

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

ВЕРХОВСЬКИЙ Олександр Вікторович

УДК: 338. 07:1.234

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління стратегічним розвитком Комунальної установи «Обласна клінічна  
лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
Орликовський Микола Олександрович  
Кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

Верховський О.В. – Управління стратегічним розвитком Комунальної установи «Обласна клінічна лікарня ім. О.Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2020.

В кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком Обласної клінічної лікарні ім. О.Ф. Гербачевського. Розглянута проблематика формування ефективної стратегії управління закладом охорони здоров'я в Обгрунтована необхідність оптимального поєднання соціально-економічної та фінансової самостійності Комунальної установи та державного управління.

Ключові слова: управління стратегічним розвитком, Комунальна установа.

## ANNOTATION

O.V. Verkhovsky. Management of strategic development of the Municipal Institution «Regional Clinical Hospital named O.F. Gerbachevsky» of the Zhytomyr regional council – manuscript.

Thesis for obtaining «Master» qualification in specialty 073 Management – Zhytomyr National Argoecological University, Zhytomyr, 2020.

The theoretical, methodical and practical aspects of strategic development management of the Regional Clinical Hospital named O.F. Gerbachevsky. The issue of forming an effective strategy for managing a health care institution in modern conditions is considered. The necessity of optimal combination of socio-economic and financial independence of the Municipal Institution and public administration is substantiated.

Key words: strategic development management, Public institution.

## ЗМІСТ

ВСТУП	Стор
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	7
1.1. Поняття, цілі і завдання стратегічного планування	7
1.2. Основні етапи стратегічного управління	9
1.3. Механізм взаємодії стратегічних і тактичних планів медичної організації	11
Висновки до розділу 1	12
РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ «ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. О.Ф. ГЕРБАЧЕВСЬКОГО»	14
2.1. Стратегічне планування у державних установах	14
2.2. Вдосконалення (оптимізація) процесу стратегічного планування діяльності медичної організації	15
2.3. Медична реформа – чинник впливу на стратегічний розвиток організації	19
Висновки до розділу 2	23
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ «ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. О.Ф. ГЕРБАЧЕВСЬКОГО ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»	25
3.1. Перспективи стратегічного розвитку обласної клінічної лікарні	25
3.2. Стратегія розвитку та механізм її реалізації	26
Висновки до розділу 3	30
	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Стратегічне управління у сфері охорони здоров'я є важливою складовою стратегічного управління державою, адже здоров'я людини є найважливішим елементом національного багатства, тому Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) орієнтує країни Європейського регіону на конкретні дії у відповідь на нові виклики і загрози громадському здоров'ю шляхом створення й реалізації гнучкої інноваційної політики. При цьому Конституція України (ст. 3) також декларує життя і здоров'я людини найвищою соціальною цінністю.

Особливо актуальним є питання управління стратегічним розвитком обласних клінічних лікарень в умовах пандемії, викликаній вірусом COVID 19, оскільки за таких умов нагальну роль відіграє інтеграція національних медичних норм і правил у міжнародний простір. Все це актуалізує необхідність пошуку нових стратегічних управлінських рішень у системі допомоги населенню України на регіональному та місцевому рівнях у контексті реалізації реформ у сфері охорони здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень.** Питанням реформування медицини присвячені дослідження Т. Авраменко, М. Белінської, О. Вахненка, О. Возного, В. Глуховського, Н. Кризини, О. Літвінова, В. Мортікова, В. Стадник та інших. Ними обґрунтовано теоретичні, прикладні і практичні аспекти розвитку систем, моделей менеджменту, стратегічного управління в галузі охорони здоров'я. Потребують подальших досліджень аспекти формування стратегії розвитку розробки механізмів інноваційного менеджменту в закладах охорони здоров'я в умовах реформування медичної галузі.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань: вивчити сутність стратегічного управління у діяльності медичного закладу; виявити поняття, цілі і завдання стратегічного планування; з'ясувати основні етапи

стратегічного управління; обґрунтувати механізм взаємодії стратегічних і тактичних планів медичної організації; дослідити специфіку управління стратегічним розвитком медичної установи; виявити передумови вдосконалення процесу стратегічного планування медичної організації в умовах медичної реформи; розробити стратегію та обґрунтувати перспективи стратегічного розвитку обласної клінічної лікарні.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи* є процес управління стратегічним розвитком комунальної установи «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо управління стратегічним розвитком комунальної установи «Обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теорії та практики управління стратегічним розвитком, розробки стратегії закладів охорони здоров'я. Кваліфікаційна робота базується на *діалектичному методі пізнання* з використанням *системного підходу* до вивчення теоретичних і практичних положень щодо стратегічного розвитку організації.

*Абстрактно-логічний метод* був використаний для теоретичного узагальнення та визначення сутності досліджуваних понять, формування висновків і пропозицій. Дослідження тенденцій становлення управління стратегічним розвитком проводилось, використовуючи *статистико-економічний метод*, зокрема прийомів *порівняння, графічного* та ін. За допомогою.

*Інформаційну базу* наукової роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, офіційні матеріали органів медичної статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі *Internet*.

