

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF STRATEGIC MANAGEMENT BY THE HEALTH PROTECTION BODY

У статті розглянуто основні складники процесу ухвалення управлінського рішення. Зокрема, виявлено вирішальний вплив особистості керівника на якість управлінського рішення. Досліджено теоретичні аспекти застосування управління під час розроблення й реалізації управлінських рішень у закладі охорони здоров'я. Запропоновано схематичне представлення системи стратегічних рішень закладу охорони здоров'я, в якій виокремлено такі структурні елементи: рішення щодо стратегічного планування, рішення щодо ресурсозабезпечення, рішення щодо інноваційного розвитку, рішення щодо ефективності. Конкретизовано зміст та особливості такої структури стратегічних рішень у галузі охорони здоров'я. Запропоновано схематичну модель реалізації системного підходу до прийняття стратегічних рішень у закладі охорони здоров'я, в якій конкретизовано весь спектр управлінських рішень та їх етапність, охарактеризовано особливості застосування такої моделі в стратегічних рішеннях закладу охорони здоров'я.

Ключові слова: охорона здоров'я, стратегічні рішення, керівники, менеджери, стратегічне управління, стратегії.

В статье рассмотрены основные составляющие процесса принятия управленче-

ского решения. В частности, выявлено решающее влияние личности руководителя на качество управленческого решения. Исследованы теоретические аспекты применения управления при разработке и реализации управленческих решений в учреждении здравоохранения. Предложено схематическое представление системы стратегических решений учреждения здравоохранения, в которой выделены следующие структурные элементы: решение по стратегическому планированию, решение о ресурсообеспечении, решение об инновационном развитии, решение об эффективности. Конкретизованы содержание и особенности такой структуры стратегических решений в области здравоохранения. Предложена схематическая модель реализации системного подхода к принятию стратегических решений в учреждении здравоохранения, в которой конкретизирован весь спектр управленческих решений и их этапность, охарактеризованы особенности применения такой модели в стратегических решениях учреждения здравоохранения.

Ключевые слова: здравоохранение, стратегические решения, руководители, менеджеры, стратегическое управление, стратегия.

УДК 33.65.005.95/.96

Стефанишин Л.С.

к.е.н., доцент кафедри гуманітарних і фундаментальних дисциплін
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Тернопільського національного економічного університету

The article considers the main components of the management decision making process. In particular, the decisive influence of the manager's personality on the quality of managerial decision was revealed. The theoretical aspects of management application in the development and implementation of managerial decisions in the health care institution are investigated. The schematic representation of the system of strategic decisions of the healthcare institution is proposed, in which the following structural elements are identified: decisions on strategic planning, decisions on resource provision, decisions on innovative development, decisions on efficiency. The content and features of such a structure of strategic decisions in the field of healthcare are specified. A schematic model of the implementation of the systematic approach to making strategic decisions in the healthcare institution is proposed, which specifies the whole range of management decisions and their phases, describes the peculiarities of application of such a model in strategic decisions of the health care institution. The results of monitoring of value orientations, priorities and interests of owners of health care institutions, which are considered necessary in forming the system of strategic decisions of such institution, are presented. The expediency of using the marketing concept in strategic decisions of the health care institution has been analyzed, the methods of using marketing in strategic management have been proved by world practice. A schematic model of the implementation of the systematic approach to making strategic decisions in the healthcare institution is proposed, which specifies the whole range of management decisions and their phases, describes the peculiarities of application of such a model in strategic decisions of the health care institution. According to the results of the monitoring of the peculiarities of the functioning of the private medical services market in Ukraine, it is determined that the main criteria of functioning of health care institutions are the level of profitability and the dynamics of the volume of services rendered.

Key words: health care, strategic decisions, managers, managers, strategic management, strategy.

Постановка проблеми. Галузь охорони здоров'я є пріоритетною для досягнення високих показників якості життя громадян країни, а отже, й міжнародної конкурентоспроможності. Водночас функціонування ринку медичних послуг потребує кардинального реформування.

Державні й комунальні заклади охорони здоров'я неспроможні забезпечувати населення якісними та достатніми за обсягом послугами з огляду на обмежене державне фінансування і поглиблення кризових явищ у країні. Світова практика демонструє суттєві переваги щодо якості медичних послуг у сфері приватної медицини. В Україні лише починає формуватися правове й економічне поле для участі приватної медицини в розвитку охорони здоров'я.

