



▶ **ЛЕПСКИЙ Владен Владимирович**

Кандидат медицинских наук, доцент,
докторант кафедры робототехники
и специализированных компьютерных
систем

**Черкасский государственный
технологический университет
18000, Украина, г. Черкассы,
бул. Шевченко, 460
Тел.: +3800636988207
E-mail: cherkassymsek@ukr.net**

Ключевые слова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СИСТЕМА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ
МЕДИЦИНСКОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

МЕДИЦИНСКИЙ ПРОЕКТ

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Аннотация

Стратегическое управление проектно-ориентированным медицинским учреждением в условиях существенного влияния внешней среды предполагает внедрение эффективных инструментов. В статье рассматривается второй этап стратегического менеджмента – разработка стратегии развития медицинского учреждения по результатам анализа стратегий внешнего окружения с целью определения собственных ориентиров. В качестве сущности, объединяющей все множество аспектов развития медицинского учреждения, принята миссия организации. Основным стандартом, применяемым к сфере медицины, послужил стандарт Р2М. С использованием теории систем проведен структурный анализ стратегии проектно-ориентированного медицинского учреждения. Представлена формализация модели разработки стратегии медицинского учреждения. Предложенный инструментариум расширяет линейку современных методических средств эффективного управления проектно-ориентированным медицинским учреждением. Он позволит обеспечить его функционирование и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе в условиях высокой турбулентности, характерной для современной среды реализации медицинских проектов.

JEL classification

I10, L20, O21

Модель разработки стратегии развития медицинского учреждения

ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние системы здравоохранения, внедрение проектно-портфельного подхода практически во все сферы народного хозяйствования, необходимость соответствовать международным нормам, требованиям и стандартам, обеспечивать предоставление качественных медицинских услуг населению, а с другой стороны, наличие остаточного, устарелого подхода к управлению медицинскими учреждениями требуют всестороннего системного изучения, усовершенствования и адаптации существующего опыта интегрированного управления к сфере здравоохранения.

Одной из составляющих интегрированного управления медицинскими учреждениями является стратегическое управление, которое должно обеспечивать экономическое, социальное и научное преимущество на рынке медицинских услуг, устойчивое эффективное функционирование и постоянное развитие медицинского учреждения как проектно-ориентированной организации в длительной перспективе на фоне удовлетворения ценностей всех стейкхолдеров медицинских проектов, которыми являются инвесторы или собственники, персонал медицинских учреждений и собственно общество, как конечный потребитель медицинских услуг.

Вопрос стратегического управления в проектном менеджменте рассматривался многими авторами. Но в управлении современными медицинскими учреждениями использование известных эффективных средств управления существенно ограничено именно спецификой этих проектно-ориентированных организаций.

Обычно в качестве инструмента реализации стратегии используют портфельное управление [3. С. 25], но и здесь особенности проектно-ориентированного медицинского учреждения выявляют некоторые проблемы [15. С. 48].

Стратегия развития проектно-ориентированного медицинского учреждения (далее – ПОМУ) должна базироваться на выполненном на предыдущем этапе стратегическом анализе (см.: [12. С. 20]). Автором предлагаются системные модели стратегического менеджмента медицинских, а именно лечебных, организационных и научных, проектов ПОМУ; структурированы модели результатов стратегического анализа соответствующих проектов, предназначенные служить входной информацией на этапе разработки стратегии развития медицинского учреждения [13].

ФОРМАЛИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Современные условия функционирования медицинских учреждений выявляют проблемы с их рыночным позиционированием и обеспечением стабильного положения на медицинском рынке. Государственные медицинские учреждения все больше уступают позиции частным медицинским компаниям. В свою очередь, частные компании неуверенно конкурируют с зарубежными аналогичными фирмами, представленными на рынке.

