

Олександр Петрович РОГАЧЕВСЬКИЙ

кандидат медичних наук, в.о. начальника Навчально-виробничого центру інноваційних технологій навчання, інформатизації та безперервної освіти,
Одеський національний медичний університет
ORCID ID: 0000-0002-8063-258X

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Рогачевський, О. П. Теоретичні аспекти стратегічного управління якістю медичних послуг / Олександр Петрович Рогачевський // // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 282 – 291. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Основна мета ефективного медичного менеджменту – це забезпечення пацієнтів якісними медичними послугами на всіх етапах надання населенню медичної допомоги. Процес стратегічного управління сферою охорони здоров'я базується саме на завданнях підвищення якості медичних послуг.

Метою статті є формування теоретичних засад стратегічного управління якістю медичних послуг в сучасних умовах господарювання.

Результати. Здійснено аналіз нормативного інформаційного забезпечення наукових, теоретичних і практичних складових стратегічного управління якістю медичних послуг, результати якого дозволять глибше вивчити проблему підвищення якості медичних послуг для конкретного пацієнта, а також сфери охорони здоров'я в цілому. Досліджено нормативно-правове забезпечення проблематики стратегічного управління якістю медичних послуг. Визначені елементи системи управління якістю медичних послуг в модельованому стратегічному управлінні діють як змінні величини та наповнюються безліччю інформації, яка характеризує процес надання та результативності медичних послуг. Таким чином, застосування інструментів, заходів та статистичних методів для вимірювання та прогнозування якості медичних послуг забезпечить систему стратегічного управління в галузі охорони здоров'я. Для ефективного стратегічного управління якістю медичних послуг необхідна своєчасна, об'єктивна, неупереджена та обґрунтована інформація про зміни, які відбуваються в процесі надання медичних послуг, що підтверджує доцільність застосування інструменту системи стратегічного управління в галузі охорони здоров'я – моніторингу якості медичних послуг. Досліджені основні фундаментальні підходи цільової ефективності соціально-економічної системи в галузі охорони здоров'я. Проаналізовано процес оцінки якості надання медичних послуг.

Висновки. За результатами дослідження, доведено, що аналіз якості медичних послуг має відбуватися з урахуванням їх відповідності встановленим на даний період національним стандартам, очікуванням і потребам споживачів. Основою стратегічного управління якістю медичних послуг є процес безперервного поліпшення якості медичних послуг.

Ключові слова: охорона здоров'я, якість медичних послуг, оцінки якості надання медичних послуг, стратегічне управління, стратегія, заклад охорони здоров'я, стандартизація.

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF MEDICAL SERVICES QUALITY

Abstract

Introduction. *The main goal of the effective medical management is to provide patients with medical services quality at all stages of providing medical care. The process of strategic management of health care is based on the tasks of improving the quality of medical services.*

The purpose of the article is to form the theoretical foundations of strategic management of medical services quality in modern business conditions.

Results. *The analysis of normative information support of scientific, theoretical and practical components of strategic management of medical services quality is carried out, the results of which will allow to study more deeply the problem of improving the quality of medical services for a particular patient and health care in general. The regulatory and legal support of strategic management of medical services quality was investigated. Certain elements of the quality management system of medical services in the modeled strategic management act as variables and are filled with a lot of information that characterizes the process of providing and effectiveness of medical services. Thus, the use of tools, measures and statistical methods to measure and predict the quality of health services will provide a system of strategic management in the field of health. Effective strategic management of health services quality requires timely, objective, unbiased and sound information about changes that occur in the process of providing health services. It confirms the feasibility of using the tool of strategic management in health care - monitoring the quality of health services. The main fundamental approaches to the targeted effectiveness of the socio-economic system in the field of health care are studied. The process of assessing the quality of medical services is analyzed.*

Conclusions. *According to the results of the study, it is proved that the analysis of the quality of medical services should take into account their compliance with the currently established national standards, expectations and needs of consumers. The basis of strategic quality management of medical services is the process of continuous improvement of the quality of medical services.*

Keywords: *health care, quality of medical services, quality assessments of medical services, strategic management, strategy, health care institution, standardization.*

JEL classification: I10, I15

Вступ

Проблема стратегічного управління якістю медичних послуг наразі стоїть дуже гостро в умовах національної системи охорони здоров'я у зв'язку з реформою галузі охорони здоров'я, а також пандемії COVID-19.

