

УДК 005.21.351.77(477)

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-24

РОГАЧЕВСЬКИЙ О. П.

Одеський національний медичний університет

## СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Система стратегічного управління у галузі охорони здоров'я під час свого формування знаходилася під впливом як загальних управлінських тенденцій та концепцій, так і чинників внутрішньогалузевого управління. А отже необхідною умовою для її формування є обґрунтування необхідного методичного підґрунтя.*

*Метою статті є дослідження методів стратегічного управління у галузі охорони здоров'я для розвитку національної галузі.*

*У процесі дослідження використані матеріали власних досліджень, а також окремі наукові публікації національних та іноземних авторів щодо методів та інструментів стратегічного управління. Автором були використані такі наукові методи, як морфологічного аналізу, аналізу і синтезу, емпіричний підхід.*

*У статті проаналізовано етапи формування та еволюції різних теорій, наукових шкіл, моделей і концепцій стратегічного управління у галузі охорони здоров'я. Досліджено теоретичні засади використання наступних концепцій стратегічного управління, зокрема Business Performance Management – BPM; Balanced Scorecard – BSC; Enterprise Performance Management – EPM, в галузі охорони здоров'я. Запропоновано методологію стратегічного управління у галузі охорони здоров'я. Досліджено групи факторів, які впливають на процес вибору методів стратегічного управління у галузі охорони здоров'я.*

*Автором обґрунтовується необхідність поєднання системного і ситуаційного підходів, що спрямовано на підвищення ефективності та результативності стратегічного управління у галузі охорони здоров'я на основі аналізу відповідних чинників та індикаторів, які характеризують функціональне середовище галузі охорони здоров'я.*

*Ключові слова: охорона здоров'я, стратегічне управління, стратегія, галузь охорони здоров'я.*

ROGACHEVSKYI O.

Odessa National Medical University

## STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IN THE FIELD OF HEALTH CARE

*The system of strategic management in the field of health care during its formation was influenced by both general management trends and concepts, as well as factors of intra-industry management. Therefore, a necessary condition for its formation is the substantiation of the necessary methodological basis.*

*The aim of the article is to study the methods of strategic management in the field of health care for the development of the national industry.*

*In the course of research the materials of own researches, and also separate scientific publications of national and foreign authors concerning methods and tools of strategic management are used. The author used such scientific methods as morphological analysis, analysis and synthesis, empirical approach.*

*The article analyzes the stages of formation and evolution of various theories, scientific schools, models and concepts of strategic management in the field of health care. Theoretical bases of use of the following concepts of strategic management, in particular Business Performance Management - BPM are investigated; Balanced Scorecard - BSC; Enterprise Performance Management - EPM, in the field of healthcare. The methodology of strategic management in the field of health care is offered. The groups of factors that influence the process of choosing methods of strategic management in the field of health care are studied.*

*author substantiates the need to combine systemic and situational approaches aimed at improving the efficiency and effectiveness of strategic management in the field of health care based on the analysis of relevant factors and indicators that characterize the functional environment of the health care system.*

*Key words: healthcare, strategic management, strategy, healthcare industry.*

**Постановка проблеми.** Важливим аспектом ефективного стратегічного управління є визначення та формування чіткої стратегії, яка забезпечує оптимальну організаційно-функціональну структуру, яка орієнтована на можливі глобальні зміни під впливом відповідних чинників і факторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного управління досліджується протягом довго періоду часу багатьма іноземними та національними науковцями. Серед видатних іноземних науковців, які досліджували методи стратегічного управління, можна вирізнити таких, як І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон тощо. Серед національних вчених, які досліджували проблеми стратегічного управління в галузі охорони здоров'я ми можемо виділити В. І. Борщ, Ю. В. Вороненко, В. В. Лепського, Ю. М. Сафонова тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення методичних засад для формування системи стратегічного управління в галузі охорони здоров'я.

**Основні результати дослідження.** І. Ансофф зазначав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки суб'єкта, і виділив чотири групи правил:

- правила встановлення відносин суб'єкта із зовнішнім середовищем;
- правила встановлення відносин і процесів всередині суб'єкта;
- правила ведення щоденних справ;
- засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності суб'єкта.