**Елементи наукової новизни одержаних результатів.** У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено процес формування системи стратегічного менеджменту в закладі охорони здоров'я з урахуванням сучасних тенденцій його організаційного забезпечення.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності з управління закладами охорони здоров'я.

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на: міжнародних та українських конференціях.

**Публікації.** Основні результати дипломного дослідження викладені в трьох наукових працях загальним обсягом 0,42 ум. друк. арк.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 35 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 2 рисунків та 1 таблиці. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (35 найменувань), 8 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

### 1.1. Поняття, цілі і завдання стратегічного планування

Стратегічне управління виступає водночас і процесом і результатом, адже в його основу покладено: вибір цілей і завдань, що сприятимуть утвердженню, розвитку і збереженню у суспільстві гуманістичних, духовних і моральних і особистісних цінностей; визначення найкращого способу досягнення цілей та виконання завдань; концентрацію зусиль на досягненні цілей та ін.

Результативність стратегічного управління зумовлена орієнтацією на результат, оскільки основою процесу є стратегічний план, який передбачає досягнення результату у відповідності до поставленої цілі, що відображується у системі взаємоузгоджених документів з окресленими цілями та процедурами щодо їх досягнення у відповідних часових рамках [25, с. 8].

Під стратегічним аналізом розуміють системний моніторинг реалізації стратегії підприємства на всіх рівнях організаційної ієрархії та з використанням аналітичних механізмів фінансової діагностики, SWOT-аналізу та інших методів матричного аналізу операційних систем стратегічного забезпечення.

Стратегічний аналіз підприємства є процесом, в якому визначаються ключові аспекти адаптації внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства до змінних умов ринкового простору та з урахуванням цілей і завдань підприємства [8, с. 123].

Для проведення SWOT - аналізу необхідно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони організації) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити та порівняти їх.

Для визначення місії та цілей організації потрібно формулювати їх в концентрованій формі із сутнісним виразом змісту існування організації. Вибір місії є кроком у формуванні уявлень про організацію як у партнерів, які

безпосередньо контактують з нею, так і у працівників самої організації з метою усвідомлення її стратегічної орієнтації[3, с. 56].

Мета – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей[28, с.5].



**Рис.1.1. Етапи чотирирівневої стратегії підприємства[3, с. 56].**

Основні принципи планування охорони здоров'я: науково-технічна обґрунтованість планів; виділення пріоритетних проблем; поєднання поточного та перспективного планування; поєднання галузевого та територіального планування; економічна ефективність планів. Основними завданнями планування є: забезпечення населення гарантованими видами та обсягами медичної допомоги; оптимізація бюджетних витрат; ефективне використання ресурсів[28, с.5].



## **1.2. Основні етапи стратегічного управління**

Стратегічне інтерактивне планування складається з наступних трьох етапів: 1) інтерактивно-нормативний; 2) розвитку та перегляду; 3) затвердження та реалізації. Інтерактивно-нормативний етап починається з формування мети і визначення орієнтирів розвитку. Для цього оцінюється існуючий потенціал підприємства і дається прогноз розвитку зовнішнього середовища. В якості орієнтирів є звіти про виробничо-господарської діяльності підприємства, а також нормативні та інструктивні матеріали. Ці матеріали є основою для розробки довгострокових чи середньострокових планів на рівні окремих структурних підрозділів, а також пропозицій щодо формування цілей та орієнтирів розвитку. Узгодження планових цифр, стратегічних підходів і альтернатив здійснюється на конференції чи засіданні комітету зі стратегічного планування [37, с.39].

Останній є засобом консультацій, інформаційного обміну та колективного обговорення. Комітет зі стратегічного планування аналізує хід виконання стратегії, а також, у разі необхідності, її коректування. Очолює комітет зі стратегічного планування керівник установи.

Етап розвитку та перегляду є найбільш важливим. Тут здійснюється стратегічне планування за відповідним цілям і орієнтирів, узгодженим на першому етапі. На цьому етапі структурні підрозділи розробляють свої стратегії, довгострокові плани і соціальні програми.

На третьому етапі здійснюється затвердження та реалізація «зверху - вниз» встановлених загальних цілей і основних економічних показників у цілому по підприємству (установі). Одночасно затверджуються довгострокові, середньострокові та поточні плани розвитку підприємства.

Стратегічне планування діяльності сучасного медичного закладу, на нашу думку, має бути тісно пов'язаним, зі стратегією розвитку галузі, яка визначає напрямки розвитку і використання ресурсного потенціалу для поліпшення здоров'я населення в країні в цілому, та зі стратегією розвитку охорони здоров'я в регіоні та на муніципальному рівні з урахуванням специфічних

потреб його населення в медичній допомозі та особливостей розвитку інфраструктури та ресурсного забезпечення.

Згідно визначення ВООЗ, стратегічне управління включає такі найважливіші напрями як формування стратегічних завдань, підготовку відповідних законів, норм, інструментів, моніторингу, контролю за їх виконанням, забезпечення підзвітності та прозорості результатів [37, с. 39].



