

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-97>

УДК 33.338.4

# ІНСТИТУЦІЙНЕ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

## INSTITUTIONAL AND INFORMATION SUPPORT OF THE MECHANISM OF STRATEGIC HEALTH CARE MANAGEMENT

**Шишка Ігор Васильович**кандидат медичних наук, доцент,  
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4365-8638>**Shyshka Ihor**

Classic Private University, Zaporizhzhia

У статті обґрунтовано необхідність розуміння сутності і складу механізму стратегічного управління, яке створює основу для забезпечення якісного стратегічного планування розвитку медичної сфери. Визначено сутність дефініції «механізм стратегічного управління сферою охорони здоров'я». Визначено основні складові елементи механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я. Зазначено чинники основних елементів механізму стратегічного управління: інституціонального, інформаційного, науково-методичного, організаційного і ресурсного забезпечення довгострокового інноваційного розвитку галузі з метою забезпечення прав людини у сфері охорони здоров'я. Надано розгорнуту характеристику інституційному і інформаційному забезпеченню його функціонування.

**Ключові слова:** механізм стратегічного управління, інституційне забезпечення стратегічного управління, інформаційне забезпечення стратегічного управління.

The article defines the essence of the definition "mechanism of strategic management in the field of health care". Under the concept of "mechanism of strategic management in the field of health care" it is offered to understand a set of processes, techniques, methods, approaches, implementation of certain actions with the aim of achieving long-term goals of innovative development of the industry, taking into account generally recognized priorities, observing the basic principles of strategic planning, rational use of the existing potential of the industry, taking into account the influence of factors of its external and internal environment. The main constituent elements of the mechanism of strategic management in the field of health care have been determined. Among the main elements of the strategic management mechanism are the factors of institutional, informational, scientific-methodical, organizational and resource support for long-term innovative development of the industry with the aim of ensuring human rights in the field of health care. A detailed description of the institutional and information provision of its functioning is given. Institutional support for the strategic management of the industry consists of all participants in the process of developing and implementing its development strategy, including: central authorities, state enterprises, local authorities and local self-governments, international organizations, medical, patient and public organizations. Information provision of strategic management involves the use and coordination of such sources of information as: Laws of Ukraine and secondary regulatory legal acts; National development strategies; international documents in the field of health care; statistical reporting, comprehensive regional programs, branch programs, regional programs, regional targeted social programs, etc.

**Keywords:** mechanism of strategic management, institutional support of strategic management, information support of strategic management.

**Постановка проблеми.** У світлі реформування національної системи охорони здоров'я проблеми стратегічного планування і стратегічного управління галуззю все час-

тіше стають об'єктами досліджень вітчизняних науковців. Значна чисельність публікацій у даному напрямку обумовлена наявністю певних недоліків у механізмі державного

стратегічного управління сферою охорони здоров'я, що віддзеркалюється у формальному характері стратегічного планування розвитку галузі, неефективному контролі за реалізацією обраної стратегії, неузгодженості певних стратегічних дій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про достатньо широке коло питань, що стосуються проблеми стратегічного управління сферою охорони здоров'я, до вирішення яких виявляють інтерес українські автори. Так, В. Галай спрямовує увагу на аналіз чинної нормативно-правової бази та стану реалізації реформи у сфері охорони здоров'я в Україні за період до 2020 року, формування нових аспектів державної політики та визначення пріоритетів при розробці положень Стратегії реформування системи охорони здоров'я до 2030 року [1], Д. Рябець розглядає процес формування концептуальних засад стратегічного управління сферою охорони здоров'я [2], І. Трикоз досліджує концептуальні засади розвитку охорони здоров'я шляхом визначення основних напрямів стратегії її розвитку [3], Ю. Вороненко вивчає теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління в галузі охорони здоров'я та підходи до розробки стратегії [4], О. Радченко і В. Лагодієнко досліджують сутність стратегії як основи наукових досліджень, що забезпечують системний підхід до аналізу явищ і процесів, які відбуваються в соціально-економічних системах, на прикладі національної системи охорони здоров'я, а також моделювання динамічного бачення довгострокових перспектив суспільного розвитку медичної галузі в умовах глобалізації [5], Ф. Стецюк досліджує сутність процесу стратегічного планування [6].