І. Ансофф описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку суб'єкта; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин суб'єкта з

зовнішнім середовищем (стратегія діяльності) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [6].

Відмітимо, що на процес формування та еволюцію різних теорій, наукових шкіл, моделей і концепцій стратегічного управління у галузі охорони здоров'я здійснює суттєвий вплив розвиток економіки, теорії та практики стратегічного управління, підвищення інноваційних аспектів та зростаючого впливу глобальних викликів, які пов'язані з медичною сферою.

Для отримання максимальних результатів в галузі охорони здоров'я за умови обмеження ресурсів та оптимальності витрат, новітні концепції внутрішньогалузевого стратегічного управління представляються у вигляді інноваційно-інвестиційних програм та ефективних заходів, які спрямовані на досягнення стратегічної мети у медичній сфері з урахуванням розвитку діджиталізації та цифровізації на ринку медичних послуг.

Стимулювання розробки нових методів стратегічного управління, запровадження управлінської техніки та цифрових аспектів в медичній сфері диктується практичними потребами при значних темпах новітніх досягнень НТП, загостренням міжнародної конкурентної боротьби в медичній сфері, ускладнення умов розширеного відтворення, появою відповідних факторів впливу та суспільними змінами у національному середовищі.

Під впливом пандемії COVID-19 та глобальної трансформації в медичній сфері стратегічне управління повинно здійснюватися за допомогою системного аналізу з урахуванням адаптивних методів та підходів, що привносить суттєві перетворення в процес прийняття стратегічних управлінських рішень, підготовку управлінського персоналу на основі якісно нових теоретико-методологічних принципів та розвитку нових технологій планування і прогнозування функціонування медичної сфери та її суб'єктів в країні.

В галузі охорони здоров'я країни поступово застосовуються суттєво нові концепції стратегічного управління:

- Business Performance Management – BPM;
- Balanced Scorecard – BSC;
- Enterprise Performance Management – EPM.

Ефективне забезпечення управлінських функцій, які пов'язані з виявленням, виокремленням, збором, накопичення, систематизацією та діагностики інформації, яка необхідна для прийняття стратегічних управлінських рішень – це основна мета визначених сучасних концепцій стратегічного управління.

Концепція BPM позначає процесно-орієнтований підхід до прийняття стратегічних рішень, спрямований на підвищення спроможності суб'єктів медичної сфери оцінювати свій стан й управляти ефективністю діяльності на всіх рівнях з урахуванням процесу об'єднання всіх сегментів діяльності.

Концепція BSC забезпечує чітке формулювання стратегічних планів та їх реалізацію в медичній сфері. Збалансована система індикаторів у медичній сфері виступає основним джерелом аналітичної інформації щодо внутрішніх процесів у галузі охорони здоров'я, так і щодо їх зовнішніх наслідків для країни та суспільства.

Концепція EPM дозволяє вирішувати питання узгодженого планування, координації зусиль різних структурно-функціональних одиниць, пов'язуючи стратегічні пріоритети суб'єктів медичної сфери з поточною їх діяльністю. Можливість приймати ефективні рішення на основі результатів аналізу необхідного обсягу структурованої інформації здійснюється допомогою моніторингу роботи суб'єкта медичної сфери на основі дослідження системи мультикритеріальних індикаторів.

Методологія стратегічного управління у медичній сфері, яка сформована на основі еволюції концепцій управління, представляє собою сукупність форм, принципів, методів і способів впливу суб'єкта стратегічного управління у медичній сфері на відповідний об'єкт управління для досягнення стратегічної мети.

Методичні підходи до стратегічного управління в залежності від їх мети та необхідності дослідження вихідних даних мають кілька різновидів.

Застосування історичного підходу, який забезпечує та візуалізує зв'язок явищ в їх еволюційному розвитку та оцінку різних суспільних процесів, подій, фактів з урахуванням часових вимог, важлива для розвитку сучасно методології стратегічного управління у галузі охорони здоров'я.

На основі наукового дослідження, автором проведена систематизація концепцій стратегічного управління, яка представлена в табл. 1.