## **1.2. Механізм взаємодії стратегічних і тактичних планів медичної організації[37, с.22].**

### **1.3. Механізм взаємодії стратегічних і тактичних планів медичної організації**

Тактичне планування займає проміжне положення між довгостроковим стратегічним і короткостроковим (оперативно-календарним). Скласти тактичний план на період більше двох років не представляється можливим, оскільки відбуваються часті зміни у зовнішній і внутрішньому середовищі підприємства.

Тактичне планування є засобом реалізації стратегічних планів. Якщо основна мета стратегічного плану полягає в тому, щоб визначити, чого хоче досягти підприємство в перспективі, то тактичне планування має відповісти на

питання, як підприємство може досягти такого стану. Ці види планування різняться цілями та засобами їх досягнення[37, с.22].

Реалізація тактичного плану пов'язана з меншим ризиком, оскільки його вирішення більш детальні, стосуються внутрішніх проблем підприємства і мають менший розрив у часі. Крім цього тактичні рішення легше оцінити, ранжувати і вибрати оптимальний варіант. Тактичний план представлений системою конкретних кількісних показників, при його розробці можуть широко застосовуватися різні методи оптимізації. Тактичний план являє собою розгорнуту програму всією виробничої, господарської та соціальної діяльності колективу підприємства, спрямовану на виконання завдань стратегічного плану при найбільш повному раціональному використанні ресурсів. Особливу увагу в такому плані має приділятися показниками ефективності та якості роботи: зростанню продуктивності праці; зниження собівартості продукції; економії матеріальних ресурсів та інше.

Тактичний план так само повинен передбачати перспективу по кожному об'єкту планування. Повинні бути враховані всі фактори: стан економіки підприємства, кредитно-фінансова ситуація, податково-бюджетна політика тощо.

*Таблиця 1.1.*

### **Сутність стратегічного управління**

<b>Характеристика</b>	<b>Оперативне управління</b>	<b>Стратегічне управління</b>
Місія, призначення	Виробництво товарів та надання послуг з метою отримання прибутку від їх реалізації	Вживання організації у довгостроковій перспективі шляхом встановлення балансу з оточенням, що дає змогу вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до нових умов життєдіяльності організації
Фактор часу	Орієнтація на коротко- та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основопобудови системи управління	Функції, організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Персонал, системи інформаційного забезпечення

Підхід до управління персоналом	Персонал як важливий ресурс організації, на який покладається виконання певних функціональних повноважень	Персонал як основа організації, її головна цінність та джерело добробуту
Критерій ефективності управління	Прибуток та раціональне використання потенціалу персоналу	Своєчасність та точність реагування організації на нові вимоги ринку та зміни залежно від об'єктивних умов

## **Висновки до розділу 1**

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.

Стратегія розглядається як управлінський план дій, які спрямовані на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як підприємство функціонує та розвивається, а також яких конкурентних, підприємницьких та функціональних дій й заходів буде вжито для того, щоб підприємство досягло бажаного стану.

Стратегія – це зразок, до котрого прагне підприємство. З іншої сторони, стратегія як мета управління - можна визначити як загальну модель організації, в котрій реалізується «бачення» керівників.

У стратегічному плануванні важливу роль відіграє державне регулювання економічної політики, обґрунтування перспективних напрямків розвитку всієї ринкової системи.

Першим і найбільш відповідальним рішенням при стратегічному плануванні є вибір місії і цілей підприємства. Місія розкриває сенс існування підприємства, у якому проявляються відмінності даного підприємства від йому подібних. Іншими словами, місія – це головна мета підприємства. Місія і цілі – служать орієнтиром для всіх наступних етапів планування і одночасно накладають певні обмеження на напрямок діяльності підприємства при аналізі альтернатив розвитку.

**РОЗДІЛ 2**

**СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ  
КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ «ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ  
ІМ. О.Ф. ГЕРБАЧЕВСЬКОГО»**

**2.1. Стратегічне планування у державних установах**

Освоєння стратегічного планування як однієї з найважливіших складових сучасних державних технологій неможливо без серйозної зміни принципів і пріоритетів в організації діяльності органів комунального самоврядування. Ця діяльність вимагає розподілу функцій стратегічного планування між представницьким та виконавчими органами, а також залучення до неї різних соціальних і професійних співтовариств.

Однією з ключових завдань, вирішення яких необхідне для нормальної організації комунальних установ, є визначення соціальних норм, за якими комунальні установи надає різні послуги населенню за рахунок бюджетів різних рівнів. Це завдання дуже добре розуміють управлінці з виробничої сфери, оскільки ні один виробничий процес не можна побудувати без опису складових його процедур і операцій, а також визначення норми витрат і вартості кожної з них. Стратегічне планування має виступати як: планування роботи та умова узгодження дій підрозділів по використанню ресурсів і часу.

Контроль за виконанням нормативно-правових актів і нормативних приписів всередині структури управління і в підвідомчій муніципальній сфері. Управління персоналом як умова мотивації працівників комунальної сфери та розвитку їх компетентності. Будь-яка система управління може нормально функціонувати, якщо всі її основні функціональні зв'язки описані в термінах процедур і операцій.