Розширення прав і можливостей присутності приватних медичних закладів на галузевому ринку потребує вдосконалення господарської діяльності в контексті приведення до світових стандартів, зокрема й стратегічного менеджменту. Вищезазначене актуалізує необхідність дослідження методологічних засад формування системи стратегічних рішень закладів охорони здоров'я в контексті реформування галузі в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти питання прийняття й реалізації стратегічних рішень у закладах охорони здоров'я розглянуто в працях таких науковців, як В.Г. Воронкова, В.М. Ковальов, С.Ф. Покропивний, Л.І. Шваб, А.В. Шегда та багатьох інших.

Проте в економічній літературі продовжується пошук шляхів удосконалення системи стратегічних рішень закладів охорони здоров'я в сучасних умовах.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень, розроблення концептуальних засад та прикладних рекомендацій щодо формування системи стратегічних рішень закладу охорони здоров'я в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управлінські рішення у закладах охорони здоров'я класично є вибором з низки альтернативних варіантів щодо розвитку різноаспектних видів діяльності, пов'язаних із наданням медичних послуг. За всієї різноманітності підходів до прийняття управлінських рішень їх умовно можна розділити на два класи: стратегічні рішення, виконання яких спрямоване на забезпечення довгострокового успішного функціонування організації на ринку, і поточні рішення, реалізація яких необхідна для виконання стратегічних цілей.

Важливість стратегічних рішень у закладах охорони здоров'я зумовлена необхідністю не лише активізувати такий процес управління, результатом якого будуть реалістичні і потенційно ефективні дії, а й підтримкою всіх осіб, задіяних в їх виконанні.

Первинною ланкою стратегічного управління у закладах охорони здоров'я є стратегічне планування. Існують три підходи до стратегічного планування [12]:

- процес «зверху вниз» – менеджери отримують завдання й передають його вниз по ланцюжку;
- процес «знизу вверх» – менеджери нижчої і вищої ланок разом зі своїми підлеглими розробляють плани, окреслюють завдання і розробляють бюджети, які представляють на розгляд вищого керівництва;
- змішаний процес – комбінування двох попередніх процесів.

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 фірми.

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 утримання організацією конкурентних переваг у галузі (рис. 1).

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. Це зумовлено потребою в гармонізації інтересів не лише зовнішніх учасників галузевого ринку (постачальників обладнання, реактивів, посередників, державних і муніципальних органів влади, контрольно-ревізійних структур у галузі, пацієнтів тощо), а й внутрішніх (керівників різних функціональних напрямів, персоналу основного й обслуговуючого, адміністрації).

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

- входу (постачання обладнання, інструментів, реактивів, загалом формування та утримання інфраструктури основної діяльності);
- операційної діяльності – безпосередньо процесу 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, стадію ЖЦТ, 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) (табл. 1).

Узагальнюючи напрацювання [1; 3; 4; 7; 8; 10; 11; 14], можна представити узагальнюючу схему реалізації системного підходу під час прийняття рішення в медичній установі (рис. 1).

Реалізація системного підходу визначається не лише прийняттям стратегічного рішення, а й якістю їх реалізації.

Якість стратегічних рішень починається на первинних етапах обслуговування пацієнтів – з процедури документарного оформлення, прийняття, направлення, бронювання місць у медичних закладах. Першочергове завдання тут – установлення високого рівня стандартів медичного обслуговування.

Виконання на високому рівні кожної затвердженої процедури створює передумови високих стандартів обслуговування пацієнтів медичного закладу. Якщо послуга включає п'ять процедур, виконаних на

високому рівні, але, наприклад, на 97%, стандарти, а отже, й загальна якість надання медичної послуги понижуються до 86%. У ситуації, коли медична послуга включає 22 процедури, пацієнт має лише 50% ймовірності отримати медичну послугу високого рівня (згідно із затвердженим стандартом) [5].

Якість документообігу медичної установи визначає практичний вимір обслуговування і впливає на кінцеву якість медичної послуги. Також варто врахувати, що поняття «медична послуга» включає багато елементів, зокрема зовнішній вигляд закладу охорони здоров'я та медичних працівників, загальна атмосфера, тривалість очікування на процедури тощо. Ці складники медичної послуги є рекламними засобами. Так, наприклад, очікування протягом двох годин на прийом лікаря сприймається пацієнтом як особиста неповага та прояв низької організації праці в медичному закладі.