Таким чином, методологія стратегічного управління у галузі охорони здоров'я передбачає також застосування наступних загально-логічних методів і заходів: абстрагування; аналіз; аналогія; індукція; дедукція; ідеалізація; моделювання; синтез.

Професор О. Побережець відзначала, що також необхідно враховувати дві групи методів дослідження: догматичні та плюралістичні методи. Догматичні методи розглядають проблему в статичі, без впливу чинників та змін. На протипагу першій, друга група методів, передбачає критичний підхід до визначеної проблеми або її складових за рахунок розгляду різноманітних точок зору на проблему, різні шляхи її розвитку і вдосконалення і ліквідації можливих негативних подій і явищ [1].

Таблиця 1

## Систематизація концепцій стратегічного управління у галузі охорони здоров'я

Наукові дослідники	Концептуальне спрямування	Загальна характеристика
А. Маслоу	Теорія мотивації	Виокремив групи потреб, які необхідно враховувати для управління персоналом з метою досягнення цілей
А. Файоль	Концепція адміністративного управління	Формулювання принципів управління: розподіл праці; невіддільність влади і відповідальності; дисципліна, що обов'язкова для всіх і яка передбачає взаємоповагу керівництва і підлеглих; єдиного керівництва (діяльність повинна організовуватись одним керівником у відповідальності єдиного плану); єдиноначальність (надходження і виконання наказів від одного керівника); підпорядкування особистих інтересів загальним; справедлива для всіх винагорода; централізація; ієрархія, що передбачає мінімізацію управлінських шаблів і корисність горизонтальних комунікацій (скалярний ланцюг); порядок, в основі якого покладено принцип «кожному своє місце і кожен на своєму місці»; справедливість, що забезпечується відданістю (лояльністю) персоналу і об'єктивністю адміністрації; стабільність персоналу, адже плінність кадрів - це наслідок недосконалого управління; ініціатива, що потребує від керівника стимулювання і приборкання власної гордості; корпоративний дух (єдність всіх працюючих в досягненні мети). Виокремив характерні види діяльності або функції: планування, організацію, керівництво, координацію та контроль
В. Парето	Теорія економічного оптимуму	Основною метою є пошук оптимальних рішень в інтересах найбільшої ефективності соціально-економічної діяльності; запропоновано використання діаграм
Дж. П. Нортон	Нормативна концепція	Визначення ефективності кожного процесу у функціонування суб'єкта та відповідність існуючим нормативам
І. Ансофф	Теорії стратегічного управління	Розробка стратегії за допомогою аналітичних інструментів і методів
М. Армстронг	Управління ефективністю діяльності	Досягненню поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів
М. Портер	Теорія конкурентних переваг або стратегічна концепція	Використання аналізу конкурентних переваг та аналізу ланцюжка цінностей; конкуренція - це не рівновага, а постійні зміни
П. Друкер	«Управління за цілями»	Менеджери, з одного боку, завжди мають дбати про економічні результати, а з іншого – думати про довгострокові наслідки рішень, які приймають.
Р. Каплан Д. Нортон	Концепція збалансованої системи індикаторів	Розробку конкретних заходів, які відбуваються в умовах функціонування системи управління різного рівня
Ф. Тейлор	Концепція наукового управління	Підвищення продуктивності і ефективності праці
Науковці сьогодення	Сучасні концепції управління	Ефективне забезпечення функцій виявлення, збору, накопичення, систематизації, оцінки й аналізу аналітичної інформації, яка необхідна для прийняття стратегічних управлінських рішень; розробка внутрішньогалузевої стратегії, планування, моніторинг, аналіз та регулювання

Джерело: розробка автора

Ефективність та гармонійність процесу визначення ефективного методу стратегічного управління у галузі охорони здоров'я визначається сукупністю факторів впливу ендогенного й екзогенного спрямування та відповідними мотивами, тобто причинами дій та вчинків.

На рис. 1 представлені групи факторів, які впливають на процес вибору методів стратегічного управління у галузі охорони здоров'я.

