреждений, предоставлена авторская трактовка категории «стратегическое управление». Приведен алгоритм принятия управленческих решений в рамках разработки стратегического плана медицинского учреждения, состоящий из девяти последовательных шагов. Усовершенствована технология стратегического планирования деятельности медицинского учреждения, основательно описаны последовательные этапы этого процесса. Доказано, что сегодня потребность применения стратегического управления в деятельности учреждений здравоохранения является достаточно высокой, однако существует ряд факторов, которые на практике существенно усложняют этот процесс.

Ключевые слова: стратегия, планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление, медицинское учреждение, система здравоохранения.

Sabetska Tetyana, Stefanyshyn Liliia. Technology for strategic management of health care facilities. The article is devoted to the study of theoretical and methodological aspects of strategic management of health care institutions. In the context of globalization and development of European integration processes, it is necessary to increase the quality of health care and the introduction of European and world standards in the field of medicine,

which in turn makes it an urgent problem to increase the efficiency of current and strategic management of the activity of healthcare institutions. In the context of reforming the national medicine, improving the system of strategic management of health care facilities is one of the means of increasing the efficiency of their activity, a tool that will facilitate their adaptation to the realities of today. In particular, the article analyzes existing scientific approaches to the definition of strategic management and strategic planning of medical institutions and presents the author's interpretation of the category "strategic management". The authors propose an algorithm for managerial decision making as part of the development of a strategic plan for a health care facility, consisting of nine consecutive steps. The technology of strategic planning of medical institution activity has been improved and the successive stages of this process have been thoroughly described. It has been proven that the need for strategic management in the operation of healthcare facilities is quite high today, but there are a number of factors that complicate the process significantly. The importance of cultivating strategic thinking and developing the qualities of intellectual and innovative leaders capable of effectively managing healthcare settings in the face of dynamic change is emphasized. Obviously, in the context of reforming the national healthcare sector and increasing competition in the health care market, strategic planning becomes an effective tool that allows healthcare facilities to work more efficiently and productively and develop conditions for financial stability, independence and protection against external hazards, helps timely and adequately respond to external challenges, overcome internal challenges and consistently achieve goals.

Key words: strategy, planning, strategic planning, strategic management, medical institution, health care system.

Постановка проблеми. Сучасні світові тенденції розвитку управлінських процесів у сфері охорони здоров'я доводять необхідність застосування принципово нових підходів до стратегічного планування та організації діяльності медичних закладів, побудованих на пошуку оптимального співвідношення наявних ресурсів та потенційних можливостей лікувальної установи. Хоча прояви глобалізації на ринку медичних послуг України ще не набули світового масштабу, та й сам ринок перебуває на етапі становлення, євроінтеграційні процеси й посилення міжнародної співпраці стають тією рушійною силою, яка стимулює вітчизняні медичні заклади до застосування інноваційних методів і технологій стратегічного управління. В умовах ринкової економіки та в контексті медичної реформи заклади охорони здоров'я у статусі комунальних неприбуткових підприємств мають проводити стратегічне планування власної діяльності, орієнтуючись на отримання позитивних фінансових результатів, які мають стати джерелом розвитку та відтворення потенціалу медичних закладів.

Актуальність проблематики стратегічного управління закладами сфери охорони здоров'я обумовлюється тим, що, згідно з умовами медичної реформи, внаслідок процесів автономізації медичні установи переводяться у статус комунальних неприбуткових підприємств, а їх керівники отримують в управління самостійні організації, якими необхідно навчитися управляти. З огляду на це використання методів і технологій стратегічного управління має стати ефективним інструментом, який допоможе керівникам медичних закладів адаптуватися до нових соціально-економічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стратегічного планування та управління діяльністю медичних закладів нині є надзвичайно актуальною й потребує застосування комплексного підходу до її вирішення з урахуванням сучасних реалій соціально-економічного розвитку. Основні аспекти стратегічного планування діяльності закладів сфери охорони здоров'я висвітлені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як Ю.В. Вороненко [1], О.А. Зінченко, Л.Р. Пономаренко [2], В.В. Лепський [3], І.В. Рожкова [4], Ю.В. Сафонов, В.М. Борщ [5], В.С. Яценко [6], Дж. Сеціале [7].