Не заперечуючи внеску зазначених науковців у процес пізнання й удосконалення стратегічного управління сферою охорони здоров'я, вважаємо, що питання формування збалансованого і ефективного механізму цієї діяльності досліджено недостатньо.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності дефініції «механізм стратегічного управління сферою охорони здоров'я», надання характеристики інституційному і інформаційному забезпеченню його функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукових публікацій з проблем стратегічного управління галуззю охорони здоров'я (медичними закладами) виявив застосування авторами різних підходів до трактування сутності і співвідношення понять

«стратегічне управління», «механізм стратегічного управління» і «стратегічне планування». Так, на думку Д. Рябця, основою концепції стратегічного розвитку галузі охорони здоров'я є її місія та принципи, які є підґрунтям для визначення цілей, стратегій і планів їх реалізації [2, с. 124]. Якщо розуміти під стратегічним розвитком стратегічне управління, то виникає певна невідповідність, оскільки визначення місії можна вважати основоположним у процесі розроблення стратегії, але основною ідеєю концепції стратегічного управління є необхідність врахування взаємозв'язку між зовнішнім і внутрішнім середовищем при формулюванні цілей довгострокового розвитку суб'єкта управління [7, с. 83].

За визначенням О. Радченка і В. Лагодієнко, розроблення стратегії галузі охорони здоров'я передбачає визначення напряму дій органів державної влади щодо вирішення проблем, досягнення цілей і виконання завдань функціонування системи охорони здоров'я [5, с. 40].

Ми погоджуємося з таким визначенням, але вважаємо доцільним наголосити на тому, що стратегія, відповідно наданому у «Тлумачному словнику економіста» визначенню, – це форми і методи перспективних дій, пов'язаних з вирішенням основних проблем і досягненням перспективних цілей [8, с. 237]. Тобто стратегія передбачає застосування відповідних форм і методів реалізації заходів, а не лише визначення їх напряму, з метою досягнення цілей розвитку, а не просто функціонування галузі.

Автор Ф. Стецюк переконаний, що стратегічне управління реалізується через стратегічне планування з врахуванням публічної політики, очікувань суспільства, нової інформації, доказової бази, показників реального стану здоров'я населення, трендів медійного простору [6, с. 323].

Вважаємо таке визначення дещо неактуальним, оскільки стратегічне управління, на сучасному етапі свого розвитку, повинно враховувати такі об'єктивні процеси як: глобалізація соціально-економічних процесів, діджиталізація процесів управління, інтенсифікація інноваційної діяльності, економіка знань, пріоритет розвитку персоналу над продуктивністю, необхідність розроблення стратегічних планів знизу-догори з метою врахування й задоволення потреб суспільства [9].

Таким чином, під стратегічним управлінням галуззю охорони здоров'я ми розуміємо діяльність з визначення й забезпечення досяг-

нення довгострокових цілей її інноваційного розвитку з урахуванням загальноновизнаних пріоритетів, дотриманням основних принципів стратегічного планування, раціонального використання наявного потенціалу галузі, врахуванням впливу чинників зовнішнього і внутрішнього її середовища. Відповідно стратегія розвитку – це документ (план), який визначає довгострокові цілі розвитку, заходи щодо їх досягнення, перелік необхідних ресурсів, підходи, прийоми і методи контролю запланованих заходів.

Автори «Тлумачного словника економіста» С. Гончаров і Н. Кушнір визначають сутність дефініції «механізм» як сукупності «процесів, прийомів, методів, підходів; здійснення певних дій задля досягнення мети», а «механізм управління» – як способу «організації управління суспільним виробництвом з притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епосі та соціально-економічному устрою» [8, с. 185]. Науковець П. Присяжнюк дає визначення поняттю «механізм управління» як складному та багатоетапному процесу, що включає такі складові елементи як прогнозування, планування розвитку, мотиваційне, організаційне, інформаційне та інше забезпечення, методи і способи управління, завдяки яким керуюча система впливає на керовану [10].

Отже, відповідно до вищезазначених концепцій, механізм стратегічного управління галуззю охорони здоров'я являє собою сукупність певних складових елементів, як-то: інституціональне, інформаційне, науково-методичне, організаційне і ресурсне забезпечення довгострокового інноваційного розвитку галузі з метою забезпечення прав людини у сфері охорони здоров'я.

Під інституційним забезпеченням стратегічного управління галуззю охорони здоров'я ми розуміємо усіх учасників процесу розроблення й реалізації стратегії розвитку галузі. При цьому сутність терміну «інститут» ми розуміємо як «абстрактну функціональну модель конкретних організацій, що фіксує їх видовий статус і найзагальніші інституційні риси» [11, с. 61]. Серед таких інститутів слід зазначити:

- центральні органи влади (КМУ, Президент, МОЗ, Мінрегіон, Мінфін, НСЗУ, Держлікслужба);
- державні підприємства (ДП «Медичні закупівлі»);
- органи місцевої влади (місцеві державні адміністрації) та місцевого самовряду-

вання (ради народних депутатів адміністративно-територіальних одиниць);

- міжнародні організації (ВООЗ, Світовий Банк, МФ «Відродження», міжнародні проекти технічної допомоги, Національний демократичний інститут);

- медичні організації;

- пацієнтські організації (БФ «Пацієнти України», БО «100% Життя»);