Відмітимо, що організаційні, ресурсні, інформаційні та людські фактори напряду або опосередковано впливають на процес прийняття управлінських рішень медичній сфері, тому суб'єктам галузі охорони здоров'я необхідно застосовувати такий метод стратегічного управління, який у повній мірі допомагає досягти максимального ефекту від впливу на об'єкт управління, враховуючи усі сегментні складові та відповідні чинники, які притаманні ринку медичних послуг.

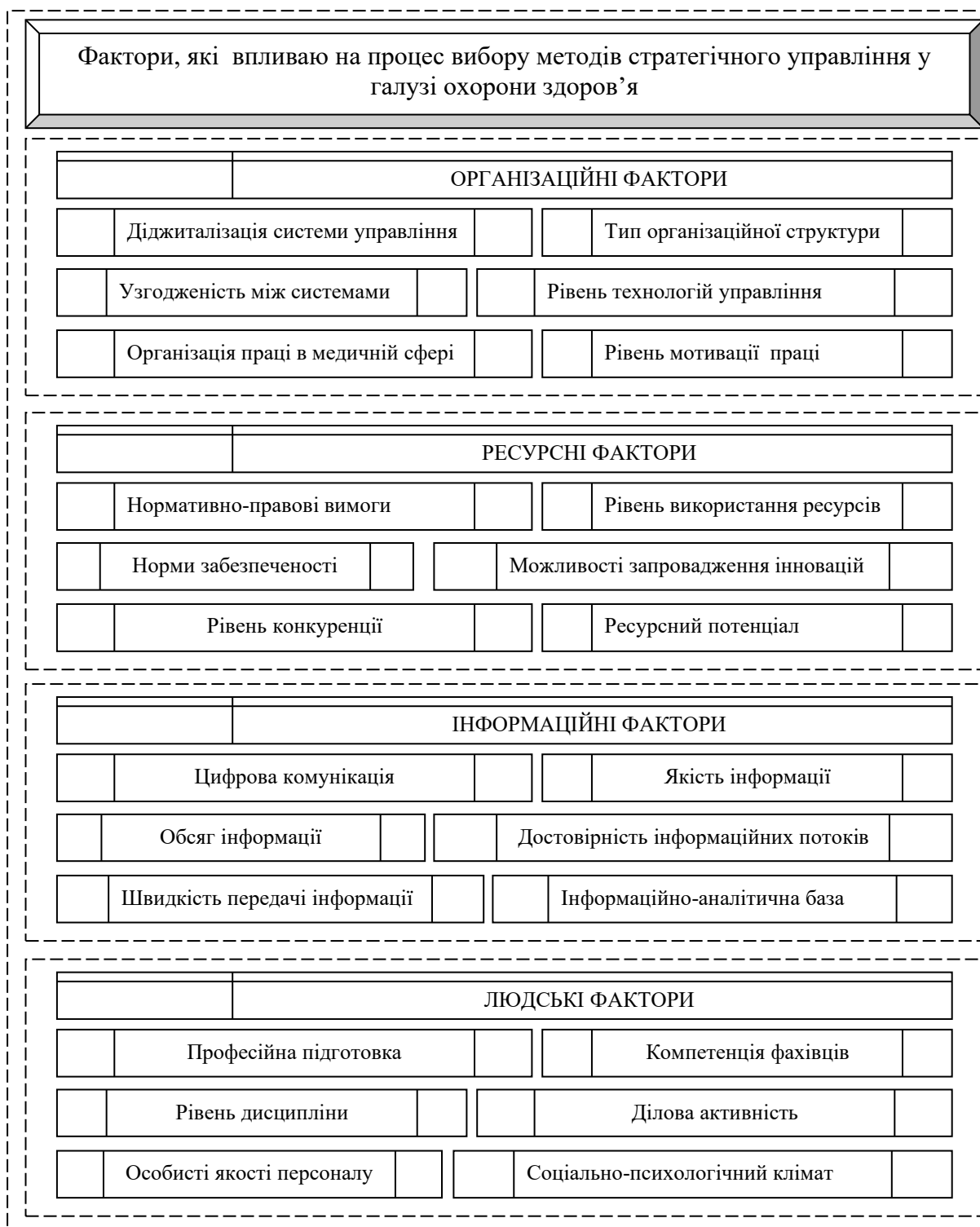
Досліджуючи методи стратегічного управління в галузі охорони здоров'я, необхідно відмітити, що для досягнення поставленої мети, пошук найкращого інструменту впливу на об'єкт стратегічного управління носить стабільний характер з урахуванням адаптаційного процесу об'єктів управління та стану на момент прийняття рішення відповідного набору визначених факторів.