Якість медичних послуг є дуже складним багатограним поняттям, при управлінні яким необхідною умовою є врахування численних чинників, що в свою чергу, потребує стратегічного управління.

Тематиці стратегічного управління в охороні здоров'я присвячені роботи таких українських науковців, як Борщ В.І., Вороненко Ю.В., Літвак А., Москаленко В.Ф., Устінова О.В. Проте, ці науковці розглядають стратегічне управління закладами охорони здоров'я або системою охорони здоров'я загалом, не наголошуючи на нагальній потребі управління якістю медичних послуг.

Мета та завдання статті

Метою даного дослідження є формування теоретичних засад стратегічного управління якістю медичних послуг в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження

У теоретичній економіці простежуються декілька підходів до оцінки якості послуг у національному середовищі.

По-перше, якість розглядається як характеристика домінуючої властивості, яка найбільш повно характеризує відповідну послугу та виокремлює її безумовну необхідність у суспільстві, а інші властивості не беруться до уваги. Необхідно зазначити, що для галузі охорони здоров'я констатація якості за домінуючою властивістю може застосовуватися у достатньо обмежено, тому що споживачів медичних послуг цікавить мультиваріативна кількість корисних властивостей.

По-друге, якість – це рівень досягнення мультиваріативних властивостей або характеристик, які відображені у нормативно-правових документах. Наприклад, у галузі охорони здоров'я медичні послуги досліджуються з позиції їх відповідності встановленим стандартам і споживчої якості.

По-третє, оцінки якості послуг здійснюється через парадигму та взаємозв'язок її з економічними індикаторами. Наприклад, оцінка якості медичних послуг здійснюється з урахуванням витрачених ресурсів.

У європейських країнах підвищення безпеки медичних послуг, зменшення витрат на їх надання та підвищення задоволеності у суспільстві від послуг, які надаються у галузі охорони здоров'я, забезпечується системою управління якістю медичних послуг.

У глобальному просторі управління якістю в медичній сфері покладено на Всесвітню організацію охорони здоров'я. Дана міжнародна інституція досліджує та регулює питання охорони здоров'я у глобальному масштабі та приділяє значну увагу пріоритетам соціально-економічної політики через ухвалення хартій, декларацій, розробки відповідних стандартів, методичних рекомендацій, модельного законодавства та інших інструментів регулювання у сфері охорони здоров'я.

Основний інструмент, який формує інституційні засади управління системою охорони здоров'я в європейських країнах, є Талліннська Хартія 2008 року.

Талліннська Хартія визначила:

- загальні принципи побудови системи охорони здоров'я у глобальному просторі;
- запропонувала рекомендації щодо побудови ефективної системи охорони здоров'я у відповідному національному середовищі;
- джерела фінансування ефективної системи охорони здоров'я у відповідному національному середовищі;
- детермінанти прав споживачів системи охорони здоров'я у відповідному національному середовищі;
- ресурсне забезпечення системи охорони здоров'я;
- стратегічні пріоритети та управління національними системами охорони здоров'я.

Соціально-економічні засади системи охорони здоров'я у національному середовищі регулюються Законом України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-XII зі змінами та доповненнями.

Основні фундаментальні підходи цільової ефективності соціально-економічної системи в галузі охорони здоров'я повинні базуватися на наступних засадах:

- інноваційна діяльність в галузі охорони здоров'я;
- новаторські технології, які пов'язані з медичною сферою;
- політичні та соціально-економічні процеси у національному просторі;
- інтенсифікація інтеграційних процесів на національному, регіональному та міжнародному рівнях;
- організаційно-функціональні рішення в системі охорони здоров'я;
- регіональний розвиток сегментів медичної сфери;
- цінові коливання на ринку медичних послуг;
- інвестиційна складова в медичній сфері.

Таким чином, якість в галузі охорони здоров'я – це сукупність мультиваріативних властивостей і характеристик медичних послуг, які визначають їх здатність задовольняти встановлені або передбачувані вимоги споживачів в медичній сфері.

Об'єктивність даного визначення та його надійність забезпечуються прагматичною соціально-економічною орієнтацією на використання в практиці оцінювання певного набору властивостей медичної послуги, які можуть бути оцінені експертним методом з обов'язковим обґрунтуванням.