## **2.2. Вдосконалення (оптимізація) процесу стратегічного планування діяльності медичної організації**

У процесі стратегічного планування слід враховувати особливості формування стратегії саме для підприємства, яке належить до комунального сектора економіки та є неприбутковим. З цією метою необхідно зважати на природу та сутність комунального некомерційного підприємства, як суб'єкта господарювання комунального сектору економіки, як будуються відносини таких підприємств із засновниками – органами місцевого самоврядування та які повноваження ці органи мають у сфері охорони здоров'я.

В організаційній структурі управління кожний її елемент (виробничий або управлінський підрозділ) має певне місце й відповідні зв'язки з іншими елементами. Розглянемо більш детально лінійно-функціональну структуру, так як дану організаційну структуру управління застосовує організація, а рівнями управління в даній структурі виступають: вищий - інституціональний рівень (головний лікар, головний бухгалтер, заступники), де діяльність керівника обумовлена цілями і стратегіями розвитку закладу; середній - управлінський рівень, який об'єднує керівників середньої ланки (завідуючі відділеннями), що вирішують завдання, які впливають з функціональної специфіки; нижчий – операційний рівень, який об'єднує спеціалістів низової ланки, які відповідають за забезпечення процесу надання медичної допомоги

Аналізуючи тенденції становлення стратегічного управління в КНП «Обласна лікарня» слід зауважити, що основними з них, які стосуються формування механізму інноваційного менеджменту знаходяться у площині використання інноваційних функцій і методів управління. Застосування даних методів здійснюється як за рахунок власних ресурсів (інтенсивний шлях розвитку), так і за рахунок залучення додаткових потужностей (інвестицій) – нових засобів, обладнання, технологій, капітальних вкладень (екстенсивний шлях розвитку).

При цьому використовується метод стратегічного проектування, зокрема, розробка і впровадження інноваційного проекту інформатизації з використанням інноваційних аспектів функціонування медичної інформаційної системи (МІС), запуску інформаційного модуля «поліклініка без черг», введення електронної медичної карти пацієнта, інформатизації діяльності лікарів-спеціалістів».

В кінці 2018 р. розпочато встановлення та налагодження сервісу «поліклініка без черг», як системи управління. Задля комфорту пацієнта сервіс передбачає комплексне використання ІТ-інструментів: введення електронної черги у закладі, онлайн-запис на консультації та прийом до лікарів-спеціалістів, логістичну взаємодію структурних підрозділів між собою. Модульна структура сервісу «поліклініка без черг» має можливість подальшої модернізації та інтеграції з іншими МІС, але на відміну від інших систем, «Поліклініка без черг» відрізняється простим інтерфейсом.

Основними підходами, що висувалися до побудови механізмів інноваційного менеджменту при впровадженні проекту інформатизації закладу, стали: представлення аудиторською компанією точної логіко-структурної схеми (від визначення потреби в реалізації проекту інформатизації до розрахунку показників-індикаторів, що дають змогу оцінити ефективність проекту), акцентування уваги на впровадженні інновації у діяльності всіх структурних підрозділів закладу, введення низки кількісних показників, що дають змогу оцінити потребу закладу в інноваційному проекті.

При реалізації проекту інформатизації закладу вибрано адміністративні методи стратегічного менеджменту (керівник впливає на спеціалістів, які залучені до інноваційного проекту, опирається на систему державних законодавчих актів та методологічних документів закладу, плану реалізації проекту та систему оперативного керівництва). Етапами розробки та реалізації проекту для менеджера з питань охорони здоров'я у закладі стали: діагностування стану діяльності та виявлення потреби інформатизації закладу; якісна оцінка системи онкологічної служби області з детальним аналізом всіх



складових системи онкологічної служби області та виявлення застарілого, нерационального; розгляд перспективних зразків організаційних та управлінських рішень, які носили випереджаючий характер і були використані для моделювання; всебічний аналіз досліджень де містяться результати рішень вчених щодо актуальних проблем інформатизації закладів охорони здоров'я та їх вплив на стан регіональних онкологічних служб.

На початковому етапі реалізації проекту інформатизації закладу застосовано і соціально-психологічні методи інноваційного менеджменту, які були направлені на управління соціально-психологічними процесами в колективі та збереження гарного морально-психологічного клімату в колективі. Датою завершення реалізації проекту по інформатизації закладу визначено 2021 рік.

Прикладом введення інновацій в окремо взятих структурних підрозділах КНП «Житомирська обласна лікарня» було застосування лапаро-скопічних методів операційних втручань в гінекологічному та хірургічному відділеннях. Впровадження даної інновації сприяло збільшенню кількості проведених операцій в амбулаторно-поліклінічних умовах. При впровадженні даних інновацій вибрано адміністративні методи інноваційного менеджменту, які сприяли швидкому впровадженню високотехнологічних методик в практику. Результатом запровадження даних інновацій стало: досягнення рівня медичної допомоги, визначеного стандартом, протоколом медичної допомоги, запобігання непотрібним клінічним заходам, ефективне використання ресурсів з урахуванням очікувань пацієнтів та безперервне поліпшення якості медичної допомоги.