Данная проблема имеет корни в недостаточной рыночной ориентированности (что касается государственных медицинских учреждений) и несовершенстве маркетинга (что относится и к частным медицинским компаниям). Для решения проблемы целесообразно формировать и развивать стратегию медицинского учреждения в целом, обязательной частью которой является стратегия управления проектами. Формализации стратегии медицинского учреждения и посвящена данная статья.

Исследуя источники (см., например: [14; 16; 17; 21]), можно сделать вывод, что стратегия организации имеет комплексный характер и должна быть целостной, сочетая все аспекты на основе определенной сущности. В качестве такой сущности чаще всего рассматривается миссия организации [1; 4; 7; 8; 10; 19].

Обобщая аспекты стратегии, формализуем стратегию ПОМУ, представив ее с использованием теории систем [2; 5; 6; 9; 11; 20] в следующем виде:

A Model for Devising a Medical Institution's Development Strategy

$\xi = \langle \xi^1, \xi^2, \xi^3, \xi^4, \xi^5, \xi^6, \xi^7, \xi^8, \xi^9, \xi^{10}, \xi^{11}, \xi^{12}, \xi^{13}, \xi^{14}, \xi^{15}, \xi^{16}, \xi^{17}, \xi^{18}, \xi^{19}, \xi^{20}, \xi^{21}, \xi^{22} \rangle$,

где ξ – стратегия ПОМУ; ξ^1 – направления развития (аспекты деятельности) ПОМУ; ξ^2 – миссия ПОМУ, упорядоченная по направлениям; ξ^3 – видение развития ПОМУ, упорядоченное по направлениям; ξ^4 – множество проблем ПОМУ; ξ^5 – множество возможностей ПОМУ; ξ^6 – множество целей ПОМУ; ξ^7 – множество типов конкуренции на рынке медицинских услуг; ξ^8 – множество методов конкуренции на рынке медицинских услуг; ξ^9 – значение пяти сил Портера на рынке медицинских услуг; ξ^{10} – множество стратегических позиций ПОМУ согласно матрице Бостонской консалтинговой группы (матрица БКГ); ξ^{11} – множество стратегий ПОМУ согласно стратегической позиции в матрице БКГ; ξ^{12} – множество стратегических зон хозяйствования (СЗХ, Strategic business unit – SBU) на рынке медицинских услуг в регионе расположения ПОМУ (или в регионах и странах, на которые ориентируется стратегия деятельности ПОМУ в настоящее время или в перспективе); ξ^{13} – множество стратегических позиций ПОМУ согласно матрице Мак-Кинси; ξ^{14} – множество стратегий входа в новые сферы медицинского бизнеса; ξ^{15} – множество стратегий выхода из сфер медицинского бизнеса; ξ^{16} – множество стратегических позиций ПОМУ в конкурентной борьбе (по Ф. Котлеру); ξ^{17} – множество стратегий согласно стратегической позиции ПОМУ в конкурентной борьбе, в том числе относительно стратегии траектории изменения рыночной позиции; ξ^{18} – множество стратегий выхода на зарубежные рынки; ξ^{19} – множество стратегий управления проектами и программами; ξ^{20} – множество стратегий управления персоналом, в том числе командами проектов; ξ^{21} – множество элементов стратегии «голубого океана»; ξ^{22} – множество проактивных моделей и методов.

Рассмотрим и охарактеризуем каждый элемент, входящий в стратегию ПОМУ ξ . Причем представим эти элементы в виде n -мерного множества $\xi^i_{j,k,\dots,n}$. Количество измерений n определяется спецификой каждого элемента стратегии.

Элемент ξ^1 описывает направления или сферы деятельности, в которых планирует развиваться ПОМУ. Предположим, что первоначально $\xi^1 = \{\text{лечебная деятельность; организационная деятельность; научная деятельность}\}$.