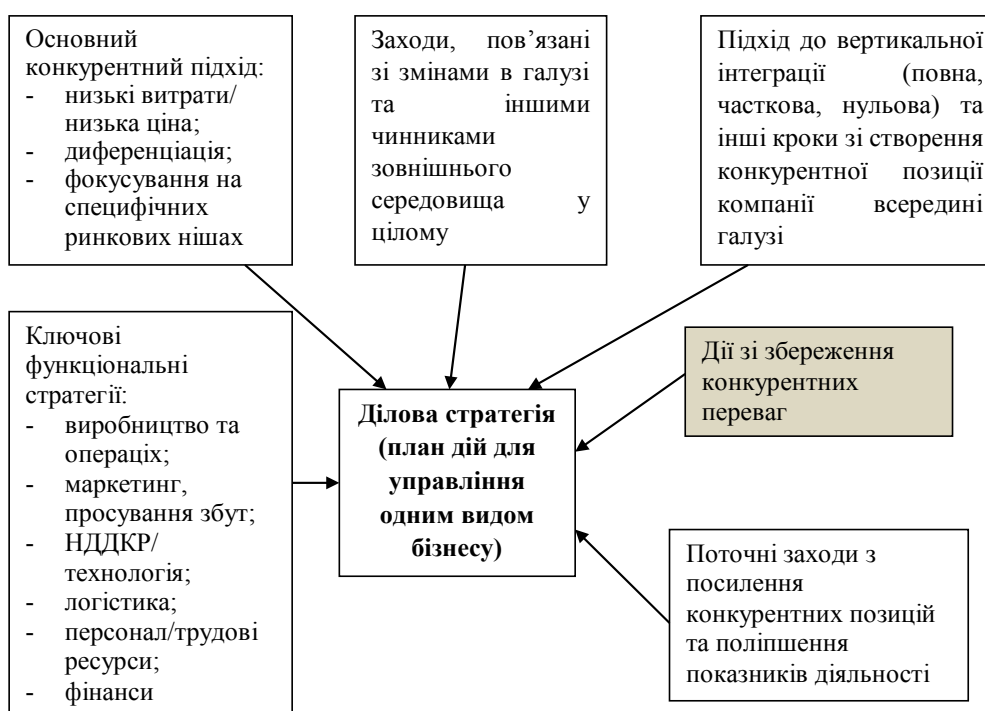


Рис. 1. Визначення стратегії для вузькоспеціалізованої організації

Таблиця 1

Ціннісні орієнтації керівників медичного закладу

Орієнтації	Категорії цінностей	Типи пріоритетних цілей медичного закладу
Теоретичні	Знання, навички, кваліфікація, раціональне мислення	Довгострокові дослідження та розробки, активна участь у підвищенні кваліфікації
Економічні	Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, результативність, задоволеність клієнтів, динаміка обсягу наданих послуг
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу, чисельність працівників, громадська активність керівництва
Соціальні	Добрі стосунки в колективі та з клієнтами, відсутність конфліктів, скарг	Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в закладі
Естетичні	Художня гармонія, форми та симетрія	Сервіс, якість, комфортність, дизайн
Релігійні	Моральні норми	Етика

Згідно з теорією операційного менеджменту, якість медичної послуги необхідно постійно вдосконалювати за різноманітними характеристиками [9]. Тут доцільно враховувати, що якість медичної послуги необхідно вдосконалювати за характеристиками, які є корисними або цінними для пацієнта. Наприклад, достовірність результатів лабораторного обстеження є корисною характеристикою медичної послуги, а тривалість очікування на консультацію лікаря – ціннісною.

Також проблемним є низький рівень поінформованості пацієнтів щодо їхніх прав на вибір альтернативних варіантів лікування, спектру лабораторних досліджень, доцільності окремих обстежень у конкретному випадку, даючи їм вибір терапії, доступної в умовах надання послуг.