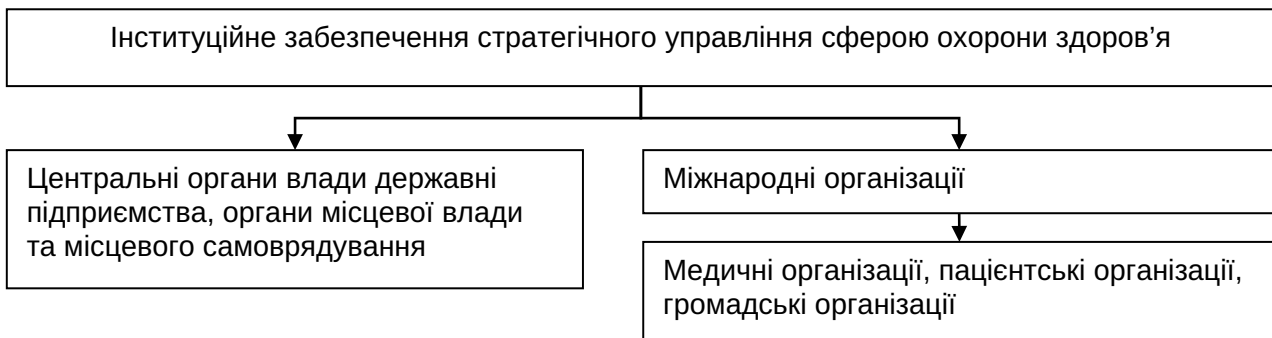
- громадські організації (Всеукраїнське лікарське товариство, Всеукраїнська громадська організація «Фармацевтична асоціація «ФАРМУКРАЇНА», Громадська спілка «Орфанні захворювання України», Громадська організація «Всеукраїнська рада захисту прав та безпеки пацієнтів», Громадська спілка «Коаліція Реанімаційний Пакет Реформ», всеукраїнське громадське об'єднання Інститут «Республіка») (рис. 1).

Головною метою залучення представників зазначених інститутів до розроблення стратегії розвитку системи охорони здоров'я є забезпечення її виваженості і збалансованості, що передбачає узагальнення думок і пропозицій лікарів, науковців, пацієнтів і громадських експертів.

Провідна роль у організації процесу розроблення стратегії розвитку системи охорони здоров'я належить МОЗ України. Для розроблення «Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років» було створено Стратегічну дорадчу групу з питань реформування системи охорони здоров'я в Україні (СДГ) [12] за ініціативою керівництва країни та Джорджа Сороса.

Головне завдання діяльності СДГ передбачало залучення висококваліфікованих українських і іноземних фахівців до консультативної допомоги з визначення стратегічних підходів до реформування галузі за участю міжнародних донорів.

У грудні 2021 року для розроблення проекту «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» МОЗ України було утворено міжсекторальну робочу групу (МРГ), до складу якої увійшли експерти МОЗ, НСЗ, Держлікслужби, ДП «Медичні закупівлі», експерти ВООЗ, представники міжнародних проектів технічної допомоги, практикуючі лікарі, управлінці сфери охорони здоров'я, пацієнтські організації, представники органів місцевого самоврядування та керівники медичних закладів [13]. Головна мета створення МРГ – формування політики за всіма напрямками, що забезпечують розвиток системи охорони здоров'я [14].



**Рис. 1. Складові інституційного забезпечення функціонування механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я України**

*Джерело: складено автором*

Також було утворено п'ять підгруп МРГ за окремими тематичними напрямками, до складу яких увійшло понад 80 експертів. На офіційному сайті МОЗ у рубриці «Стратегія» відбувалося оприлюднення матеріалів роботи підгруп МРГ. За сприяння Національного Демократичного Інституту (НДІ), «Коаліції Реанімаційний Пакет Реформ» та Інституту «Республіка» МОЗ України запровадило проведення публічних консультацій у режимі онлайн на платформі Zoom, цілю яких було збирання і опрацювання рекомендацій від зацікавлених сторін до змістового наповнення Стратегії. У якості зацікавлених сторін виступали: керівники закладів охорони здоров'я, лікарі усіх ланок, медичний персонал, профільні асоціації, представники органів місцевого самоврядування, громадські організації, пацієнти, експерти та науковці, представники та студенти медичних навчальних закладів, представники бізнес-спільноти.

З 07 по 14 грудня 2021 року на загальне обговорення були винесені питання універсального охоплення послугами охорони здоров'я, громадського здоров'я, готовності та реагування на надзвичайні ситуації, залучення людей та громад, врядування у сфері охорони здоров'я, кадрового забезпечення системи охорони здоров'я. При цьому формат консультацій передбачав: виступи представників МОЗ, виступи інших експертів з питань охорони здоров'я, серію запитань і відповідей, роботу учасників у групах, презентацію розроблених рекомендацій [15]. Такий формат розроблення стратегії розвитку галузі є більш прогресивним у порівнянні з практикою минулих років, але, з огляду на зміни парадигми стратегічного управління, підвищення якості стратегічних документів потребує запровадження технології їх складання знизу-догори.