В умовах глобальних викликів, особливо під час пандемії COVID-19, постійні зміни зовнішнього та внутрішнього характеру, які негативно позначаються на функціонуванні медичної сфери країни вимагають від системи внутрішньогалузевого стратегічного управління застосування методів, які адаптовані до нових шляхів керування та враховують глобальні виклики.

Класичні наукові школи менеджменту відокремлюють наступні загальновідомі методи:

– економічні;

- адміністративні (організаційні);
- соціально-психологічні методи.



**Рис. 1.** Групи факторів, які впливають на процес вибору методів стратегічного управління у галузі охорони здоров'я  
Джерело: розробка автора.

Економічні методи стратегічного управління – це методи, що реалізують матеріальні інтереси за участю фізичної особи у господарській діяльності саме завдяки використанню товарно-грошових відносин. Економічні методи мають два аспекти реалізації:

- процес стратегічного управління зорієнтований на використання вже створеного в загальнодержавному рівні економічного фрагмента зовнішнього середовища;
- візуалізується взаємозв'язок з управлінським процесом, який орієнтований на правильне використання будь-яких економічних важелів.

Організаційні або адміністративні методи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я – це

методи прямої дії, які мають внутрішньогалузевий директивний, обов'язковий характер, засновані на внутрішньогалузевій дисципліні, відповідальності, адміністративній владі, примусі тощо. Дані методи візуалізуються у регламентах і розпорядженнях.

Соціально-психологічні методи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я спрямовані на управління соціально-психологічними процесами у галузі охорони здоров'я з урахуванням вирішення питань стратегічного характеру.

Соціально-психологічні методи стратегічного управління візуалізуються у формі:

- соціального планування;
- переконання;
- навіювання;
- особистого прикладу;
- регулювання міжособистісних відносин;
- створення й підтримки морального клімату у відповідному середовищі медичної сфери та ін.

Також необхідно враховувати у стратегічному управлінні галузі охорони здоров'я методи прямого та непрямого впливу. За допомогою методів непрямого впливу здійснюється формування умов, які сприяють досягненню запланованих результатів у медичній сфері та у її суб'єктів, а застосування методів прямого впливу передбачає отримання безпосереднього швидкого результату. Наукове відображення притаманних стилю стратегічного управління рис, які враховують специфічну особливість галузі, здійснюється через співвідношення методів формального і неформального впливу.

У табл. 2 представлена класифікація методів стратегічного управління у галузі охорони здоров'я за відповідними ознаками, які акцентують питання формування методології стратегічного управління у медичній сфері.

Використання у галузі охорони здоров'я сучасних методів стратегічного управління базується на концептуальних підходах з урахуванням інноваційної системи обробки синтетичної та аналітичної інформації.

Таблиця 2

#### Класифікація методів стратегічного управління у галузі охорони здоров'я

Класифікаційні ознаки	Групи методів
За змістом	– організаційні; – адміністративні – економічні – соціально-психологічні
За рівнем застосування	– макрорівень; – мезорівень; – мікрорівень; – рівень центрів відповідальності
За джерелом впливу стратегічного управління	– децентралізовані; – централізовані
За ступенем повторюваності	– багаточиклічні; – моноциклічні
За масштабом використання	– загальні; – приватні; – специфічні; – комбіновані
За характером впливу	– прямі; – непрямі
За способом розробки стратегічних управлінських рішень	– моно-осібні; – багато-осібні; – колегіальні
За тривалістю управління	– оперативні; – тактичні; – стратегічні
За регулюючим впливом	– стимулюючі; – обмежувальні
За організаційним впливом	– нормування; – планування; – інструктаж; – розподіл; – контроль

Джерело: розробка автора.