Варто акцентувати на такому аспекті якості медичної послуги, як свобода пацієнта під час перебування в лікарні. Цей чинник особливо важливий для хворих, що перебувають тривалий час у медичному закладі. Вказаний чинник має велике терапевтичне значення, водночас медичні заклади часто ним зловживають, посиляючись на необхідність дотримання клінічних протоколів. Такі окремо взяті аспекти утворюють у сукупності ланцюг якості медичної послуги й визначають конкурентоспроможність медичного закладу в нових умовах реформування медицини в Україні.

Дослідження таких аспектів щодо забезпечення якості надання медичної послуги закладом охорони здоров'я доцільно скерувати в маркетингові служби медичних закладів. Така інформація формує уявлення про пацієнтів, їхні бажання та переваги пацієнтів (наприклад, яка вікова категорія пацієнтів хоче, щоб у палаті був телевізор). Важливою буде також інформація про бажання особисто комунікувати з медичним персоналом, який проводить діагностику, можливість допомоги в пересуванні між відділеннями тощо. Знання звичок, смаків і переваг потенційних пацієнтів є необхідною інформацією для вдосконалення ланцюга якості медичної послуги. Тут необхідне тестування нових характеристик удосконаленої медичної послуги у формі пілотного проекту. Для цього необхідно:

- протестувати, чи відповідають запропоновані нові характеристики послуги цілям медичного закладу;
- рівень зацікавленості інших медичних закладів та безпосередньо пацієнтів у нових характеристиках медичної послуги;
- цінність нових характеристик для пацієнтів;
- економічна доцільність формування таких характеристик послуги та готовність пацієнтів їх оплачувати [2].

Необхідність удосконалення ланцюгів якості медичних послуг зумовлена не лише запитами пацієнтів, а й вимогами інституційного галузевого

середовища, зокрема законодавчо-нормативної бази галузі, яка постійно розвивається, тому впровадження маркетингової концепції є нині необхідною умовою не лише розвитку медичного закладу, а й його існування взагалі.

У світовій практиці найбільшого поширення отримали такі методи прийняття управлінських рішень на базі маркетингової концепції:

1. Звичайне управління. Це вибір альтернатив згідно з внутрішнім плануванням і забезпеченням їх реалізації через затвердження розробленого бізнес-плану, розроблення загальної стратегії, специфікацію послуг і операцій через укладання договору з пацієнтом (наприклад, із медичного страхування).

2. Управління на основі ланцюгів якості із застосуванням наперед окреслених стандартів якості медичного обслуговування. Ланцюги якості формуються працівниками, які систематично проводять дослідження, вдосконалення, тестування та впровадження нових характеристик медичних послуг. Водночас для цього необхідне дотримання умов:

- низька плинність персоналу, задіяного в роботі з ланцюгами якості послуг;
- високий рівень морально-етичних якостей такого персоналу;
- чітко визначені обов'язки і визначені процедури такої діяльності;
- масштабне використання результатів досліджень і тестувань характеристик медичної послуги для виявлення помилок і недоліків;
- схильність такого персоналу до високої відповідальності та виправданого ризику.

Окрім особливих умов щодо діяльності персоналу, задіяного в ланцюгах якості послуг, керівники також повинні дотримуватися певних правил:

- підтримувати діяльність персоналу ланцюгів якості послуг, надаючи їм необхідну підтримку та допомогу;
- публічно презентувати досягнуті ними позитивні результати;
- забезпечувати постійне підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в роботі з ланцюгами якості медичних послуг.
- оприлюднювати успішні результати і винагороджувати.

3. Наступний метод – це внутрішній маркетинг. Головна ідея – розвиток інформаційної бази щодо результатів маркетингової діяльності між учасниками процесів надання медичних послуг.

4. Функціонування груп удосконалення якості (ГУЯ). Такі групи утворюють для вдосконалення маркетингової діяльності чи безпосередньо якості медичних послуг. Вони самостійно проводять дослідження ринку. Висновки, яких вони дійшли у своїх дослідженнях, передаються до менеджерів та керівника відділу, де функціонує група.

Упровадження маркетингової концепції в діяльність закладу охорони здоров'я потребує розподілу персоналу на медичний та управлінський. Перший має більше можливостей пізнати потреби пацієнтів та оцінити, наскільки добре на практиці використовуються медичні процедури. Групи формуються для виконання конкретних проблем, які постійно працюють і виконують ширші функції, ніж кола якості.