Для формулирования элемента ξ^2 (миссия ПОМУ) в соответствии с методологией P2M (см.: [8. С. 92]) необходимо осуществить профилирование миссии таким образом, чтобы определить ее вектор (персонифицированно или агрегированно) к каждому направлению ξ^1 деятельности ПОМУ. Элемент ξ^2 является одномерным, в рамках единого измерения располагаются направления деятельности ПОМУ.

Элемент стратегии ξ^3 , который определяет видение развития ПОМУ, является 6-мерным, измерениями будут: 1) видение настоящего ПОМУ извне; 2) видение настоящего ПОМУ изнутри; 3) видение будущего ПОМУ извне; 4) видение будущего ПОМУ изнутри; 5) видение назначения ПОМУ; 6) требования к видению и ограничения. Таким образом, третий элемент стратегии представим в виде $\xi^3_{j,k,l,m,o,p}$.

Формулирование множества проблем ПОМУ ξ^4 может происходить в четырех измерениях: первое измерение будет определять проблемы, связанные с этапами жизненного пути медицинского учреждения согласно методологии Ицхака Адизеса [18. Р. 107], три остальных связаны с лечебным, организационным и научным направлениями деятельности ПОМУ. Описание элемента – $\xi^4_{j,k,l,m}$.

Множество возможностей ПОМУ ξ^5 имеет два измерения: первое будет описывать направления деятельности ПОМУ, второе – перечень возможностей, соответствующий направлению. Описание элемента – $\xi^5_{j,k}$.

Формулирование целей ПОМУ ξ^6 должно происходить в измерениях направлений деятельности, а также в стратегических векторах согласно модели Сбалансированной системы показателей (Balanced Score Cards, BSC) [22. Р. 31]. Описание элемента будет иметь вид $\xi^6_{j,k,l}$, где l – цель, соответствующая j -му направлению и k -му стратегическому вектору.

Элемент ξ^7 (типы конкуренции на рынке медицинских услуг) является одномерным множеством, причем $\xi^7 = \{\text{привлекательная; умеренная; ожесточенная для объ-}$

► Vladlen V. LEPSKY

Cand. Sc. (Med.), Applicant for doctorate degree of Robotics and Specialized Computer Systems Dept.

Cherkasy State Technological University
18000, Ukraine, Cherkasy,
Shevchenko Blvd., 460
Phone: +3800636988207
E-mail: cherkassymsek@ukr.net

Keywords

STRATEGIC MANAGEMENT
HEALTHCARE SYSTEM
PROJECT-ORIENTED MEDICAL INSTITUTION
MEDICAL PROJECT
DEVELOPMENT STRATEGY

Abstract

The strategic management of a project-oriented medical institution in the context of a significant impact of external (to medical projects) environment requires effective tools to be introduced. The paper considers the second stage of strategic management – the stage of development of a medical institution's strategy based on the results of studying the external environment and analysis of encirclement strategies in order to determine its own strategic benchmarks. The mission of an organization is regarded as an entity that unites an array of aspects of a medical institution's development. P2M serves as the main standard applicable to the sphere of medicine. Using the theory of systems, we conduct a structural analysis of the strategy of a project-oriented medical institution and formalization of a model for a medical institution strategy development. The proposed tools can expand the range of modern methodological tools for effective strategic management of a project-oriented medical institution. This will ensure its functioning and sustainable development in the long term under high turbulence typical of the modern environment for medical projects' implementation.

JEL classification

I10, L20, O21

екта конкуренции; ожесточенная для субъекта конкуренции}.

Следующий элемент стратегии ξ^8 (множество методов конкуренции на рынке медицинских услуг) является также одномерным множеством, причем

$\xi^8 = \{ \text{конкуренция на основе повышения качества товара (неценовая);}$

$\text{конкуренция на основе критерия повышения качества сервиса потребителей товара;}$

$\text{конкуренция на основе снижения цены (ценовая);}$

$\text{конкуренция на основе снижения эксплуатационных расходов у потребителя товара;}$

$\text{конкуренция на основе повышения качества процессов управления;}$

$\text{конкуренция на основе использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная)}. \}$

Элемент ξ^9 содержит два измерения: формулирование пяти сил Портера и соответствующие значения этих сил на рынке медицинских услуг. Описание элемента – $\xi^9_{j,k}$.