На основі наукового дослідження та критичного осмислення існуючих підходів до стратегічного управління, на думку автора, стратегічне управління у галузі охорони здоров'я представляє собою систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих процесів, які забезпечують отримання цільових результатів, які пов'язані з наданням медичних послуг у національному просторі.

Не менш важливим в процесі стратегічного управління у медичній сфері є застосування інших загальнонаукових методів, які використовуються при розробці внутрішньогалузевих прогнозів, проектів, програм, планів тощо. Додаткові методи управління у галузі охорони здоров'я: мультикритеріальна оцінка

та бюджетування; визначення критичних технологій та операційна візуалізація; внутрішньогалузеві та громадські панелі; дерево релевантності; діагностування та дорожнє картування; економіко-математичні методи; експертні панелі; екстраполяція тренда й еталонна оцінка; ігрова симуляція та картування стейкхолдерів; майстерні; метод Дельфі; метод слабких сигналів та моделювання; мозковий штурм і морфологічний аналіз; обґрунтування майбутнього; опитування; патентний аналіз; планування та прогнозування; сканування; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; факторний аналіз та ін.

Серед основних функцій стратегічного управління у галузі охорони здоров'я особливе значення має функція управління розвитком у медичній сфері. Ця функція реалізується за допомогою наступних методів: бенчмаркінгу, методів аналізу ризику та невизначеності, моделювання, розробки сценаріїв та ін.

У цілому для методів реалізації функцій стратегічного управління у галузі охорони здоров'я характерна необхідність вирішення принципового питання: яке повинно бути співвідношення між визначеними методами стратегічного управління у медичній сфері та які з них повинні переважати. Автор дослідження вважає, що співвідношення повинно виражатися з урахуванням стилю стратегічного управління у відповідному сегменті галузі охорони здоров'я країни. Стили управління, які характерні для медичної сфери: авторитарний, ліберальний, демократичний тощо.

Також відмітимо, що методи прийняття управлінських рішень базуються на представленні процесу стратегічного управління у галузі охорони здоров'я як сукупності етапів і процедур, необхідних для вирішення конкретних завдань, тому в цих методах відбувається реалізація ситуаційного підходу до стратегічного управління. Виділяють наступні групи методів прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління галузі охорони здоров'я:

- постановки стратегічних завдань;
- пошук варіантів вирішення визначених завдань;
- виокремлення та обґрунтування оптимального рішення;
- сприяння організації виконання прийнятих управлінських рішень.

Необхідно відмітити, що у галузі охорони здоров'я нерідко приймаються не оптимальні рішення, а рішення, які задовольняють управлінський персонал та з урахуванням поставлених обмежень забезпечують функціонування відповідного об'єкту медичної сфери.

Забезпечення збереження, функціонування і розвитку системи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я можливо за умови чіткої та злагодженої взаємодії суб'єктів, об'єктів, функцій і методів стратегічного управління в медичній сфері (рис. 2).