5. Також на практиці використовують метод «упровадження системних структур». Така практика поширена в медичних закладах Великобританії. Він полягає у впровадженні системного підходу до стратегічних рішень закладу охорони здоров'я за всіма напрямками стратегічного управління – від встановлення мети і розроблення стратегії до опису процедур поточної діяльності відповідно до окреслених стратегічних пріоритетів [6].

До стратегічних пріоритетів закладу охорони здоров'я, який використовує системний підхід до стратегічних рішень, як правило, відносять:

- високу кваліфікацію персоналу;
- наявність прогресивного технологічне медичне обладнання;
- зручне місце розташування, комфорт і безпека медичного обслуговування;
- високу репутацію та імідж на галузевому ринку;
- наявність бази даних про потреби клієнтів та їх урахування під час надання медичних послуг;
- сильне позиціонування на ринку.

Деталізуємо окремі аспекти такого підходу. Якість надання медичної послуги залежить від

стану наявного в медичній установі обладнання та реагентів. Наявність сучасного обладнання, але недотримання умов його експлуатації також підвищує ризик надання неякісної медичної послуги. Недотримання затвердженої процедури документарного оформлення лікарняних навіть у приватному медичному закладі призведе до втрати пацієнтом права на отримання відповідних виплат, що спричинить скарги пацієнта, нанесе шкоду репутації медичної установи та суперечить принципам соціально відповідального бізнесу. Отже, якість медичної послуги залежить не лише від дотримання процедур, кваліфікації персоналу, а й від належного та гармонізованого функціонування всіх ланок та процесів закладу охорони здоров'я.

Тому актуалізується необхідність надання не лише якісного комплексу медичних послуг з дотриманням затверджених стандартів, а й застосування системного підходу до них.

Схематичну модель реалізації системного підходу до прийняття стратегічних рішень у закладі охорони здоров'я подано на рис. 2.

Отже, впровадження системного підходу отримало позитивні результати в практиці діяльності закладів охорони здоров'я у світі й є доцільним для використання під час формування стратегічних рішень вітчизняних медичних закладів.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи дослідження теоретико-методичних основ стратегічного управління закладом охорони здоров'я, можна зробити такі висновки.

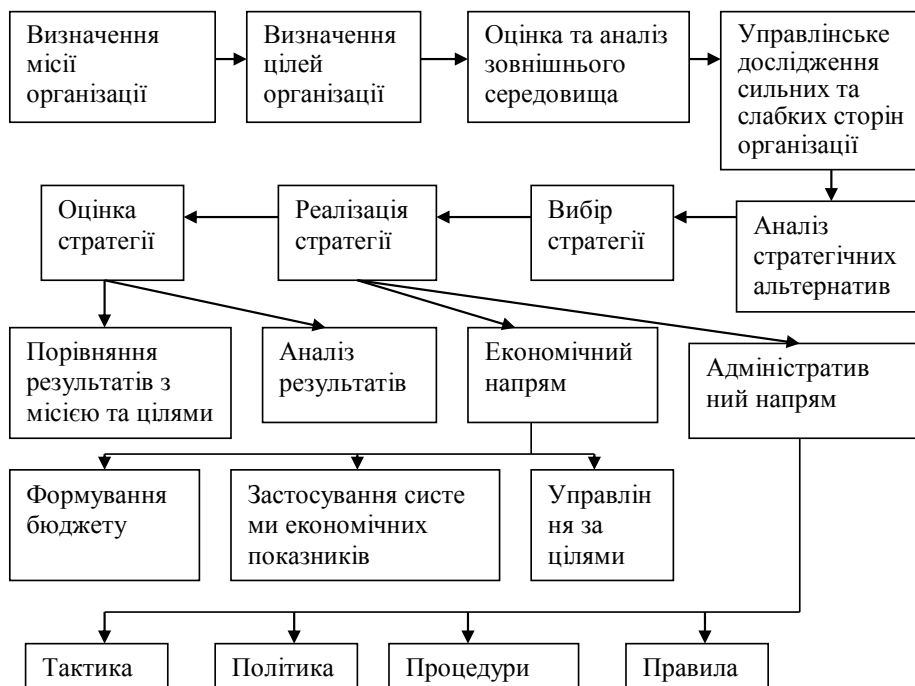


Рис. 2. Схематична модель реалізації системного підходу до прийняття стратегічних рішень у закладі охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Медичний заклад може впливати на процес формування професійних компетентностей менеджера, водночас характеристики його особистісних рис є частково спадковими, частково набутими під впливом життєвого досвіду, і часто поза межами закладу.