Покращення результативності управління та якості надання медичних послуг безпосередньо пов'язано із соціально-економічним зростанням та посиленням конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Сьогодення України вимагає від сучасних управлінців поглибленого вивчення теоретичних положень й практичних підходів щодо діяльності з управління ефективністю комунальних установ. Правильність та раціональність складання стратегій й

тактик в управлінні персоналом та всім процесом роботи керівного органу складає основу ефективного функціонування всього життєвого циклу медичного закладу та його подальшого розвитку.

Важливим фактором успіху Обласної клінічної лікарні ім. О.Ф. Гербачевського» стає стратегічне управління технологічним розвитком з використанням підходів і практик сучасного управління закладами охорони здоров'я (технологічний менеджмент) та можливість використання основних сучасних технологій менеджменту.

Так, у 2018 році лише 41 пацієнта із 961 хворих на гострий інфаркт міокарду проліковано згідно із сучасним клінічним протоколом, з використанням інтервенційних методів обстеження та лікування. При щорічній потребі у встановленні постійного штучного водія ритму серця 130 пацієнтам у 2018 році операцію вживлення такого апарату проведено тільки 28 особам.

Сучасні технології управління – це комплекс інноваційних та організаційних технологій, що розвиваються як еволюційно, так і революційно. Її результат залежить від складу інформації про об'єкти, яких стосуються рішення, що приймаються, і інформації про ресурси (матеріально-речовинні, фінансові, ресурси часу та ін.), які необхідні для вирішення поставлених завдань. Управлінські рішення повинні обґрунтовуватись вичерпною інформацією, адаптуватись до наявних ресурсів і до ситуацій, вирішення яких потребує управлінського впливу і використання принципів і методів ситуаційного управління. Стрімке зростання обсягу інформації ускладнює процеси управління, а її обробка традиційними способами стає все складнішою. Потребує удосконалення і документаційне забезпечення процесів обліку інформації. Нині в управлінні медичними закладами, навіть типові процеси роботи з документами, виконуються різними методами.

### **2.3. Медична реформа — чинник впливу на стратегічний розвиток організації**

Першочергове завдання кожної держави — забезпечення високого рівня охорони здоров'я людей. Цінність людини для країни можливо оцінити через рівень розвитку медицини. Комунальної Установи «Обласна клінічна лікарня ім. О.Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради має задовольняти індивідуальні потреби пацієнтів та бути максимально адаптованою до сучасних вимог, які виникають в умовах глобалізації. В умовах реформування медицини необхідно враховувати та впроваджувати світові практики та розробки в галузі охорони здоров'я; забезпечувати постійний моніторинг санепідеміологічного стану в країні та за її межами; впроваджувати міжнародні підходи щодо управління у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, проблематика формування ефективної стратегії управління закладом охорони здоров'я в сучасних умовах набуває нових рис та особливої актуальності. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням управління у сфері охорони здоров'я, в умовах глобалізаційних змін виникають нові тенденції та чинники, які потребують ретельних досліджень.

Обласна клінічна лікарня ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради – провідний лікувально-профілактичний заклад в області. Заклад є центром високоспеціалізованої медичної допомоги (третинний рівень) дорослому населенню. Метою Обласної клінічної лікарні є комплекс дій, направлених на вирішення вищеперерахованих завдань, оснований на принципах доступності, соціальної справедливості, високої якості, превентивності, своєчасності, простоти надання.

Оцінювання сучасного стану, тенденцій та результатів реформування системи охорони здоров'я в Україні та обґрунтування напрямів стратегічного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін є важливим та першочерговим завданням.

Сучасний вектор реформування системи охорони здоров'я в Україні насамперед пов'язаний зі стратегією децентралізації. За умов яких заклади охорони здоров'я набувають певної самостійності, що, з одного боку, дозволяє врахувати регіональні особливості розвитку, швидко і гнучко реагувати на зовнішні виклики, а, з іншого боку, зумовити надмірну комерціалізацію медицини, неготовність представників галузі до радикальних ринкових впроваджень та необхідності впровадження елементів маркетингу для забезпечення ефективності функціонування. Наслідком децентралізації в управлінні охороною здоров'я є часткове перенесення відповідальності безпосередньо на обласні клінічні лікарні, які не в змозі повністю виконувати всі управлінські функції.

Тому нагальним залишається питання оптимального поєднання соціально-економічної та фінансової самостійності закладів охорони здоров'я та державного управління, регулювання та підтримки цієї сфери.

На думку Л.А. Ляховченко, «система охорони здоров'я в Україні — це комплексна галузь, яка повинна ґрунтуватися на принципах ефективної взаємодії багатьох центральних органів влади на рівні Міністерства охорони здоров'я, фінансів, економічного розвитку і торгівлі, соціальної політики, освіти і науки та інших міністерств та відомств».

Медична реформа в Україні стартувала на початку 30 січня 2018 р., коли набув чинності Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168 VIII від 19.10.2017 р. Відповідно до основних положень даного закону сформовано основні етапи, кроки та стратегія трансформації системи охорони здоров'я відповідно до міжнародних прогресивних практик. Важливим напрямком реформування системи охорони здоров'я було створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ), яка є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення через виконання таких завдань:

1. реалізація державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення (програма медичних гарантій);

2. виконання функцій замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій;

3. внесення на розгляд Міністра охорони здоров'я пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення.