Таким чином, огляд наукових праць із досліджуваної проблематики засвідчує чималий науковий інтерес вітчизняних та іноземних дослідників до ключових аспектів стратегічного управління закладами сфери охорони здоров'я.

Грунтовний аналіз наукового доробку українських та зарубіжних авторів дає підстави констатувати наявність окремих аспектів стратегічного планування діяльності медичних закладів, які залишаються об'єктами уваги науковців та потребують подальшого ґрунтовного вивчення й розроблення. Зокрема, слід звернути увагу на відсутність комплексного методичного підходу до формування стратегії розвитку медичного закладу у статусі комунального неприбуткового підприємства. Саме тому необхідними й надзвичайно актуальними є подальші наукові пошуки щодо вдосконалення технологій стратегічного планування діяльності закладів сфери охорони здоров'я з урахуванням перспектив їх майбутнього розвитку та загроз йому.

Сьогодні в умовах трансформації вітчизняної медичної системи відбувається автономізація закладів охорони здоров'я, тобто перехід у новий статус, а саме у статус комунальних неприбуткових підприємств, а також зміна моделі їх фінансового забезпечення. Разом із соціальною місією, якою є покращення здоров'я громадян, лікувальні установи мають подбати також про економічну доцільність та ефективність власної діяльності, що вимагає застосування нових принципів та підходів управління, серед яких слід назвати стратегічне планування.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методологічних і прикладних аспектів стратегічного планування й управління діяльністю медичних закладів, розробленні рекомендацій щодо вдосконалення технологій стратегічного планування діяльності закладів сфери охорони здоров'я України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні більшість вітчизняних медичних закладів характеризується застарілою організаційною структурою, використовує вже не актуальні управлінські процеси, не приділяє належної уваги системі мотивації персоналу, як наслідок, вони категорично не відповідають сучасним реаліям і новим перспективам. Завдяки сис-

темі стратегічного планування з'являється можливість упорядкування внутрішньої організаційної структури управління медичним закладом та приведення її у відповідність до вимог сучасного життя. Звичайно, навіть без ефективного й цілісного стратегічного планування заклади охорони здоров'я зможуть зробити окремі успішні кроки для покращення власних показників, проте це не буде відбуватися комплексно, отже, з'являється високий ризик втрати такими медичними закладами своєї конкурентоспроможності, ймовірно, вони будуть витіснені сильнішими конкурентами, стануть збитковими.

Походження терміна «стратегія» сягає древніх часів і дослівно перекладається з давньогрецької як «мистецтво ведення війни». У сучасному розумінні під стратегією розуміється «мистецтво керувати діями певного колективу для досягнення поставлених цілей у протистоянні з супротивником» [3, с. 63]. На думку З.Є. Шершньової, «стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану» [8].

Сьогодні стратегія є невід'ємною складовою частиною корпоративного менеджменту кожного підприємства, а в контексті реформування вітчизняної медицини формування стратегії розвитку необхідне для закладів сфери охорони здоров'я нашої країни. Більш того, актуальності набувають розвиток та запровадження концепції стратегічного управління, яка виникла у 50-х рр. XX ст. Ключовою метою запровадження концепції стратегічного управління у діяльність закладів сфери охорони здоров'я є сприяння в отриманні ними економічних та соціальних конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я стратегічне управління охоплює такі важливі напрями, як формування стратегічних завдань, підготовка відповідних законів, норм, інструментів, моніторинг, контроль за їх виконанням, забезпечення підзвітності та прозорості результатів [1, с. 39]. Більшість науковців, зокрема О.В. Виханський та Ю.М. Лапигін, сходяться на думці про те, що стратегічне управління – це «управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає організації можливість виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» [9; 10].

В основі стратегічного управління медичним закладом, як і будь-якою іншою організацією, лежить стратегічне планування, сутність якого, як влучно зауважує В.С. Яценко, полягає в «майстерності правильно визначати майбутнє організації, щоб досягти того стану, до якого ми прагнемо, щоб зробити організацію такою, якою ми хочемо бачити її в майбутньому» [6, с. 78]. У джерелі [3] зазначено, що «стратегічне планування медичного закладу передбачає визначення цілей і завдань для їх досягнення, що є основою для прийняття подальших управлінських рішень».