Запропоновано схематичне представлення системи стратегічних рішень закладу охорони здоров'я, в якій виокремлено такі структурні елементи: рішення щодо стратегічного планування, рішення щодо ресурсозабезпечення, рішення щодо інноваційного розвитку, рішення щодо ефективності. Конкретизовано зміст та особливості такої структури стратегічних рішень у галузі охорони здоров'я.

Проаналізовано доцільність використання маркетингової концепції в стратегічних рішеннях закладу охорони здоров'я, подано апробовані світовою практикою методи використання маркетингу в стратегічному управлінні.

Запропоновано схематичну модель реалізації системного підходу до прийняття стратегічних рішень у закладі охорони здоров'я, в якій конкретизовано весь спектр управлінських рішень та їх етапність, охарактеризовано особливості застосування такої моделі в стратегічних рішеннях закладу охорони здоров'я.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Документи ВООЗ. URL: <http://www.who.int/ru/index.html> (дата звернення: 18.04.2019).
2. Барінов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2005. 237 с.
3. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення: 18.04.2019).
4. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 18.04.2019).
5. Біостатистика : підручник / за заг. ред В.Ф. Москаленка. Київ : Книга плюс, 2009. 184 с.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. 175 с.
7. Москаленко В.Ф., Грузева Т.С., Іншакова Г.В. Право на охорону здоров'я у нормативно-правових актах міжнародного та європейського рівня : навчальний посібник ; за заг. ред. В. Ф. Москаленко. Харків : Контраст, 2006. 295 с.
8. Нові технології навчання менеджменту в медицині : навчальний посібник / за ред. Ю.В. Вороненка та ін. Київ : Книга плюс, 2015. 419 с.
9. Методи і системи прийняття фінансових рішень: підручник / О.С. Олексюк та ін. Тернопіль : Збруч, 2001. 358 с.
10. Портер М.Э. Конкуренция / пер. с англ. Т. Осипова. Москва : Вильямс, 2002. 496 с.
11. Прахалад К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / пер. з англ. М. Сливоцького. Київ : В-во Олексія Капусти, 2005. 258 с.
12. Соціальна медицина і організація охорони здоров'я (для студентів стоматологічного факультету) / за ред. В.Ф. Москаленка. Київ : Книга плюс, 2013. 328 с.
13. Степаненко А. Сучасні принципи стандартизації в медицині *Ліки України*. 2003. № 4. С. 57–58.
14. Фрайлингер К., Фишер Й. Управление изменениями в организации: как успешно провести преобразование / пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. Москва : Книгописная палата, 2002. 260 с.

REFERENCES:

1. Dokumenty VOOZ [WHO documents]. Available at: <http://www.who.int/en/index.html> (accessed 18 April 2019).
2. Barynov V. A., Kharchenko V. L. (2005) *Stratycheskyy menedzhment: ucheb.* [Strategic management: study.]. Moscow: INFRA-M. (in Russian).
3. Pro derzhavne prohnozuvannya ta rozroblennya prohram ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23 bereznya 2000 r. # 1602-III / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (accessed 18 April 2019).
4. Pro investytsiyu diyal'nist': Zakon Ukrainy vid 18 veresnya 1991 r. # 1560-KhII / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (accessed 18 April 2019).
5. Moskalenko V. F. (ed.). (2009) *Biostatystyka: pidruchnyk* [Biostatistics: textbook]. Kyiv: Knyha plus. (in Ukrainian).
6. Boumen K. (1997). *Osnovy stratehicheskoho menedzhmenta* [Fundamentals of Strategic Management] / per. s anhl. L. H. Zaytseva, M. Y. Sokolovoy. Moscow: Banky y byrzh; YuNYTY. (in Russian).
7. Moskalenko V. F. (ed.). (2006). *Pravo na okhoronu zdorov'ya u normatyvno-pravovykh aktakh mizhnarodnoho ta yevropeys'koho rivnya: navch. posibnyk.* [The right to health protection in regulatory and legal acts of international and European level] /; za zah. red. Kharkiv : Kontrast. (in Ukrainian).
8. Voronenka Yu. V. (ed.). (2015). *Novi tekhnolohiyi navchannya menedzhmentu v medytsyni: navch. posibnyk* [New technologies of management education in medicine. Educational manual]. Kyiv: Knyha plus. (in Ukrainian).
9. Oleksyuk O. S. (2001) *Metody i systemy pryynnyattya finansovykh rishen'* [Methods and systems of making financial decisions]: pidruchnyk / O. S. Oleksyuk, V. H. Mel'nychuk, P. I. Shtabalyuk, V. M. Oleyko, O. B. Dem'yanyuk. Ternopil' : Zbruch. (in Ukrainian).
11. Prakhalaд K., Ramasvami V. (2005). *Maybutnye konkurenciyi. Tvorennya unikal'noyi tsinnosti spil'no z kliyentamy* [The Future of Competition. Creating a unique value with clients] / per. z anhl. M. Slyvots'koho. Kyiv : V-vo Oleksiya Kapusty. (in Ukrainian).
12. Moskalenko V. F. (ed.). (2013). *Sotsial'na medyt-syna i orhanizatsiya okhorony zdorov'ya (dlya studen-*