Так, досвід планування медичних послуг у Великій Британії зосереджує увагу на необхідності збалансування об'єктивного, технічного виміру планування з реаліями контексту, в якому воно відбувається. При цьому підґрунтям для планування медичних послуг можуть бути будь-які зміни, що виникають внаслідок:

- реформи охорони здоров'я, які змінюють підзвітність і прийняття рішень у Національній службі охорони здоров'я (NHS);
- потреби в охороні здоров'я, які можуть змінюватися з часом відповідно до вікової структури та профілю здоров'я населення (наприклад, збільшення кількості людей похилого віку);
- технологічний прогрес, який є основними чинником витрат на охорону здоров'я та має значний потенціал для покращення результатів і ефективності медичних послуг;
- програми на базі доказів, що встановлюють стандарти якості та специфікують послуги.

Механізм планування медичних послуг у Великій Британії передбачає:

1. Спільну оцінку стратегічних потреб (JSNA). Відповідно до Закону про місцеве самоврядування та залучення громадськості до охорони здоров'я (2007 р.) місцева влада, зацікавлені сторони і громадяни проводять спільну оцінку стратегічних потреб щодо здоров'я та добробуту місцевої громади, яка є важливим інструментом (основним набором даних) для комісарів. Висновки JSNA враховують також низку місцевих планів. JSNA забезпечує основу для вивчення всіх чинників, що впливають на здоров'я та добробут місцевих громад, включаючи зайнятість, освіту, житло та чинники навколишнього середовища. Місцеві органи влади, спираючись на цей основний набір даних, використовують чіткі кри-

терії для вибору додаткової, високоякісної та актуальної для місцевих умов інформації, яка формує чітке уявлення про певну територію.

2. Планування медичних послуг. Значна кількість спеціалістів із планування охорони здоров'я є представниками медичних професій. Також до процесу залучають експертів та фахівців з планування. Таким чином, досягається мета щодо реального, а не символічного внеску спільнот і користувачів у процес планування. Для оцінки важливості впливу зацікавлених сторін використовується багато методів, включаючи аналіз зацікавлених сторін [16].

Наразі, за підтримки проєкту міжнародної технічної допомоги «Зміцнення ресурсів для сталого розвитку приймаючих громад на сході України» Програми «Перспективи розвитку східних регіонів України» німецької федеральної компанії Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та за участі експертів AICM Ukraine, International Fund / МБФ «AICM Україна» деякі громади розробили «Стратегії здоров'я (Community Health Strategy)» [17; 18; 19]. Зазначені документи складено за однаковим шаблоном (зразком), проте, у додатках розміщено результати проведених опитувань серед жителів і медичних працівників громад. На нашу думку, саме таку інформацію необхідно використовувати у якості базової під час стратегічного планування, хоча її структура потребує перегляду і вдосконалення.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління системою охорони здоров'я передбачає використання й узгодження таких джерел інформації як: Закони України і підзаконні нормативно-правові акти; Національні

стратегії розвитку; міжнародні документи у сфері охорони здоров'я; статистична звітність, комплексні обласні програми, галузеві програми, обласні програми, обласні цільові соціальні програми та ін. (рис. 2).

Процес розроблення стратегій розвитку системи охорони здоров'я на регіональному рівні регламентовано низкою нормативно-правових актів, серед яких: Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про засади державної регіональної політики»; Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932; Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, затверджені наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № 75; Державна стратегія реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами на період до 2025 року [20].

Розроблення проєкту «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» здійснювалось на виконання Указу Президента України від 18 серпня 2021 року № 369/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною

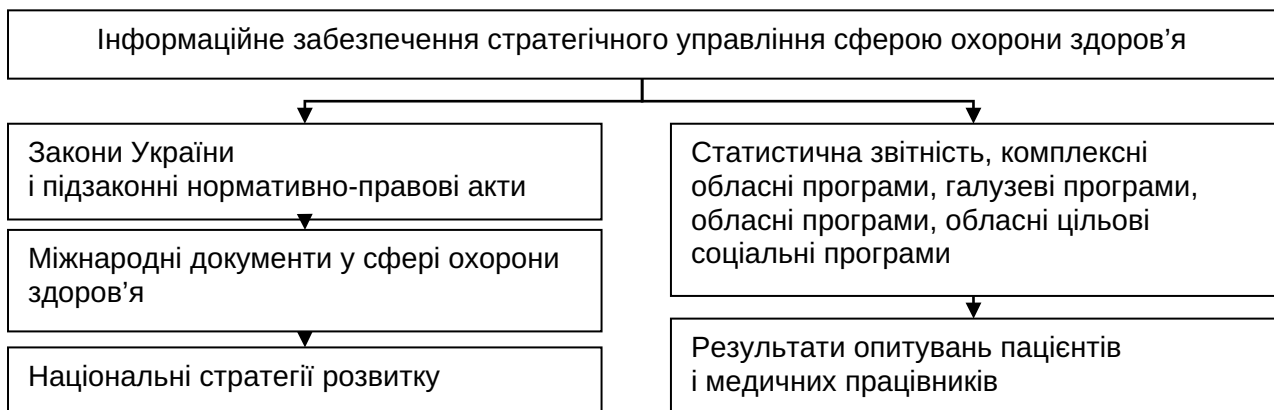


Рис. 2. Складові інформаційного забезпечення функціонування механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я України

Джерело: складено автором

допомогою» [15]. Однією з вимог до такого роду документів є їх узгодження з чинними національними стратегіями, як-то: Національна економічна стратегія [21], Стратегія економічної безпеки [22], Стратегія із створення безбар'єрного простору [23], Стратегія людського розвитку [24], Стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [25] та ін. Кожна із зазначених ратифікованих стратегій має пункти, що визначають певні перспективи розвитку системи охорони здоров'я, тому розроблена стратегія розвитку галузі не повинна суперечити раніше визначеним цілям. Основою для розроблення стратегій розвитку системи охорони здоров'я на регіональному рівні, відповідно, є Стратегії регіонального розвитку, Державна стратегія регіонального розвитку України, Стратегія сталого розвитку України.

Важливою вимогою до процесу розроблення стратегії розвитку галузі є її узгодження зі світовими та європейськими стандартами, такими як: права і обов'язки населення і медичних працівників; медична інформація і звітність; управління та організація охорони здоров'я; лікарські засоби, протоколи лікування основних захворювань; міжнародна кваліфікація хвороб; підготовка кадрів, атестація та ліцензування діяльності тощо. Такими документами є стандарти, рекомендації, модельне законодавство ВООЗ, хартії, декларації ООН, стандарти і стратегії європейського бюро ВООЗ [26], Світового банку та інших організацій. Відповідними міжнародним стандартам документами України є: Стратегія та план заходів щодо забезпечення біологічної безпеки та біологічного захисту за принципом «Єдине здоров'я» на період до 2025 року [27]; Державна стратегія протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу, туберкульозу та вірусним гепатитам на період до 2030 року [28].

Отже, вищезазначені документи визначають спрямування стратегії розвитку системи охорони здоров'я, її цілісність і відповідність іншим напрямкам діяльності держави щодо забезпечення певного рівня життя населення. Однак, вони не можуть слугувати базою для визначення показників розвитку, тому під час розроблення стратегічних планів використовують дані медичної статистики, яка вивчає: кількісні та якісні характеристики здоров'я населення; розвиток системи охорони здоров'я в країні; вплив на неї соціально-економічних, медико-біологічних та інших чинників; використання різноманітних статистичних методів для оброблення та аналізу резуль-

татів медичних досліджень (клінічних, експериментальних, епідеміологічних, гігієнічних, медико-соціальних) [29].

В Україні функціонує структурована служба Медичної статистики, центральним органом і координатором якої є Центр медичної статистики МОЗ України. З 2008 року запроваджено збирання статистичної інформації від усіх закладів охорони здоров'я, не залежно від відомчої підпорядкованості та форми власності. Для цього у всіх областях України створено обласні інформаційно-аналітичні центри Медичної статистики, а в закладах охорони здоров'я – інформаційно-аналітичні відділи. Для оброблення інформації застосовується медична інформаційна система «МедСтат». З 01 квітня 2020 року розпочала функціонування електронна система охорони здоров'я (e-health), яку складають Центральна база даних і Медичні інформаційні системи (МІСи), автоматичний обмін даними між якими відбувається через відкритий програмний інтерфейс (API).

Узагальнення інформації на рівні ЗОЗ, регіону або держави відбувається за допомогою звітних форм, які, у свою чергу, формуються на основі первинної документації, що складають медичні працівники під час внесення медичних записів до Реєстру системи МІС. На основі первинної медичної документації можливий контроль якості на нижньому рівні для виявлення проблемних ділянок роботи. Таким чином, працює певна система, умовами функціонування якої є: наявність відповідних функціональних обов'язків персоналу щодо ведення первинної медичної документації у визначених формах і обсягах; наявність ліцензійних вимог до ЗОЗ щодо надання звітності; наявність відповідних фахівців у ЗОЗ іа обласних департаментах охорони здоров'я (організаційно-методичні і статистичні відділи); наявність механізму контролю звітної діяльності; наявність відповідної нормативної бази. Наказами МОЗ України затверджена велика кількість річних, піврічних та квартальних звітів. Загальнообов'язковими з них є звіти про лікувальну роботу (звіт за формою № 20) та звіт про медичні кадри (звіт за формою № 17), що затверджені наказом МОЗ України № 385 від 10.07.2007 року. Інформація звітних форм узагальнюється та слугує основою для отримання показників, індикаторів якості тощо.