Элемент ξ^{10} описывает множество стратегических позиций ПОМУ согласно матрице БКГ и является одномерным. $\xi^{10} = \{ \text{трудный ребенок; звезда; дойная корова; собака} \}$.

Элемент ξ^{11} , описывающий множество стратегий ПОМУ согласно стратегической позиции в матрице БКГ, также является одномерным. Элемент может принимать значения: $\xi^{11} = \{ \text{увеличение доли рынка; сохранение доли рынка; сбор урожая; ликвидация бизнеса} \}$.

Элемент ξ^{12} , описывающий разнообразие стратегических зон хозяйствования на рынке медицинских услуг в регионе расположения ПОМУ, является одномерным и включает конечное множество элементов, каждый из которых означает конкретную СЗХ.

Элемент ξ^{13} , описывающий множество стратегических позиций ПОМУ согласно матрице Мак-Кинси, также является одномерным и может принимать значения: $\xi^{13} = \{ \text{лузер; знак вопроса; средний бизнес; производитель дохода; растуший победитель; победитель} \}$.

Элемент ξ^{14} описывает множество стратегий входа в новые сферы медицинского бизнеса (которые могут дополнять существующие направления развития ПОМУ ξ^1), является одномерным и может принимать следующие значения: $\xi^{14} = \{ \text{приобретение; новое внутреннее предпринимательство; совместное предпринимательство} \}$.

Элемент ξ^{15} , который определяет множество стратегий выхода ПОМУ из

сфер медицинского бизнеса, является одномерным и описывается следующим множеством значений $\xi^{15} = \{ \text{раздевание; сбор урожая; ликвидация} \}$.

Элемент стратегии ξ^{16} , который определяет множество стратегических позиций ПОМУ в конкурентной борьбе (по Ф. Котлеру), является двумерным и описывается следующим множеством: $\xi^{16} = \{ \{ \text{нишевик с долей рынка 10\%; последователь с долей рынка 20\%; претендент на лидерство с долей рынка до 30\%; лидер с долей рынка выше 30\%} \}, \{ \text{стратегии нишевика; стратегии последователя; стратегии претендента на лидерство; стратегии лидера} \} \}$. Описание элемента – $\xi^{16}_{j,k}$. В свою очередь, второе измерение элемента ξ^{16} может принимать следующие значения:

$\text{стратегии нишевика} = \{ \text{вход на рынок; лидерство на маленьком рынке (в определенной нише)} \};$

$\text{стратегии последователя} = \{ \text{слежение за лидером} \};$

$\text{стратегии претендента на лидерство} = \{ \text{фронтальная атака; окружение; обход; атака гориллы} \};$

$\text{стратегии лидера} = \{ \text{защитная позиция; фланговая оборона; опережающая защита; контрнаступление; мобильная защита; стратегия сжатия} \}$.

Элемент ξ^{17} определяет множество стратегий согласно стратегической позиции ПОМУ в конкурентной борьбе, включая стратегии траектории изменения рыночной позиции. Элемент является двумерным и может быть описан следующим образом: $\xi^{17} = \{ \{ \text{недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг} \}, \{ \text{траектория неудачи; траектория перманентной посредственности; траектория последователя; траектория новатора} \} \}$. Описание элемента – $\xi^{17}_{j,k}$.

Элемент ξ^{18} , который определяет множество стратегий выхода на зарубежные рынки, является двумерным и может принимать следующие значения: $\xi^{18} = \{ \{ \text{позиция импортера, позиция экспортера} \}, \{ \text{косвенный экспорт/импорт; прямой экспорт/импорт, производство за рубежом} \} \}$. Элемент может быть описан как $\xi^{18}_{j,k}$.