tiv stomatolohichnoho fakul'tetu). Kyiv: Knyha plyus. (in Ukrainian).

13. Stepanenko A. (2003) Suchasni pryntsypy standartyzatsiyi v medytsyni [Modern principles of standardization in medicine] *Liky Ukrainy*, no. 4, pp. 57–58. (in Ukrainian).

14. Fraylynher K., Fysher Y. (2002). Upravlenye yzmenenyamy v orhanyzatsyy: kak uspeshno provesty preobrazovanye [Management of changes in the organization: how to successfully complete the transformation]. Moscow: Knyhopysnaya palata, p. 260 (in Russian).

Stefanyshyn Liliia

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Humanities
and Fundamental Disciplines
Ivano-Frankivsk Education and Research Institute of Management
Ternopil National Economic University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF STRATEGIC MANAGEMENT BY THE HEALTH PROTECTION BODY.

The article considers the main components of the management decision making process. In particular, the decisive influence of the manager's personality on the quality of managerial decision was revealed. The schematic representation of the system of strategic decisions of the healthcare institution is proposed, in which the following structural elements are identified: decisions on strategic planning, decisions on resource provision, decisions on innovative development, decisions on efficiency. The content and features of such a structure of strategic decisions in the field of healthcare are specified.

The healthcare sector is a priority for achieving high quality of life of citizens of the country, and, consequently, international competitiveness. At the same time, the functioning of the medical services market requires radical reform.

State and communal institutions of health care can not provide the population with qualitative and sufficient services in view of limited public funding and deepening of crisis in the country. Worldwide practice demonstrates significant benefits to the quality of health services in the field of private medicine. In Ukraine, the legal and economic field for the participation of private medicine in the development of health care is beginning to develop.

Extending the rights and opportunities of the presence of private healthcare facilities in the sectoral market requires the improvement of economic activity in the context of bringing to world standards, including strategic management. The above-mentioned actualizes the necessity of studying the methodological foundations of the formation of the system of strategic decisions of health care institutions in the context of reforming the industry in Ukraine.

Almost every day in any organization there are changes in the professional life of employees, so managers and managers to keep their company on the market at a high competitive level.

Summarizing the research of the theoretical and methodological foundations of strategic management of the health care institution, one can single out the following conclusions.

A medical institution can influence the process of forming professional competencies of the manager, while the characteristics of his personality traits are partly hereditary, partly acquired under the influence of life experience, and often outside the institution.

The schematic representation of the system of strategic decisions of the healthcare institution is proposed, in which the following structural elements are identified: decisions on strategic planning, decisions on resource provision, decisions on innovative development, decisions on efficiency. The content and features of such a structure of strategic decisions in the field of healthcare are specified.

The expediency of using the marketing concept in strategic decisions of the health care institution has been analyzed, the methods of using marketing in strategic management have been proved by world practice.

A schematic model of the implementation of the systematic approach to making strategic decisions in the healthcare institution is proposed, which specifies the whole range of management decisions and their phases, describes the peculiarities of application of such a model in strategic decisions of the health care institution.