За результатами досягнення медичної реформи, сформулюємо перспективні напрями управління стратегічним розвитком Комунальної Установи «Обласна клінічна лікарня ім. О.Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради з урахуванням впливу глобалізації:

- організаційна – покращення якості медичних послуг; удосконалення превентивної медицини; удосконалення моніторингу захворювань та негативних чинників, що впливають на стан здоров'я людей; поглиблення інтеграції між суб'єктами та об'єктами системи охорони здоров'я; покращення системи мотивації медичних працівників та методики оцінювання їхньої роботи; підвищення рівня технологічного оснащення;
- політико-правова — пріоритетність життя і здоров'я людини понад інші інтереси, удосконалення нормативно-правової, законодавчої бази; демократизація у сфері управління шляхом удосконалення галузевого управління; забезпечення прозорості перерозподілу коштів, удосконалення системи державного контролю та регулювання; продовження напряму децентралізації управління в медицині; забезпечення роз'яснювальної функції для споживачів медичних послуг; запровадження закордонного досвіду та технологій;
- фінансово-економічна — обґрунтування потреби у фінансових ресурсах; оптимізація бюджетів; мінімізація залучення інвестицій; обґрунтування резервів зниження витрат на утримання, зокрема підвищення рівня

- енергоефективності; диверсифікація діяльності, розвиток додаткових напрямів діяльності, наприклад, косметології, превентивної медицини;
- соціально-медична — підвищення рівня соціальної відповідальності лікарів за результати наданих медичних послуг; підвищення відповідальності населення за стан здоров'я за рахунок своєчасного звернення за медичною допомогою або виконання превентивних заходів; підвищення якості діагностики захворювань; зміцнення довіри до лікарів; підвищення якості медичної освіти; розвиток медичної інфраструктури; зменшення черг; розвиток страхової медицини; зменшення захворюваності та продовження тривалості життя.

Таким чином, основною управління стратегічним розвитком Комунальної Установи «Обласна клінічна лікарня ім. О.Ф. Гербачевського» має стати посилення правової бази, забезпечення прозорості та своєчасності розподілу коштів, орієнтація на найкращий міжнародний досвід. Щодо організаційної сфери, то насамперед необхідно звернути увагу на якість та доступність медичних послуг для всіх верств населення. У цілому результатом стратегічних перетворень у сфері управління закладами охорони здоров'я має стати зменшення захворюваності та продовження тривалості життя.

Система охорони здоров'я в Україні — це сфера, яка потребує першочергової уваги та відповідної трансформації згідно глобалізаційних вимог та потреби підвищення якості медичних послуг. Загальнодоступні статистичні данні підкреслюють відставання показників ефективності функціонування системи охорони здоров'я в Україні від європейських.

## **Висновки до розділу 2**

Основними тенденціями становлення стратегічного менеджменту в КНП «Обласна лікарня» є використання інноваційних функцій і методів управління. До провідного відноситься метод стратегічного проектування – розробка і впровадження інноваційного проекту інформатизації з використанням інноваційних аспектів функціонування медичної інформаційної систем, зокрема, комплексне використання ІТ-інструментів, розробка точної логіко-структурної схеми (від визначення потреби в реалізації проекту інформатизації до розрахунку показників-індикаторів, що дають змогу оцінити ефективність проекту). Розвиток організаційного потенціалу формування механізму інноваційного менеджменту передбачає налагодження ефективної взаємодії між ресурсними, операційними та технологічними складовими.

**РОЗДІЛ 3**  
**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ**  
**«ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. О.Ф. ГЕРБАЧЕВСЬКОГО»**  
**ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»**

**3.1. Перспективи стратегічного розвитку обласної клінічної лікарні**

Особливістю стратегічного управління є необхідність застосування системного підходу до прийняття стратегічних рішень. Урахування системоутворюючої функції стратегічних рішень необхідне для забезпечення збалансованості всіх елементів організації та формування єдиного напрямку розвитку з дотриманням спільних пріоритетів і критеріїв ефективності. Для цього необхідно прийняти рішення щодо вибору альтернативи подальшого розвитку і вибору механізму координації дій персоналу щодо виконання такої альтернативи.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (складність структуризації, рівень амбітності щодо позиціонування на ринку, ступінь диверсифікації тощо), ризиком, на який іде організація, зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Переважаюча більшість закладів охорони здоров'я є вузькопрофільними, тому акцентуємо увагу саме на рішеннях організації, яка не здійснює диверсифіковану діяльність.

Основним критерієм успішності стратегічних рішень є їх націленість на формування й утримування організацією конкурентних переваг у галузі.

Стратегія вузькопрофільної медичної установи націлена на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції на ринку. Для досягнення цієї мети виникає необхідність системного підходу до прийняття стратегічних рішень медичної установи.