С. Вутон і Т. Хорн [11] виокремлюють такі три етапи стратегічного планування, як стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; вибір стратегічного напрямку розвитку; реалізація стратегії, що включає формування та аналіз альтернативних варіантів стратегії. А.А. Томпсон і А.Дж. Стікланд [12] розглядають процес стратегічного управління у розрізі таких складових частин, як визначення сфери діяльності; формулювання стратегічних настанов, цілей та завдань; розроблення й реалізація стратегії; оцінювання результатів.

Таким чином, взявши до уваги наявний науковий доробок, можемо визначити поняття «стратегічне управління діяльністю закладу охорони здоров'я» як складний системний процес, в основі якого лежить побудова довгострокових планів скоординованої роботи усіх його структурних підрозділів, які орієнтовані на розвиток, підвищення ефективності та досягнення соціальних цілей медичної установи.

На основі узагальнення наукових праць вітчизняних та іноземних авторів з питань стратегічного планування запропонуємо такий алгоритм послідовних управлінських рішень у рамках розроблення стратегічного плану медичного закладу, який подано на рис. 1.

Розроблення стратегічного плану розвитку закладу охорони здоров'я потребує злагодженої та продуктивної колективної роботи його керівництва й відповідних фахівців, які утворюють робочу групу.

Оскільки стратегічне планування діяльності медичного закладу є складним та відповідальним процесом, його технологія передбачає реалізацію таких етапів.

1) Оцінювання основних результативних показників діяльності медичного закладу та SWOT-аналіз. Типовий приклад ілюстрації результатів SWOT-аналізу закладу сфери охорони здоров'я подано на рис. 2.

Оцінювання динаміки ключових показників діяльності медичного закладу за минулі періоди сприяє розумінню його поточного господарсько-економічного стану, а також дає змогу відслідкувати основні тенденції розвитку задля діагностики негативних змін та процесів. Проведення SWOT-аналізу дає змогу виявити сильні й слабкі сторони у діяльності закладу охорони здоров'я, а також оцінити вплив зовнішніх чинників, які не можуть бути контрольовані медичним закладом, проте є загрозами та небезпеками, яких потрібно уникати, а також створюють нові можливості й перспективи.

Стратегія розвитку медичного закладу має відповідати вимогам суспільства щодо досягнення високого рівня громадського здоров'я, тому основним орієнтиром під час її розроблення має бути загальнонаціональна стратегія розвитку медичної галузі, яка визначає основні орієнтири й напрями розвитку ресурсного потенціалу сфери охорони здоров'я, а також стратегії розвитку системи охорони здоров'я на регіональному та муніципальному рівнях, які враховують інфраструктурні й ресурсні можливості того чи іншого регіону та орієнтовані на специфічні потреби населення в медичному обслуговуванні.

2) Окрім цього, в процесі стратегічного планування слід пам'ятати про те, що медичні установи функціонують в унікальних умовах нестійкої рівноваги між громадськими та особистими інтересами, тому керівники медичних закладів мають враховувати не лише інтереси організації, але й усі можливі наслідки впливу

Рис. 1. Цикл управлінських рішень у рамках стратегічного планування діяльності медичного закладу
 Джерело: власна розробка авторів

Сильні сторони	Слабкі сторони
Укомплектованість медичними кадрами Задовільна матеріально-технічна база Проведення капітального ремонту приміщень Наявність фінансових ресурсів для мотивації персоналу Комп'ютеризація закладу з доступом до Інтернету Робота веб-сайту закладу та ФБ-сторінки	Помірний ступінь кваліфікації персоналу Недостатність нового лікувально-діагностичного обладнання та апаратури Низький рівень фінансування науково-дослідної роботи та інновацій Неоптимальний штатний розпис закладу Низька мотивація медичного персоналу щодо набуття нових знань, вмінь та навичок
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Запровадження платних медичних послуг Можливість реалізації програм державно-приватного партнерства Високий рівень підтримки місцевою владою Можливість залучення коштів спонсорської та благодійної допомоги	Недостатній рівень фінансування державних і регіональних програм розвитку медицини Зростання рівня конкуренції з боку приватних медичних та діагностичних центрів Пасивне ставлення громадян до власного здоров'я

Рис. 2. SWOT-аналіз закладу охорони здоров'я (приклад)

прийнятих управлінських рішень на якість і доступність медицини для споживачів медичних послуг. Саме тому наступним важливим етапом стратегічного планування є запровадження концепції «Майбутнє медичного закладу очима пацієнтів». Під час розроблення стратегічного плану лікувальної установи важливо зрозуміти, з якими саме незручностями та недоліками у життєдіяльності медичного закладу стикаються його пацієнти, що, як вони вважають, варто насамперед удосконалити чи змінити. Задля цього проводять усні опитування чи анкетування відвідувачів. Узагальнивши й критично проаналізувавши отриману інформацію, можемо напрацювати низку рішень щодо важливих змін у діяльності медичного закладу, необхідних як з позиції його керівництва, так і з точки зору пацієнтів.