Элемент ξ^{19} , который определяет множество стратегий управления проектами и программами, может быть определен через структуру подсистем проектного менеджмента. Эта структура наиболее раскрыта в стандарте Р2М [8. С. 27]. Хотя допустимым будет и использование подсистем, определенных в наиболее распространенном стандарте по управлению проектами РМВОК. Элемент двумерный, первым измерением являются стратегии по реализации подсистемы управления программой в целом, вторым – по реализации подсистем управления отдельными проектами программы. Определим $\xi^{19} = \{ \{ \text{стратегии профилирования миссии; стратегии управления архитектурой программы; модели управления стратегией программы; стратегии управления интеграцией выполнения программы; стратегии управления стоимостью программы} \}, \{ \text{модели управления стратегией проекта; стратегии управления финансами проекта; стратегии управления системами проекта; стратегии управления организацией проекта; стратегии управления жизненным циклом проекта; стратегии управления содержанием проекта; стратегии управления временем проекта; стратегии управления стоимостью проекта; стратегии управления освоенным объемом проекта; стратегии управления качеством проекта; стратегии управления отчетами, изменениями и задачами проекта; стратегии управления поставками проекта; стратегии управления ресурсами проекта; стратегии управления рисками проекта; стратегии управления информацией проекта; стратегии управления взаимосвязями проекта; стратегии управления ценностью проекта; стратегии управления коммуникациями проекта} \} \}$. Таким образом, элемент может быть описан как $\xi^{19}_{j,k}$, $j = 5, k = 18$.

Элемент ξ^{20} определяет множество стратегий управления персоналом, в том числе командами проектов. Описание элемента – $\xi^{20}_{j,k,l,m,o}$. При этом j – подмножество типов организационных структур, где $j = \{ \text{линейная; дивизиональная; линейно-штабная; функциональная; слабая матричная; сбалансированная матричная; сильная матричная; проектная; композитная} \}$; k – подмножество моделей ролей в команде; l – модели стратегического управления командой, где $l = \{ \text{закрытая модель управления; открытая модель управления; модель случайного управления; модель управления типа «идея»} \}$; m – модели мотивации персонала; o – модели стратегического лидерства.

Элемент ξ^{21} определяет множество элементов стратегии «голубого океана». Этот элемент также пятимерный, его описание – $\xi^{21}_{j,k,l,m,o}$. Здесь j – подмножество инноваций, где $j = \{ \text{производственные расходы; ценность для покупателя; инновация ценности} \}$; k – подмножество модели «четырёх действий», где $k = \{ \text{стандарты, которые нужно отменить; стандарты, которые нужно снизить; факторы, которые необходимо повысить; факторы, которые необходимо создать с «нуля»} \}$; l – стратегическая канва стратегии «голубого океана», где $l = \{ \text{фокус; отличие; привлекательный лозунг} \}$;

m – подмножество кривой ценности, причем значение параметра m соответствует количеству параметров, по которым сопоставляются кривые ценностей среднестатистического медицинского учреждения, лидера отрасли (возможно, смежной) и оцениваемого ПОМУ, которое пытается создать «голубой океан»; o – принципы разработки и воплощения в ПОМУ стратегии «голубого океана» (классическая модель содержит четыре принципа разработки и два принципа реализации стратегии).

Элемент \check{S}^{22} определяет множество проактивных моделей и методов, которые должны использоваться в стратегии ПОМУ. Элемент является трехмерным, первое измерение описывает принципы, второе – модели, третье – методы проактивности. Описание элемента – $\check{S}^{22}_{j,k,l}$.

Подводя итоги структурного анализа, можно сделать вывод, что на основе рассмотрения детальной структуры стратегии ПОМУ возможно создать соответствующую модель. Модель разработки стратегии ПОМУ представим в следующем виде:

$$\check{D} = \langle \check{S}, \check{D}^1, \check{D}^2, \check{D}^3, \check{D}^4, \check{D}^5 \rangle.$$

Элементы модели и их значения представлены в таблице.