Характеристика якості медичних послуг, яка відображає здатність задовольнити потреби споживача та його очікування, треба оцінювати за допомогою взаємодоповнюючих компонентів: задоволеність споживача процесом надання медичних послуг і задоволеність споживача результатом надання медичних послуг. Наприклад, у процесі проведення ультразвукового дослідження процес надання медичних послуг відбувається на високому рівні та відповідає сучасним вимогам або стандартам, але при цьому результат може бути недостовірним, необґрунтованим, з певним ризиком неточності, та навпаки, результат може бути достовірним, але процес надання послуг незадовільний.

Таким чином, задоволеність споживача процесом надання медичних послуг визначається, виходячи з його думки про надані медичні послуги. Медична послуга – це тарифікована сукупність діагностичних, профілактичних, лікувальних та інших заходів, які здійснюються у відповідності зі встановленими правилами (протоколами), за певною технологією або алгоритмом з метою отримання та подальшого споживання відповідних результатів, які задовольняють споживача медичних послуги.

Медична послуга (послуга з медичного обслуговування населення) – послуга, що надається пацієнту закладом охорони здоров'я або фізичною особою – підприємцем, яка зареєстрована та одержала в установленому законом порядку ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, та оплачується її замовником [1].

Замовником медичних послуг можуть бути:

- державні інституції;
- органи місцевого самоврядування (територіальні громади);
- юридичні та фізичні особи;
- міжнародні організації.

Для визначення ступеня задоволеності споживача медичних послуг здійснюється його анкетування та бальна оцінка. В процесі оцінювання визначається задоволеність споживача процесом надання медичних послуг і задоволеність споживача результатом надання медичних послуг.

Інноваційна спрямованість та інтенсивний розвиток процесів стандартизації в сфері охорони здоров'я забезпечило розуміння якості медичних послуг з позиції їх відповідності стандартам.

Стандарт – це нормативний документ, заснований на консенсусі, прийнятий визнаним органом, що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері [2].

Довгий час вважалося, що стандартизація це прерогатива промислових галузей національної економіки, але вона охоплює більш широке коло об'єктів, включаючи господарські та соціально-економічні відносини. Стандартизація взаємопов'язана з економікою, яка в кінцевому результаті показує ефективність використання ресурсів.

Стандартизація має також інший аспект, який виокремлюється у створенні системи управління якістю на всіх етапах господарської діяльності.

Стандартизація забезпечує досягнення оптимального ступеня упорядкування в певному сегменті національної економіки за допомогою встановлених принципів і положень для загального та багаторазового використання щодо реально існуючих або потенційних завдань.

Стандартизація в галузі охорони здоров'я є сегментом розвитку загальнодержавної системи стандартизації в країні. Базові правила, принципи, функції, міжгалузеві норми, регламенти, протоколи та стандарти розвиваються в межах державної інституційної системи стандартизації у вигляді державних стандартів, національних класифікаторів, протоколів тощо. Внутрішньогалузеві аспекти стандартизації формують комплексну систему стандартизації в галузі охорони здоров'я країни.

Базовою структурою в системі державного регулювання у сфері розробки медико-технологічних документів зі стандартизації медичних послуг, у тому числі фармацевтичного обслуговування та фармаконагляду, є Державний експертний центр МОЗ України.

Внутрішньогалузева стандартизація в галузі охорони здоров'я має відповідні особливості, тому що споживач медичних послуг не в повному обсязі може оцінити якісні параметри медичного обслуговування [8].

Зазначимо, що якість медичних послуг не можливо оцінювати тільки на підставі критерію задоволення очікувань споживача, тому між суб'єктом, який надає медичні послуги та їх споживачем обов'язково повинен бути незалежний експерт, який професійно й обґрунтовано оцінює якість наданих медичних послуг. Таким чином, система стандартизації в галузі охорони здоров'я є вагомим сегментом забезпечення якості медичних послуг.

Міністерством охорони здоров'я України розроблено Порядок контролю якості медичної допомоги, наказ МОЗ України від 28.09.2012 р. № 752.

У відповідності з даним наказом, якість медичних послуг – це надання медичних послуг або проведення інших заходів, які забезпечують медичну допомогу відповідно до стандартів у галузі охорони здоров'я. Оцінка якості медичних послуг визначається їх відповідністю до встановлених стандартів у галузі охорони здоров'я країни.

На рис. 1 визначені методи, які застосовуються для оцінки якості надання медичних послуг.



Рис. 1. Методи оцінки якості надання медичних послуг

Джерело: розробка автора

Оцінка якості надання медичних послуг – це комплексне перманентне дослідження позитивних і негативних факторів процесу надання медичних послуг, які можуть вплинути на результати наданих медичних послуг.