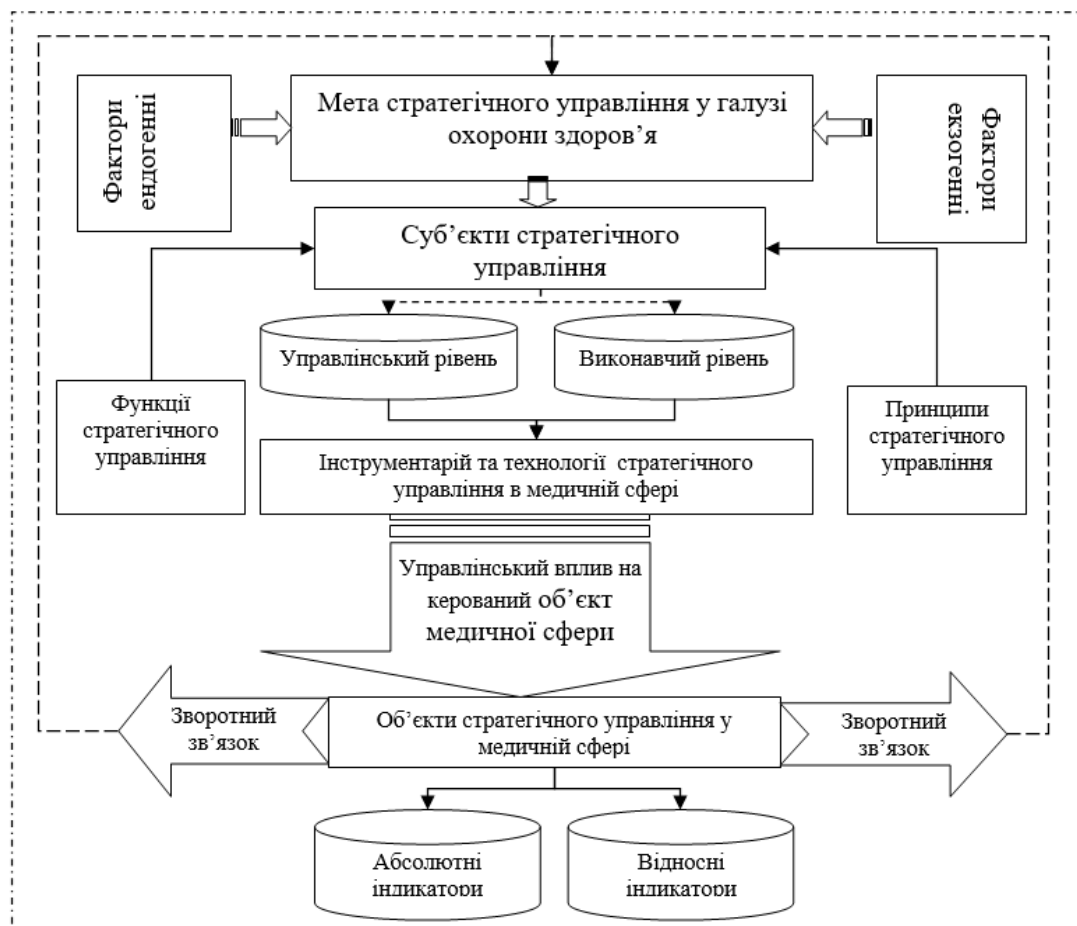


Рис. 2. Система стратегічного управління у галузі охорони здоров'я

Джерело: розробка автора

Таким чином, в результаті здійснення саме процесу стратегічного управління у галузі охорони здоров'я досягається стратегічна мета, цільові орієнтири та вирішуються завдання відповідної системи внутрішньогалузевого управління.

Використання системного підходу у стратегічному управлінні галузі охорони здоров'я дозволяє комплексно обстежити об'єкт медичної сфери, сформулювати основні задачі процесу внутрішньогалузевого стратегічного управління з обов'язковим визначенням послідовності виконання та побудувати ефективну систему стратегічного управління у внутрішньогалузевому середовищі.

За умови поєднання системного і ситуаційного підходів значно підвищиться ефективність та результативність стратегічного управління у галузі охорони здоров'я на основі аналізу відповідних чинників та індикаторів, які характеризують функціональне середовище медичної сфери.

У процесі функціонування системи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я вона поділяється на три взаємопов'язані підсистеми: керуючу підсистему, керовану підсистему і підсистему зв'язку, що в свою чергу забезпечує виконання мети і досягнення внутрішньогалузевих цільових результатів.

Для досягнення мети створення та функціонування системи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я в основі методології дослідження знаходяться базові принципи управління, які необхідно дотримуватися суб'єктами стратегічного управління в медичній сфері при прийнятті управлінських рішень у певних умовах.

З урахуванням специфіки системи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я визначені загальні принципи внутрішньогалузевого управління на основі теорії і практики в медичній сфері: послідовність та єдність методів на різних рівнях внутрішньогалузевого стратегічного управління; системний підхід до стратегічного управління в медичній сфері; інноваційний підхід до методичного та інформаційно-аналітичної підтримки; зниження витрат на медичні послуги; професійність та ділова активність при прийнятті стратегічних управлінських рішень та покращення мотиваційних індикаторів людського капіталу галузі охорони здоров'я країни.