Суттєвим інформаційним джерелом для розроблення стратегічних планів розвитку галузі, на наш погляд, є результати опиту-

вань пацієнтів і медичних працівників. Перші можуть слугувати підґрунтям для оцінювання якості медичних послуг, а другі – використовуватись для розроблення напрямів удосконалення процесів надання цих послуг. Опитування пацієнтів є ефективним способом зворотного зв'язку з клієнтами медичного закладу, який може реалізовуватись у формі анкетування на виході, телефонного опитування, E-mail анкетування, особистого або поштового опитування. Кожен з зазначених методів має позитивні і негативні риси. Обрання певного методу залежить від мети опитування та кількості запитань в анкеті. Найбільш розгорнуту інформацію можна отримати під час поштового опитування. У нагоді тут може стати медична інформаційна система, яка містить певний обсяг інформації про клієнтів та може полегшити процес формування вибірки респондентів.

Опитування медичних працівників є одним з завдань служби з управління персоналом. Тематичне спрямування таких опитувань може охоплювати широкий спектр питань, як-то: ефективність дії мотиваційних заходів, рівень вмотивованості, бажані напрями професійного розвитку, умови праці, рівень стресостійкості та інші. Також опитування можуть використовуватись з метою визначення потенційних напрямів розвитку медичного закладу. При цьому необхідно забезпечити достатній рівень валідності і надійності інструментів вимірювання.

Ще одним інформаційним джерелом для стратегічного управління сферою охорони здоров'я може слугувати огляд наявних на

ринку технічних і технологічних інновацій, як-то: програмне забезпечення, прикладні комп'ютерні програми, медичне обладнання, штучний інтелект, віртуальна реальність, 3D-друк, робототехніка, нанотехнології, високотехнологічна фармацевтика тощо.

**Висновки.** На основі морфологічного аналізу визначено сутність дефініції «механізм стратегічного управління сферою охорони здоров'я» як сукупності процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій з метою досягнення довгострокових цілей інноваційного розвитку галузі з урахуванням загальноновизнаних пріоритетів, дотриманням основних принципів стратегічного планування, раціонального використання наявного потенціалу галузі, врахуванням впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Надано характеристику інституціональному (усі учасники процесу розроблення й реалізації стратегії розвитку галузі – суб'єкти стратегічного управління) і інформаційному (Закони України і підзаконні нормативно-правові акти; Національні стратегії розвитку; міжнародні документи у сфері охорони здоров'я; статистична звітність, комплексні обласні програми, галузеві програми, обласні програми, обласні цільові соціальні програми та ін.) забезпеченню функціонування механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі може бути виокремлення і надання характеристики науково-методичному, організаційному і ресурсному забезпеченню механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Галай В. О. Стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство» Розділ VII. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право.* 2022. № 6. С. 189-194. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.06.34>. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/273738/269079> (дата звернення 19.01.2023).
2. Рябець Д. М. Концептуальні засади стратегічного управління сферою охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки.* 2020 рік. Том 5. № 2. С. 122-127. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-15> URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ujae\\_2020\\_r02\\_a15.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ujae_2020_r02_a15.pdf) (дата звернення 19.01.2023).
3. Трикоз І. В. Концептуальні засади розвитку сфери охорони здоров'я. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2016. № 4(36). С. 63-73. URL: [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16\\_13.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16_13.pdf) (дата звернення 19.01.2023).
4. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Scientific Journal of the Ministry of Health of Ukraine.* 2014. №1 (5). С. 39-46. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=njmoz\\_2014\\_1\\_8](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=njmoz_2014_1_8) (дата звернення 19.01.2023).
5. Радченко О. П., Лагодієнко В. В. Сучасні тенденції та стратегічні орієнтири системи охорони здоров'я України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2021. Том 21. Вип. 4 (47). С. 34-48. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/226925> (дата звернення 19.01.2023).