Мета оцінки якості надання медичних послуг – забезпечення суб'єктів медичної сфери інформацією щодо задоволеності, результативності, потреб і вимог населення країни і його контрагентів на ринку медичних послуг [6].

Контроль якості надання медичних послуг здійснюється за сегментами, які відображені на рис. 2. Таким чином, надання якісних медичних послуг, у тому числі діагностичні, профілактичні та лікувальні заходи, спрямовані на збереження та підвищення стану здоров'я у національному суспільстві.

Засновником дослідження якості в галузі охорони здоров'я та результатів надання медичних послуг є випускник Гарвардського університету, лікар Avedis Donabedian, який запропонував Донабедську модель допомоги.



Рис. 2. Сегменти контролю якості надання медичних послуг

Джерело: розробка автора

Тому оцінювання якості в галузі охорони здоров'я відбувається відповідно до тріади Донабедіана:

- оцінка структури та ресурсів;
- оцінка процесу надання медичних послуг та технологій;
- оцінка наслідків і результатів надання медичних послуг.

Тріада Донабедіана дозволяє виділити три глобальні напрями стандартизації в галузі охорони здоров'я:

- розробка національних стандартів структури та ресурсів у медичній сфері;
- розробка стандартів процесу надання медичних послуг та застосування інноваційних медичних технологій;
- розробка стандартів оцінки наслідків і результатів надання медичних послуг.

Стандартизація в галузі охорони здоров'я повинна враховувати сім вимірів якості медичних послуг:

- безпека медичних послуг;
- медична ефективність;
- своєчасність;
- споживчоцентричність;
- загальнодоступність медичних послуг;
- соціально-економічна ефективність;
- забезпечення довголіття населення.

Суттєві риси якості медичних послуг:

- адекватне фінансове та ресурсне забезпечення;
- виокремлення негативних аспектів якості медичних послуг, які надаються;
- виділення позитивних аспектів або успіхів у наданні медичних послуг;
- перманентний та неупереджений збір аналітичної інформації щодо надання медичних послуг;

- національні стандарти та засновані на доказах протоколи (настанови) для високоякісної, соціальної та економічно-спрямованої ефективності;

- постійний безперервний моніторинг, діагностика та аналіз результатів надання медичних послуг;

- постійне коригування процесу надання медичних послуг через ефективні механізми та стратегії лікування, діагностування або профілактики;

- всебічне вимірювання впливу технологічних змін;

- підтримка інноваційних підходів у наданні медичних послуг;

- використання кращих міжнародних практик у системі надання медичних послуг.

Наголосимо, що суб'єкти, задіяні у процесі надання медичних послуг, повинні забезпечити механізм підтримки системи якості, яка повинна бути адаптована до їх господарської діяльності. Але внутрішньогосподарська система якості послуг суб'єкта

медичної сфери повинна бути транспарентна, а інформаційно-аналітичні потоки повинні забезпечувати відкритість і внутрішню прозорість процесів надання медичних послуг та отриманих результатів для всіх стейкхолдерів, а також для всіх державних, регіональних і суспільних інституцій, у функціональні обов'язки яких покладені повноваження регулювання, управління або контролю в галузі охорони здоров'я. Також необхідно пам'ятати, що суб'єкти національної економіки, які беруть участь у фінансуванні медичної сфери, повинні всебічно сприяти поліпшенню якості медичних послуг [5; 6].

Таким чином, процес удосконалення системи управління якістю у галузі охорони здоров'я повинен бути врахований в аспектах стратегічного управління медичною сферою.

Дослідження якості медичних послуг повинно відбуватися з урахуванням їх відповідності встановленим на даний період стандартам, очікуванням і потребам споживачів.

У національному середовищі стандартизація виконує наступні основні функції:

– господарську – залежність результатів надання медичних послуг від використання різних факторів і конкретних видів ресурсів та регламентується відповідними нормативно-правовими документами;

– соціальну – включення у стандарт індикаторів якості об'єкта стандартизації, які сприяють підвищенню якості медичних послуг з урахуванням інноваційного аспекту розвитку науки та техніки;

– комунікативну – досягнення синергії в медичній сфері через обмін інформацією, яка має стандартизовану форму, застосування стандартних термінів, протоколів діагностики, лікування або профілактики, єдиними правилами діяльності тощо;

– економічну – сприяє ефективному використанню фінансового, матеріального та людського капіталу в процесі надання медичних послуг.