На основі функціонального підходу виділено п'ять основних функцій внутрішньогалузевого стратегічного управління, які притаманні у тому числі медичній сфері:

- внутрішньогалузеве прогнозування;
- організація;
- внутрішньогалузевий розподіл;
- координація внутрішньогалузева;

Відмітимо, що структура функцій внутрішньогалузевого стратегічного управління у медичній сфері повинна забезпечити максимальну ефективність і дієвість системи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я та врахувати її соціально-економічну особливість.

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеного дослідження методів стратегічного управління у галузі охорони здоров'я констатуємо, що еволюційний процес формування та розвитку системи стратегічного управління у медичній сфері здійснюється під впливом наукових концепцій різних наукових шкіл. Поступова зміна підходів до складових процесу стратегічного управління у медичній сфері здійснювалась з урахуванням суспільних потреб і впливу глобальних викликів.

Система стратегічного управління у галузі охорони здоров'я враховує основні елементи й компоненти: суб'єкти стратегічного управління, функцій управління, за допомогою яких здійснюється керуючий вплив на об'єкти внутрішньогалузевого управління, принципів стратегічного управління, а також мети та завдань управління, які деталізують поставлену ціль стратегічного управління у медичній сфері.

#### Література

1. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво : Грінч Д.С., 2016. 500 с.
2. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
3. Henry Fayol Industrial and General Administration. London : Pitman, 1930.
4. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М. : Бизнес-Информ, 1997. 197 с.
5. Дименко Р. А. Теоретико-методологічні засади процесу державного регулювання та стратегічного розвитку телекомунікаційної індустрії : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление ; Пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 519 с.
7. Друкер П. Практика менеджмента ; Пер. с англ. М.: ИД Вильямс, 2007. 400 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию ; Пер. с англ. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
10. Армстронг М., Ланкостер Д., Уотерс Д. и др. Менеджмент: методы и приемы ; Пер. с англ. К. : Знання. Пресс, 2006. 876 с.
11. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2006. 245 p.

---

12. Safonov Yu., Borshch V. Basis for strategic management at healthcare enterprises. Management of the 21st century : globalization challenges. Issue 2 : collective monograph / in edition I. Markina. Prague : Nemoros s.r.o., 2019. Pp. 17-23.

### References

1. Poberezhets, O. V. (2016). Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatamy diialnosti promysloвого pidpriemstva : monohrafiia [Theoretical and methodological and practical principles of research of the performance management system of an industrial enterprise: monograph]. Kherson : Vydavnytstvo : Hrin D.S.
2. Shynkaruk, V. I. (eds.) (2002). Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk : entsyklopediia [Philosophical encyclopedic dictionary: encyclopedia]. Kyiv : Abrys,
3. Fayol, H. (1930). Industrial and General Administration. London : Pitman.
4. Emerson, G. (1997). Dvenadtsat printsipov proizvoditelnosti [Twelve principles of productivity]. M. : Biznes-Inform.
5. Dymenko, P. A. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady protsesu derzhavnoho rehuliuвання ta stratehichnoho rozvytku telekomunikatsiinoi industrii : monohrafiia [Theoretical and methodological principles of the process of state regulation and strategic development of the telecommunications industry: monograph]. Kherson: OLDI-PLUS.
6. Ansoff, I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. M.: Progress.
7. Druker, P. (2007). Praktika menedzhmenta [Management practice]. M.: ID Viliams.
8. Meskon, M., Albert, M. & Hedouri, F. (1992). Osnovy menedzhmenta [Basics of management]. M.: Delo.
9. Kaplan, R. & Norton, D. (2003). Sbalansirovannaia sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviu [Balanced scorecard. From strategy to action]. M.: ZAO Olimp-Biznes.
10. Armstrong, M., Lankoster, D., Uoters D. et al. (2006). Menedzhment: metody i priemy [Management: methods and techniques]. K. : Znannya. Press.
11. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2006.
12. Safonov, Yu. & Borshch, V. (2019). Basis for strategic management at healthcare enterprises. Management of the 21st century : globalization challenges. Issue 2 : collective monograph. Prague : Nemoros s.r.o. Pp. 17-23.

Надійшла / Paper received : 03.08.2020  
Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020