Системний підхід до прийняття рішень передбачає необхідність бачення медичної установи як системи взаємопов'язаних елементів:



– входу (постачання обладнання, інструментів, реактивів, загалом формування та утримання інфраструктура основної діяльності); операційної діяльності – безпосередньо процеси надання медичних послуг і обслуговування пацієнтів;

– виходу – характеристики наданих медичних послуг, їх якість, комплексність, достатність, відповідність протоколам та галузевим стандартам і нормам, – зворотного зв'язку – загалом дані про результати діяльності, відгуки пацієнтів, скарги, потреба в повторних послугах, репутація в регіоні;

– розвинуті відносини із зовнішнім середовищем: відносини з органами державної і муніципальної влади, фінансово-кредитними установами, постачальниками, іншими медичними установами тощо.

До основних чинників, які формують системний підхід до стратегічного управління закладом охорони здоров'я, варто віднести: цілі закладу, масштаби діяльності, галузеву спеціалізацію, динаміку захворювань, на яких спеціалізується заклад, можливість надання послуг іноземцям, стратегії конкурентів, стан галузевого ринку та позицію медичного закладу на ньому, конкурентні переваги, потенціал розвитку, особливості послуг, витрати на операційну діяльність, кваліфікацію персоналу, пріоритети керівництва, фінансові ресурси тощо. До чинників, які найбільше впливають на вибір альтернативи стратегічного рішення, варто віднести цілі медичного закладу, пріоритети та інтереси вищого керівництва (власників).

### **3.2. Стратегія розвитку та механізм її реалізації**

Обласна клінічна лікарня ім. О.Ф. Гербачевського Житомирської обласної ради – провідний лікувально-профілактичний заклад в області. Заклад є центром високоспеціалізованої медичної допомоги (третинний рівень) дорослому населенню Житомирської області. В лікарні забезпечується надання практично всіх видів сучасної спеціалізованої медичної допомоги населенню, що суттєво впливає на стан здоров'я жителів Житомирщини. Поліпшення таких

важливих показників здоров'я, як: захворюваність, смертність хоча б до середньодержавного рівня за рахунок розвитку і удосконалення високоспеціалізованої медичної допомоги, зокрема, в обласній клінічній лікарні, дасть можливість зберегти сотні життів за рік та відновити працездатність тисяч громадян.

З огляду на вищенаведене, слід визнати, що дану проблему неможливо розв'язати у процесі поточної роботи, оскільки вона потребує вкладень коштів обласного бюджету, координації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Таким чином, лише розробка та прийняття Програми, яка є цілісним комплексом заходів, спрямованих на удосконалення третинного рівня медичної допомоги в регіоні, реалізація передбачених нею заходів дасть можливість суттєво поліпшити якість і обсяг надання спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги дорослому населенню області.

У даний час існує три варіанти розв'язання проблеми.

Перший варіант передбачає отримання жителями Житомирської області високоякісної спеціалізованої і високоспеціалізованої медичної допомоги в лікувально-діагностичних закладах за межами нашого регіону (науково-дослідні інститути, лікувальні заклади м. Києва тощо).

Другий варіант передбачає отримання такої допомоги в приватних лікувальних закладах, у тому числі і за кордоном.

Обидва варіанти передбачають покладання витрат за отримання високоякісної спеціалізованої і високоспеціалізованої медичної допомоги в повному обсязі виключно на пацієнтів та їх родичів. Такі варіанти розв'язання проблеми є неприйнятними, оскільки в своїй переважній більшості громадяни не спроможні оплачувати за власний кошт необхідну їм високоякісну спеціалізовану медичну допомогу.

Окрім того, з огляду на складну соціально-економічну ситуацію в країні, фінансування такої медичної допомоги з місцевих бюджетів районного та міського рівнів є вкрай проблематичним.

У всьому цивілізованому світі ресурсне забезпечення високотехнологічної високоякісної медичної допомоги покладається на державний або місцеві бюджети, частково - на страхові інституції (у випадку функціонування страхової моделі фінансування медичної галузі) і благодійні організації (у країнах з високим рівнем валового внутрішнього продукту та високими соціальними стандартами). В Україні ці складові, на жаль, характеризуються низькими показниками.

Третій - оптимальний варіант, який передбачає створення системи безперервного надання якісної і доступної, високотехнологічної і високоякісної спеціалізованої і високоспеціалізованої медичної допомоги для всіх верств дорослого населення області в умовах реформування системи охорони здоров'я шляхом:

- оптимізації системи надання спеціалізованої і високоспеціалізованої медичної допомоги;

- впровадження інноваційних технологій для забезпечення лікувально-діагностичного процесу (електронний документообіг, електронні форми медичної документації, електронна реєстратура в консультативно-діагностичній поліклініці лікарні, електронний реєстр пацієнтів, персональна електронна карта пацієнта та клієнта, облаштування локальної комп'ютерної мережі);

- зміцнення кадрового потенціалу спеціалістів вторинного рівня надання медичної допомоги в районах та містах області шляхом організації їх підготовки на базі обласної клінічної лікарні;

- забезпечення вільного доступу всього дорослого населення області до високотехнологічної і високоякісної медичної допомоги;

- досягнення в межах виконання Програми пріоритетності ресурсного забезпечення багатопрофільного лікувального-профілактичного закладу третинного рівня, що охоплює широким спектром спеціалізованого і високоспеціалізованого лікування жителів області;

- підвищення ефективності ресурсного забезпечення високотехнологічної медичної допомоги через застосування програмно-цільового методу фінансування закладів охорони здоров'я;

- забезпечення взаємодії центральних та місцевих органів виконавчої влади під час реалізації державної політики у сфері реформування охорони здоров'я;

- залучення грантів громадських організацій та об'єднань, в тому числі закордонних, пожертв з боку юридичних та фізичних осіб для надання високотехнологічної і високовартісної медичної допомоги дорослим жителям області.