Таким чином, стандартизація виступає основним компонентом забезпечення якості медичних послуг, а без стандартів неможливо не лише підвищувати, але навіть оцінити якість наданих медичних послуг.

Стандартами в галузі охорони здоров'я є нормативно-технічна документація, яка встановлює комплекс принципів, норм, вимог, завдань та підходів до об'єкта стандартизації та затверджується державною інституцією, яка має відповідну компетенцію.

Стандарти в медичній сфері можна класифікувати за наступними критеріями:

– обов'язковість дотримання;

– системність застосування,

– вид об'єкта стандартизації.

Згідно з Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», державні соціальні стандарти – це встановлені законами, іншими нормативно-правовими актами соціальні норми та нормативи або їх комплекс, на базі яких визначаються рівні основних державних соціальних гарантій. [4]

Соціальні норми та нормативи – це індикатори забезпечення медичними послугами представників суспільства.

Національні соціальні нормативи у галузі охорони здоров'я країни визначають базовий пакет медичних послуг та сегментного забезпечення, які мають надаватися представникам суспільства на безоплатній основі. Соціальний норматив зобов'язує державні або регіональні інституції, територіальні громади надавати та фінансувати певні медичні послуги та відповідне забезпечення громадянам країни [9; 10].

Основні інструменти управління якістю медичних послуг: ліцензування; сертифікація; атестація; контроль; контролінг, стандартизація; акредитація та ін.

Досліджуючи управління якістю медичних послуг як складну систему, неминуче доводиться виділяти відповідні аспекти:

- аналіз та оцінка основних факторів, які впливають на якість медичних послуг;
- інтерпретація кореляційних залежностей;
- результативна ознака процесу надання медичних послуг;
- планування та прогнозування процесу надання медичних послуг;
- процес прийняття стратегічних рішень.



Рис. 3. Національні соціальні нормативи у галузі охорони здоров'я

Джерело: розробка автора

Визначені елементи системи управління якістю медичних послуг в модельованому стратегічному управлінні діють як змінні величини та наповнюються безліччю інформації, яка характеризує процес надання та результативності медичних послуг.

Таким чином, застосування інструментів, заходів та статистичних методів для вимірювання та прогнозування якості медичних послуг забезпечить систему стратегічного управління в галузі охорони здоров'я.

Для ефективного стратегічного управління якістю медичних послуг необхідна своєчасна, об'єктивна, неупереджена та обґрунтована інформація про зміни, які відбуваються в процесі надання медичних послуг, що підтверджує доцільність застосування інструменту системи стратегічного управління в галузі охорони здоров'я – моніторингу якості медичних послуг [7; 12].

Моніторинг в управлінні процесами надання медичних послуг забезпечує необхідною інформацією систему, яка сприяє прийняттю ефективних стратегічних управлінських рішень в медичній сфері.

Роль і значення моніторингу для системи управління якістю медичних послуг у сучасних умовах розглядається управлінцями як система контролю за стандартизованими та фактично досягнутими результатами процесу надання медичних послуг. Тому необхідність проведення моніторингу процесу надання медичних послуг визначається системою стратегічного управління закладами медичної сфери, а орієнтація на певні соціальні та економічні цілі та реалізацію відповідних інтересів визначає значимість і напрями моніторингу.

Моніторинг в управлінні процесами надання медичних послуг – це інструмент системи стратегічного управління, який забезпечує процес виявлення, виокремлення,

вимірювання, спостереження, оцінки та контролю отриманих результатів від надання медичних послуг з метою передачі інформації про аспекти функціонування суб'єкта медичної сфери зацікавленим особам (стейкхолдерам) для прийняття відповідних рішень.

Поняття оцінки та моніторингу якості процесу надання медичних послуг системно взаємопов'язані, тому що оцінка будується в інтересах моніторингу, а моніторинг проводиться на основі оцінок якості для різних часових або об'єктних випадків.

Планування або прогнозування якості процесу надання медичних послуг фокусується на розробці системи, яка забезпечить отримання запланованих результатів.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Таким чином, якісні ознаки процесу надання медичних послуг повинні враховувати: забезпеченість сучасними (інноваційними) медичними технологіями; сучасні професійні знання в сфері охорони здоров'я; відповідність встановленим стандартам; відповідність отриманого результату прогнозованому; ефективне використання ресурсів у системі надання медичних послуг та задоволення потреб споживачів.