Элемент \check{D}^1 может принимать следующие значения: школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, школа предпринимательства, когнитивная шко-

ла, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа внешней среды, школа конфигурации [7. С. 14]).

Заметим, что в процессе реализации стратегия медицинского учреждения может изменяться под воздействием некоторых факторов (сущностей). Обозначим сущности, которые могут привести к изменению первой размерности \check{S}^{19} , состоящей из пяти элементов, через \check{S}^{19} , а сущности, изменяющие вторую размерность \check{S}^{19} , состоящую из 18 элементов, через \check{S}^{19} .

Предложим метод мониторинга стратегии медицинских проектов, программ и портфелей ПОМУ (см. рисунок).

Использование предложенных в статье моделей и метода позволит медицинским учреждениям оценить важность стратегического управления в медицине, поможет сформировать научно обоснованную стратегию с учетом специфики каждого конкретного медицинского учреждения. Это будет способствовать укреплению рыночных позиций медицинского учреждения, развитию медицины в целом, и не только за счет использования новых медикаментов и методов лечения, но и в результате применения комплексного, целостного стратегического подхода.

Элементы модели разработки стратегии ПОМУ

| Обозначение | Описание элемента |
|---------------|--|
| \check{S} | Стратегия ПОМУ |
| \check{D} | Модель разработки стратегии ПОМУ |
| \check{D}^1 | Школы разработки стратегий |
| \check{D}^2 | Модели и методы разработки стратегий |
| \check{D}^3 | Организационная структура, осуществляющая разработку стратегий |
| \check{D}^4 | Инструменты (в том числе ИТ-инструменты) разработки стратегий |
| \check{D}^5 | Ограничения и предположения по разработке стратегий |

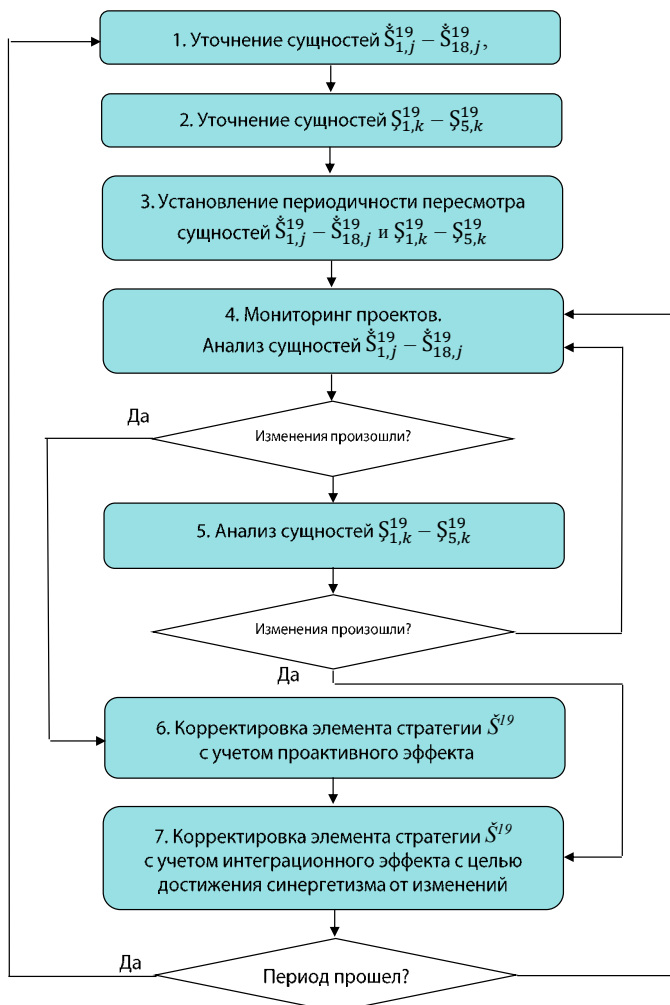


Схема реализации метода мониторинга проектов ПОМУ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формализация стратегии проектно-ориентированного медицинского учреждения и разработки стратегии представляет собой модель, которая должна послужить эффективным системным методологическим инструментом этапа разработки стратегии ПОМУ.