Прикладом одного з елементів досягнення високотехнологічного розвитку обласної лікарні може бути залучення її до загальнодержавного проекту eHealth шляхом впровадження високотехнологічної програми МІС (Медична інформаційна система). Це єдиний медичний інформаційний простір для автоматизації процесів медичних установ будь-якого типу та оперативного обміну даними між суб'єктами системи охорони здоров'я:

- Наукові медичні центри;
- Заклади екстреної медичної допомоги;
- Лабораторні центри та лабораторії;
- Багатопрофільні лікарні;
- Спеціалізовані;
- Амбулаторно-поліклінічні та ін.

### **Висновки до розділу 3**

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.

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.

## ВИСНОВКИ

1. Оцінювання основних результативних показників діяльності медичного закладу та SWOT-аналіз. 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.

2. 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.

3. 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 прийнятих управлінських рішень на якість і доступність медицини для споживачів медичних послуг.

4. 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.

5. 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.

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).

7. 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.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144)
3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
4. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-ХІІ.
5. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 р. №156-VІІІ.
6. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року № 157-VІІІ.
7. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України».
8. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168-VІІІ.
9. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 06.04.2017 р. № 2002-VІІІ.
10. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1013.
11. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів. Постанова КМУ № 932 від 11.11. 2015 р.
12. Постанова КМУ України від 06.08. 2014 року № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року»



13. Карамішев Д.В., Удовиченко Н.М. Основні принципи функціонування системи охорони здоров'я в контексті загальнолюдських цінностей соціальної держави. Медичне право України: правовий статус пацієнтів в Україні та його законодавче забезпечення (генезис, розвиток, проблеми і перспективи вдосконалення): матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. 17-18.04. 2008 р. Львів, 2008. С.129-136.

14. Вовк С.М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я: дис. докт.держ. упр.: 25.00.02. Маріуполь, 2019. 492 с.

15. Мортіков В.В. Реформування охорони здоров'я: фінансовий аспект. Фінанси України. 2006. № 10. С. 79-85.

16. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. Науковий журнал МОЗ України. 2014. № 1(5). С. 39–46.

17. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2018. № 18. С. 123–126.

18. Лепський В.В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. 2016. № 4. С. 62–68.

19. 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](http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/rozhkova.pdf) (дата звернення: 17.03.2020).

20. 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.

21. 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.

22. Комунальна Установа «Обласна клінічна лікарня ім. О.Ф. Гербачевського» Житомирської обласної ради. Вебсайт URL: <https://zhokl.com.ua>.

23. Національна служба здоров'я України. Вебсайт.URL: <https://nszu.gov.ua/pronszu>.

24. Документи ВООЗ. URL: <http://www.who.int/ru/index.html>.

25. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України №2802 XII від 19.11.92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280112#Text>

26. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України № 2168 VIII від 19.10.2017.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/216819#Text>

27. Реформа системи охорони здоров'я. Вебсайт. URL:<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitoklyudskogokapitalu/reformasi-stemiohoronizdorovyua>.

28. Семенченко Г. В. Інноваційні процеси в сфері соціальних послуг (на прикладі медичних послуг закладів охорони здоров'я): автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.02.02 / Г. В. Семенченко. – Х., 2003. – 20 с.

29.Управління охороною здоров'я на місцевому рівні: національний та зарубіжний досвід: навч. посіб. / [Оболенський О. Ю., Солоненко І. М., Жаліло Л. І. та ін.]. – К. : Асоц. міст України та громад, 2007. – 191 с.

30.Шевчук І. Б. Регіональна політика формування ринків медичних послуг: автореф. дис. канд. екон. наук / І. Б. Шевчук. – Полтава, 2008. – 20 с.

31є. Лехан, В. М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір / В. М. Лехан, Г. О. Слабкий, М. В. Шевченко – Київ, 2009.

2. Нормативно директивні документ МОЗ України. Режим доступу: <http://mozdocs.kiev.ua/news.php?id=91517>

32. Головні напрямки майбутньої реформи системи охорони здоров'я України. Журнал «Медична практика: організаційні та правові аспекти». Режим доступу – <http://www.medlawcenter.com.ua/ua/news/958.html>.

33. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – М. : ИНФРА-М, 2012, – 311 с. 10. Грашина, М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан – СПб. : Питер, 2006. – 208 с.

33. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: учебное пособие для вузов /И.Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2006. – 397 с.

34. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: Юнити, 2011. – 458 с.

35.Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: учебное пособие / Под ред. П.Н. Завлина. – М.: Экономика, 2004. 369 с.