Суб'єкти галузі охорони здоров'я повинні забезпечити процес безперервного поліпшення якості медичних послуг, який сприятиме перманентному дослідженню та удосконаленню процесів надання медичних послуг з метою задоволення потреб споживачів та інших стейкхолдерів. Тому, критерії цільової ефективності соціально-економічної системи в галузі охорони здоров'я потребують постійної модифікації й удосконалення, що забезпечить підтримку стратегічного управління в галузі охорони здоров'я, а управління якістю процесу надання медичних послуг становить основу цільової діяльності закладу медичної сфери.

Список літератури

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 р. (№ 2801-XII, редакція від 16 січня 2020 р.). URL: <https://zakon.help/law/2801-XII>
2. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
3. Порядок контролю якості медичної допомоги: Наказ МОЗ України від 28.09.2012 р. № 752. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1996-12#Text>
4. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 № 2017-III зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>
5. Борщ В. І. Особливості імплементації механізмів стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я України. *Актуальные проблемы современной науки: сборник тезисов научных трудов XLIII Международной научно-практической конференции (Харьков–Вена–Берлин–Астана, 29 августа 2019 года)*. Международный научный центр развития науки и технологий, 2019. С. 53-56.
6. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 5 (1). С. 39-46.
7. Данченко О. Б., Ленський В. В. Моделі стратегічного менеджменту медичних проектів проектно-орієнтованого медичного закладу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2018. № 2 (1278). С. 45-52.
8. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я України: принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (218). С. 62-69.
9. Abdulaziz Saddique Strategic management of Healthcare Organizations. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/276019548_Strategic_management_of_Healthcare_Organizations

-
10. Speziale G. Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*. 2015. № 17. C. A3-A7.
 11. Swayne L. E., Duncan W. J., Ginter P. M. Strategic management of health care organizations. 5th ed. Blackwell Publishing, 2006. 888 p.
 12. Thompson A. A., Strickland III A. J. Strategic management: concepts and cases. 13th Edition. McGraw-Hill/Irwin, 2003. 450 p.

References

1. Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia. Zakon Ukrainy (1992). [Fundamentals of the legislation of Ukraine on health care: Law of Ukraine of November 19, 1992. (№ 2801-XII, edited January 16, 2020)]. Available at: <https://zakon.help/law/2801-XII>
2. Pro standartyzatsiiu. Zakon Ukrainy (2014). [On standardization: Law of Ukraine of 05.06.2014 № 1315-VII with changes and additions]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
3. Poriadok kontroliu yakosti medychnoi dopomohy. Nakaz MOZ Ukrainy (2012). [Procedure for quality control of medical care: Order of the Ministry of Health of Ukraine dated 28.09.2012 № 752]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1996-12#Text>
4. Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii. Zakon Ukrainy (2000). [On state social standards and state social guarantees: Law of Ukraine of 05.10.2000 № 2017-III with changes and additions]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>
5. Borshch, V. I. (2019). «Peculiarities of implementation of strategic management mechanisms in health care institutions of Ukraine». Actual problems of modern science: a collection of abstracts of scientific works of the XLIII International scientific-practical conference (Kharkov-Vienna-Berlin-Astana, August 29, 2019). pp. 53-56.
6. Voronenko, Yu. V. (2014). «Strategic management in health care: theoretical and practical aspects». *Scientific journal of the Ministry of Health of Ukraine*. № 5 (1), pp. 39-46.
7. Danchenko, O. B, Lensky, V. V. (2018). «Models of strategic management of medical projects of project-oriented medical institution». *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects*. № 2 (1278), pp. 45-52.
8. Safonov, Yu. M., Borsch, V. I. (2019). «Strategic management of health care institutions of Ukraine: principles and features of application in the field of health care of Ukraine». *Current economic problems*. № 8 (218), pp. 62-69. DOI 10.32752/1993-6788-2019-1-218-62-69.
9. Abdulaziz, S. (2015). «Strategic management of Healthcare Organizations». Available at: https://www.researchgate.net/publication/276019548_Strategic_management_of_Healthcare_Organizations
10. Speziale, G. (2015). «Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance». *European Heart Journal Supplements*. 17. A3-A7. doi:10.1093/eurheartj/suv003
11. Swayne, L. E., Duncan, W. J., and Ginter, P. M. (2006). «Strategic management of health care organizations». 5th ed. Blackwell Publishing.
12. Thompson, A. A., and Strickland, III A. J. (2003). «Strategic management: concepts and cases». 13th Edition. McGraw-Hill/Irwin.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2020 р.