3) Постановка місії та цінностей лікувального закладу. Місія визначає загальну мету та ключові проблеми, які вирішуються організацією. Наприклад, місія

закладу охорони здоров'я може звучати так: «забезпечення високоякісного і своєчасного медичного обслуговування, а також проведення профілактичної роботи задля зниження рівня захворюваності населення». Цінності – це засади й принципи, які є важливими для організації та яких вона дотримується у своїй діяльності. Прикладами цінностей медичного закладу можуть бути такі: здорова людина, якісне медичне обслуговування, високий професіоналізм, порядність, відповідальність та довіра, командна робота.

4) Відбір стратегічних альтернатив розвитку медичного закладу. На основі отриманої інформації про сучасний стан медичного закладу і даних SWOT-аналізу необхідно вибрати ті стратегічні альтернативи, які відповідають місії, цінностям та пріоритетам розвитку закладу охорони здоров'я (табл. 1).

5) Формулювання основних стратегічних пріоритетів подальшої діяльності закладу сфери охорони

Альтернативні стратегії розвитку медичного закладу

№	Назва стратегії	Опис стратегії
ЗРОСТАННЯ	Стратегія диверсифікації	Організація нових відділень чи підрозділів медичного закладу, розширення переліку медичних послуг, що надаються, тощо.
	Стратегія вертикальної інтеграції	Розширення медичного закладу шляхом включення до його складу інших лікувально-профілактичних установ (лабораторій, амбулаторно-поліклінічних закладів, медичних центрів).
	Стратегія збільшення частки ринку	Залучення нових пацієнтів за рахунок розширення переліку медичних послуг чи залучення пацієнтів з інших регіонів.
	Стратегія стабілізації (утримання частки ринку)	Застосування на стабільному ринку медичних послуг без виражених ознак зростання; прагнення медичного закладу утримати завойовані позиції.
	Стратегія переорієнтації	Скорочення менш популярних медичних послуг на користь збільшення більш актуальних видів медичної допомоги.
СКОРОЧЕННЯ	Стратегія згортання	Відмова від окремих видів медичних послуг з виведенням із структури медичного закладу відповідних структурних підрозділів чи передання їх на аутсорсинг (окремих лабораторій, фізіотерапевтичного відділення, послуг харчування).
	Стратегія ліквідації	Згортання діяльності медичного закладу (як правило, за рішенням органів державної чи місцевої влади).
	Стратегія економії	Скорочення персоналу медичного закладу та відмова від окремих видів діяльності.

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [4]

здоров'я. Медичний заклад, як і будь-яка інша організація, є складною системою з багатьма цілями та завданнями. До ключових стратегічних пріоритетів закладу охорони здоров'я можна віднести:

- підвищення продуктивності та доступності надання медичної допомоги;
- розширення асортименту медичних послуг;
- підвищення рівня якості медичного обслуговування та приведення його до європейських та міжнародних стандартів;
- розширення джерел фінансового забезпечення поточної діяльності та розвитку медичного закладу;
- удосконалення організаційно-управлінської структури та розвитку кадрового потенціалу.

6) Прогнозування майбутніх обсягів медичної допомоги. Залежно від типу лікувального закладу одиницею обсягу медичної допомоги може бути один пролікований пацієнт (для медичного закладу госпітального типу), одна надана консультація та пацієнт, пролікований в умовах денного стаціонару (для амбулаторно-поліклінічних закладів), один виклик (для закладів швидкої медичної допомоги). Розрахунок прогнозованого обсягу медичної допомоги здійснюється на підставі даних про наявні потужності медичного закладу (ліжкового фонду, кадрових ресурсів, матеріально-технічного забезпечення). Важливо також посилити контроль за дотриманням клінічних і технічних стандартів у процесі надання медичної та консультативної допомоги пацієнтам.