6. Стецюк Ф. Механізм стратегічного управління сферою охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 322-326. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38716/1/322.pdf> (дата звернення 19.01.2023).
7. Тертичка В. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : НАДУ, 2014. 196 с. URL: [https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/strategichne\\_upravlinnia-tertychka\\_2014.pdf](https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/strategichne_upravlinnia-tertychka_2014.pdf) (дата звернення 20.01.2023).
8. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 264 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov\\_Stanislav/Tlumachnyi\\_slovyk\\_ekonomista.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov_Stanislav/Tlumachnyi_slovyk_ekonomista.pdf) (дата звернення 20.01.2023).
9. Довбня С. Б., Палуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2022. Випуск № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499/1445> (дата звернення 20.01.2023).
10. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf) (дата звернення 20.01.2023).
11. Іншаков О. В., Фролов Д. П. Інституція – ключ до розуміння економічних інститутів. *Економічна теорія*. 2011. № 1. С. 52-62. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/28447/04-Inshakov.pdf?sequence=1> (дата звернення 20.01.2023).
12. Про організацію роботи стратегічної дорадчої групи з питань реформування системи охорони здоров'я України: Наказ МОЗ України від 24.07.2014 № 522. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0522282-14#Text> (дата звернення 20.01.2023).
13. Кривошеєв Д. Стратегія охорони здоров'я 2030 дозволить громадянам отримувати якісні безкоштовні медпослуги по всій Україні. URL: <https://rpr.org.ua/news/strategiia-okhorony-zdorov-ia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-iakisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoratu-moz/> (дата звернення 18.01.2023).
14. Україна вперше заговорить про інтереси медпрацівників за європейськими стандартами – Стратегія МОЗ 2030. URL: <https://rpr.org.ua/news/ukraina-vpershe-zahovoryt-pro-interesy-medpratsivnykiv-za-ievropeyskymy-standartamy-strategiia-moz-2030/> (дата звернення 18.01.2023).
15. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою»: Указ Президента України від 18 серпня 2021 року № 369/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3692021-39713> (дата звернення 18.01.2023).
16. Markwell S., Beynon C. Health service development and planning. 2017. URL: <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5d-theory-process-strategy-development/health-service-development-planning> (дата звернення 21.01.2023).
17. Стратегія здоров'я громади Community Health Strategy Межівської селищної територіальної громади Дніпропетровської області на період 2021-2027. URL: <https://mezhova.otg.dp.gov.ua/storage/app/sites/49/uploaded-files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf> (дата звернення 21.01.2023).
18. Стратегія здоров'я Чернігівської селищної територіальної громади на період 2022-2027 років. URL: <https://chegromada.gov.ua/news/1643180296/> (дата звернення 21.01.2023).
19. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я Первомайської міської територіальної громади на період 2022-2027 років. URL: <https://pervom-rada.gov.ua/info/page/6191> (дата звернення 21.01.2023).
20. Про затвердження Державної стратегії реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами на період до 2025 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.12.2018 № 1022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1022-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 19.01.2023).
21. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-natsionalnoyi-eko-a179> (дата звернення 21.01.2023).
22. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року»: Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення 21.01.2023).
23. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 21.01.2023).



24. Про Стратегію людського розвитку: Рішення РНБО України від 14.05.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0036525-21#Text> (дата звернення 22.01.2023).

25. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.01.2023).

26. Європейська програма роботи, 2020-2025: Спільні дії для міцнішого здоров'я. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ; 2021. 64 с. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/345924/WHO-EURO-2021-1919-41670-59496-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 18.01.2023).

27. Про схвалення Стратегії забезпечення біологічної безпеки та біологічного захисту за принципом «Єдине здоров'я» на період до 2025 року та затвердження плану заходів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 № 1416-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1416-2019-%D1%80#Text> (дата звернення 22.01.2023).

28. Про схвалення Державної стратегії у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу, туберкульозу та вірусним гепатитам на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 р. № 1415-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1415-2019-%D1%80#Text> (дата звернення 22.01.2023).

29. Медична статистика. Енциклопедія Сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-66075> (дата звернення 23.01.2023).

#### REFERENCES:

1. Halai V. O. (2022) Stratehiia reformuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Strategy for reforming the healthcare system in Ukraine]. *Elektronne naukove vydannia «Analitichno-porivnialne pravoznavstvo» Rozdil VII. Administratyvne pravo i protses; finansove pravo; informatsiine pravo*, no. 6, pp. 189-194. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.06.34>. Available at: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/273738/269079> (accessed January 19, 2023).

2. Riabets D. M. (2020) Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia sferoiu okhorony zdorovia [Conceptual principles of strategic management in the field of health care]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, Vol. 5, no. 2, pp.122-127. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-15>. Available at: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ujae\\_2020\\_r02\\_a15.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ujae_2020_r02_a15.pdf) (accessed January 19, 2023).

3. Trykoz I. V. (2016) Kontseptualni zasady rozvytku sfery okhorony zdorovia [Conceptual foundations of the development of the health care sector]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 4(36), pp. 63-73. Available at: [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16\\_13.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16_13.pdf) (accessed January 19, 2023).