Это позволит смоделировать трансформацию стратегии в проекты, программы и портфели развития проектно-ориентированного медицинского учреждения, предложив соответствующий механизм (интерфейс), что является целью наших дальнейших исследований.

Создание и развитие стратегии позволит медицинским учреждениям отражать в своей работе современные тренды как в лечебной, научной, так и в организационной сфере. В свою очередь, развитие медицинских учреждений и медицины в целом благотворно отразится на здоровье граждан. ■

Источники

1. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989.
2. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление. Киев: Абсолют-В, 1998.
3. Илларионов А.В., Клименко Э.Ю. Портфель проектов: инструмент стратегического управления предприятием. М.: Альпина Паблишер, 2013.
4. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века. М.: Альпина Паблишер, 2011.
5. Лямец В.И., Тевяшев А.Д. Системный анализ. Вводный курс. Харьков: ХТУРЭ, 1998.
6. Месарович М., Такахага Я. Общая теория систем: математические основы / пер. с англ. Э.Л. Наппельбаума; под ред. С.В. Емельянова. М.: Мир, 1978.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000.
8. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: в 2 т. / пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева. Киев: Nauk svit, 2009. Т. 1. Версия 1.2.
9. Савицкая Г. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. 6-е изд., перераб. и доп. Минск: Новое знание, 2002.
10. Синявина М.П., Бурмистров А.Н. Определение миссии. Определение целей. URL: https://iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_876.
11. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ. Киев: МАУП, 2003.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 5-е изд. СПб.: Питер, 2008.
13. Данченко О.Б., Лепский В.В. Модели стратегического менеджмента медицинских проектов проектно-ориентированого медицинского закладу // Вісник НТУ «ХП». Сер.: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. №2(1278). С. 45–52.
14. Корецький М.Х., Дегтяр А.Д., Даций О.І. Стратегічне управління. Киев: Центр навчальної літератури, 2007.
15. Лепский В.В. Программно-портфельное управление медицинским закладом // Управління проектами: стан та перспективи: матеріали 12-ї Міжнар. наук.-практ. конф. Миколаїв: НУК, 2016. С. 47–48.
16. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. Киев: Основи, 1997.
17. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006.
18. Adizes I. How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems. Adizes Institute (USA), 1983.
19. Bart C.K. Sex, Lies and Mission Statements // Business Horizons. 1997. November-December. P. 9–18. URL: <https://ssrn.com/abstract=716542>.
20. Bertalanffy L. Von. General System Theory – A Critical Review // General Systems. 1962. Vol. VII. P. 1–20.
21. Chan Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2005.
22. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business Press, 1996.