7) Планування заходів та завдань у рамках виконання стратегічних пріоритетів закладу сфери охорони здоров'я. Іншими словами, за кожним стратегічним пріоритетом медичного закладу має бути запланована система конкретних заходів із зазначенням термінів і виконавців. Наприклад:

- розвиток інфраструктури медичного закладу (будівництво та введення в експлуатацію нових приміщень і корпусів, проведення поточного й капітального ремонту, придбання лікувально-діагностичного обладнання, модернізація технічного оснащення медичного

закладу, реалізація програм енергозбереження, забезпечення сучасною комп'ютерною технікою та програмними продуктами);

- розвиток матеріально-технічного забезпечення медичного закладу (забезпечення необхідними лікарськими препаратами й медичними виробами, інструментами та інвентарем, організація харчування пацієнтів);

- розвиток кадрового потенціалу медичного закладу (оптимізація структури персоналу, планування заходів з атестації та підвищення кваліфікації кадрів, запровадження ефективної системи оплати праці й мотивації персоналу);

- підвищення рівня фінансового забезпечення медичного закладу (диверсифікація джерел фінансування (платні медичні послуги, розвиток медичного страхування), оптимальне використання фінансових ресурсів, розвиток проєктів публічно-приватного партнерства та аутсорсинг);

- розвиток інноваційного потенціалу (створення умов для проведення науково-дослідних робіт, запровадження у практичну діяльність нових медичних технологій, стимулювання інноваційних процесів у медицині).

8) Підготовка, обговорення та затвердження стратегічного плану розвитку медичного закладу. Сформульований стратегічний план варто винести на обговорення трудовим колективом лікувальної установи, а після внесення змін та доповнень узгодити його з виконавчим органом місцевої влади, якому підпорядковується медичний заклад. Після проходження цих процедур план стратегічного розвитку затверджується керівництвом медичного закладу й рекомендується до виконання.

9) Реалізація стратегії, моніторинг та оцінка. Завершальним етапом стратегічного планування діяльності медичного закладу є реалізація прийнятої стратегії, яка здійснюється шляхом оперативного планування з визначенням конкретних термінів виконання, розподілу завдань між відповідальними виконавцями та постійного контролю.

Задля ефективної імплементації стратегічного управління у діяльність вітчизняних закладів охорони здоров'я необхідно культивувати у їх керівників особливий тип розуміння дійсності, а саме стратегічне мислення, яке, на думку З.Є. Шершньової, полягає в усвідомленні мети розвитку організації та способів її досягнення, формуванні стратегій та рішень, усвідомленні управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів, розпізнаванні та адекватному реагуванні на нові можливості й потенційні загрози [8].

Насамкінець варто зауважити, що кожен медичний заклад має застосовувати суто індивідуальний підхід до вибору технологій та інструментів стратегічного управління, який враховуватиме його специфічні особливості та стратегічну орієнтацію. Водночас запровадження концепції стратегічного управління у діяльність закладів сфери охорони здоров'я має посприяти:

- автономізації медичних закладів, переходу від жорсткого до гнучкого управління, делегуванню повноважень та командній роботі;
- розвитку стратегічного планування діяльності медичного закладу з урахуванням його перспективних можливостей та загроз, ресурсного потенціалу й фінансового забезпечення;
- підвищенню якості медичної допомоги й медичних послуг, покращенню рівня обслуговування пацієнтів;
- стимулюванню інноваційної діяльності, проявам індивідуальної ініціативи, розвитку лідерства;
- мотивації та розвитку медичного персоналу, підвищенню його якості фаховості, формуванню корпоративної культури й корпоративної етики, роботі над

іміджем та репутацією медичного закладу, протидії корупційним проявам.

Серед основних причин, які ускладнюють запровадження концепції стратегічного управління в діяльність вітчизняних медичних закладів, слід звернути увагу на недостатній рівень фаховості та відсутність відповідної освіти управлінського персоналу закладів сфери охорони здоров'я; спротив окремих керівників та персоналу необхідним змінам та новим управлінським технологіям; обмеженість фінансових та організаційних ресурсів; недостатню державну підтримку трансформаційних процесів у вітчизняній медицині.

Висновки. Таким чином, зміна організаційно-економічних засад функціонування закладів сфери охорони здоров'я та зростання рівня конкуренції на ринку медичних послуг нашої країни зумовлюють необхідність застосування нових управлінських методів та підходів, одним із яких є стратегічне управління. Коли медичні заклади працюють в умовах динамічних змін, керівники мають бути стратегами й новаторами, готовими ефективно працювати в умовах нових викликів та загроз.

Запровадження технологій стратегічного управління в діяльність медичних закладів нашої країни дасть їм змогу більш ефективно виконувати свої безпосередні функції, розвиватися й зростати в умовах фінансової стабільності, незалежності та захищеності від зовнішніх небезпек, допоможе вчасно й правильно реагувати на зовнішні виклики, оперативно долати внутрішні негаразди, послідовно досягати поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1(5). С. 39–46.
2. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 123–126.
3. Лепський В.В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2016. № 4. С. 62–68.
4. Рожкова І.В. Особливості планування та впровадження організаційних змін у сфері охорони здоров'я. *Державне управління: теорія та практика*. 2008. № 2(8). URL: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/rozhkova.pdf (дата звернення: 17.03.2020).
5. Сафонов Ю.В., Борщ В.М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). С. 62–69.
6. Яценко В.С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. № 25. С. 77–85.
7. Speziale G. Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*. 2015. 17. A3–A7. DOI: 10.1093/eurheartj/suv003
8. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
9. Виханский О.В. Стратегическое управление. Москва : Гардарики, 2010. 344 с.
10. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие. 2-е изд. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 208 с.
11. Wootton S., Home T. Strategic Planning: The Nine Step Programme: Putting Theory Into Practice. Kogan Page. 1997. 128 p.
12. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

References:

1. Voronenko Ju.V. (2014) Strategichne upravlinnja v okhroni zdorov'ja: teoretychni ta praktychni aspekty [Strategic management in health care: theoretical and practical aspects]. *Ministry of Health of Ukraine scientific journal*, no. 1(5), pp. 39–46.
2. Zinchenko O.A., Ponomarenko L.R. (2018) Osoblyvosti proektnogho menedzhmentu v zakladakh okhrony zdorov'ja [Features of project management in healthcare institutions]. *Market infrastructure*, no. 18, pp. 123–126.
3. Lepskij V.V. (2016) Strategichne upravlinnja suchasnymi medychnymi zakladamy [Strategic management of modern medical institutions]. *Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical Sciences*, no. 4, pp. 62–68.

4. Rozhkova I.V. (2008) Osoblyvosti planuvannja ta vprovadzhennja orghanizacijnykh zmin u sferi okhorony zdorov'ja [Features of planning and implementing organizational change in healthcare]. *Public administration: theory and practice*, no. 2(8). Available at: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/rozhkova.pdf (accessed: 17.03.2020).
5. Safonov Ju.V., Borshh V.M. (2019) Strategichnyj menedzhment zakladiv okhorony zdorov'ja: zaghaljni pryncypy ta osoblyvosti zastosuvannja v ghaluzi okhorony zdorov'ja Ukrainy [Strategic management of healthcare facilities: general principles and features of health care in Ukraine]. *Current problems of the economy*, no. 8(218), pp. 62–69.
6. Jacenko V.S. (2019) Strategichne upravlinnja systemuju okhorony zdorov'ja v konteksti suchasnykh reform v Ukraini [Strategic management of the health care system in the context of current reforms in Ukraine]. *Theoretical and applied issues of state formation*, no. 25, pp. 77–85.
7. Speziale G. (2015) Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*, no. 17. A3–A7. DOI: 10.1093/eurheartj/suv003
8. Shershnjova Z.Je., Oborsjka S.V., Ratushnyj Ju. M. (2001) Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
9. Vykhanskyj O.V. (2010) Strategicheskoe upravlenye [Strategic management]. Moscow: Ghardaryka. (in Russian)
10. Lapyghyn Ju.N. (2014) Strategicheskij menedzhment [Strategic Management]. Moscow: NYC YNFRA-M. (in Russian)
11. Wootton S., Home T. (1997) Strategic Planning: The Nine Step Programme: Putting Theory Into Practice. Kogan Page.
12. Tompson A.A., Stryklend A.Dzh. (1998) Strategicheskij menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizacyy strategiy [Strategic Management. The art of developing and implementing a strategist]. Moscow: Banks and Stock Exchanges, UNITI. (in Russian)