References

1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika Publ., 1989.
2. Beloshapka V.A., Zagoriy G.V. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Kiev: Absolyut-V Publ., 1998.
3. Illarionov A.V., Klimenko Ye.Yu. *Portfel' proektov: instrument strategicheskogo upravleniya predpriyatiem* [Project Portfolio: A Tool for Strategic Enterprise Management]. Moscow: Al'pina Publisher, 2013.
4. Kotter J. *Matsushita Leadership: Lessons from the 20th Century's Most Remarkable Entrepreneur* (Russ. ed.: Kotter Dzh. Liderstvo Matsusity. Uroki vyd-ayushchegosya predprinimatel'ya XX veka. Moscow: Al'pina Publisher, 2011).
5. Lyamets V.I., Tevyashev A.D. *Sistemnyy analiz. Vvodnyy kurs* [System Analysis. Introduction Course]. Kharkov: KhTURE Publ., 1998.
6. Mesarovic M., Takahara Y. *General Systems Theory: Mathematical Foundations (Mathematics in Science and Engineering)* (Russ. ed.: Mesarovich M., Takahara Ya. Obschchaya teoriya sistem: matematicheskie osnovy. Moscow: Mir Publ., 1978).
7. Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (Russ. ed.: Mintsberg G., Al'strends B., Lempel Dzh. Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta. St. Petersburg: Piter Publ., 2000).
8. Bushuev S.D. (ed.) *Rukovodstvo po upravleniyu innovatsionnyimi proektami i programmami*. V 2 t. [Guidance on the Management of Innovative Projects and Programs. In 2 vols.]. Kiev: Nauk. Svit Publ., 2009. Vol. 1. Ver. 1.2.
9. Savitskaya G. *Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiy*. 6-e izd. [Analysis of the Economic Activity of Enterprises. 6th ed.]. Minsk: Novoe znanie Publ., 2002.
10. Sinyavina M.P., Burmistrov A.N. *Opređenje missii. Opređenje tseley* [Definition of the Mission. Definition of Goals]. Available at: https://iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_876.
11. Surmin Yu.P. *Teoriya sistem i sistemnyy analiz* [Theory of Systems and Systems Analysis]. Kiev: MAUP Publ., 2003.
12. Fatkhutdinov R.A. *Strategicheskyy marketing. 5-e izd.* [Strategic Marketing. 5th ed.]. St. Petersburg: Piter Publ., 2008.
13. Danchenko O.B., Lepskiy V.V. *Modeli strategichnogo menedzhmentu medichnikh proektiv proektno-orientovanogo medichnogo zakladu* [Modeling the Strategic Management of Medical Projects in a Project-Based Medical Deposit]. *Visnik NTU «KhPI». Ser.: Strategichne upravlinnya, upravlinnya portfelyami, programami ta proektami – Bulletin of NTU “KhPI”. Ser.: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*, 2018, no. 2(1278), pp. 45–52.
14. Korets'kiy M.Kh., Degtyar A.D., Datsiy O.I. *Strategichne upravlinnya* [Strategic Management]. Kiev: Tsentri navchal'noi literaturi Publ., 2007.
15. Lepskiy V.V. [Program-Portfolio Management of a Medical Institution]. *Upravlinnya proektami: stan ta perspektivi: materialy 12-i Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Project Management: The State and Prospects: Proc. of the 12th Int. sci-pract. conf.]. Mykolaiv: NUK Publ., 2016. Pp. 47–48.
16. Porter M. *Competitive Strategy* (Ukr. ed.: Porter M. Strategiya konkurentsiy. Kiev: Osnovi Publ., 1997).
17. Ivanov Yu.B., Tishchenko O.M. (ed.) *Teoretichni osnovy konkurentnoi strategii pidpriemstva* [Theoretical Basis of the Competitive Strategy of the Enterprise]. Kharkov: VD «INZHEK» Publ., 2006.
18. Adizes I. *How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems*. Adizes Institute (USA), 1983.
19. Bart C.K. Sex, Lies and Mission Statements. *Business Horizons*, 1997, November-December, pp. 9–18. Available at: <https://ssrn.com/abstract=716542>.
20. Bertalanffy L. Von. General System Theory – A Critical Review. *General Systems*, 1962, vol. VII, pp. 1–20.
21. Chan Kim W., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005.
22. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press, 1996.

Библиографическая ссылка: Лепский В.В. Модель разработки стратегии развития медицинского учреждения // Управленец. 2018. Т. 9. № 3. С. 40–44. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-3-7.

For citation: Lepsky V.V. A Model for Devising a Medical Institution's Development Strategy. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 3, pp. 40–44. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-3-7.