4. Voronenko Yu. V. (2014) Stratehichne upravlinnia v okhroni zdorovia: teoretychni ta praktychni aspekty [Strategic management in health care: theoretical and practical aspects]. *Scientific Journal of the Ministry of Health of Ukraine*, no. 1 (5), pp. 39-46. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C-21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=njmoz\\_2014\\_1\\_8](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C-21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=njmoz_2014_1_8) (accessed January 19, 2023).

5. Radchenko O. P., Lahodiienko V. V. (2021) Suchasni tendentsii ta stratehichni oriientyry systemy okhorony zdorovia Ukrainy [Modern trends and strategic orientations of the healthcare system of Ukraine]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, Vol. 21, Issue 4 (47), pp. 34-48. Available at: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/226925> (accessed January 19, 2023).

6. Stetsiuk F. (2020) Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia sferoiu okhorony zdorovia [The mechanism of strategic management of the health care sector]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky*: materialy dop. Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. z mizh nar. uchastiu, Ch. 1 [m. Ternopil, 15travnia2020r.]. Ternopil: TNEU. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38716/1/322.pdf> (accessed January 19, 2023).

7. Tertychka V. V. (2014) Stratehichne upravlinnia: navch. posib. [Strategic management: education. manual]. Kyiv: NADU. Available at: [https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/strategichne\\_upravlinnia-tertychka\\_2014.pdf](https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/strategichne_upravlinnia-tertychka_2014.pdf) (accessed January 20, 2023).

8. Honcharov S. M., Kushnir N. B. (2009) Tlumachnyi slovnyk ekonomista [Explanatory dictionary of the economist]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. Available at: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov\\_Stanislav/Tlumachnyi\\_slovnyk\\_ekonomista.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov_Stanislav/Tlumachnyi_slovnyk_ekonomista.pdf) (accessed January 20, 2023).

9. Dovbnia S. B., Papusha I. V. (2022) Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia ta osoblyvosti yoho suchasnoho etapu [Evolution of strategic management and features of its modern stage]. *Ekonomika ta suspilstvo. Pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist*, Issue 40, pp. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499/1445> (accessed January 20, 2023).

10. Prysiazhniuk P. V. (2019) Mekhanizm upravlinnia: sutnist, vydy ta skladovi [Management mechanism: essence, types and components]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»*, no. 12. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf) (accessed January 20, 2023).

11. Inshakov O. V., Frolov D. P. (2011) Instytutsiia – kluch do rozuminnia ekonomichnykh instytutiv [Institution is the key to understanding economic institutions]. *Ekonomichna teoriia*, no. 1, pp. 52-62. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/28447/04-Inshakov.pdf?sequence=1> (accessed January 20, 2023).

12. On the organization of the work of the strategic advisory group on reforming the healthcare system of Ukraine: Order of the Ministry of Health of Ukraine dated July 24, 2014 No. 522. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0522282-14#Text> (accessed January 20, 2023).

13. Kryvosheiev D. Stratehiia okhorony zdorovia 2030 dozvolyt hromadianam otrymuvaty yakisni bezkoshtovni medposluhy po vsii Ukraini [The Health Care Strategy 2030 will allow citizens to receive high-quality free medical services throughout Ukraine]. Available at: <https://rpr.org.ua/news/stratehiia-okhorony-zdorov-ia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-iakisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoratu-moz/> (accessed January 18, 2023).

14. For the first time, Ukraine will speak about the interests of medical workers according to European standards – Strategy of the Ministry of Health 2030. Available at: <https://rpr.org.ua/news/ukraina-vpershe-zahovoryt-pro-interesy-medpratsivnykiv-za-ievropeyskymy-standartamy-stratehiia-moz-2030/> (accessed January 18, 2023).

15. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated July 30, 2021 “On the state of the national health care system and urgent measures to provide citizens of Ukraine with medical aid”: Decree of the President of Ukraine dated August 18, 2021 No. 369/2021. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3692021-39713> (accessed January 18, 2023).

16. Markwell S., Beynon C. (2017) Health service development and planning. Available at: <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5d-theory-process-strategy-development/health-service-development-planning> (accessed January 21, 2023).

17. Community Health Strategy of the Mezhyv settlement territorial community of the Dnipropetrovsk region for 2021-2027. Available at: <https://mezhova.otg.dp.gov.ua/storage/app/sites/49/uploaded-files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf> (accessed January 21, 2023).

18. Health strategy of the Chernihiv settlement territorial community for 2022-2027. Available at: <https://chegromada.gov.ua/news/1643180296/> (accessed January 21, 2023).

19. Strategy for the development of the health care system of the Pervomaiska urban territorial community for 2022-2027. Available at: <https://pervom-rada.gov.ua/info/page/6191> (accessed January 21, 2023).

20. On the approval of the State strategy for the implementation of the state policy of providing the population with medicines for the period until 2025: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 05, 2018 No. 1022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1022-2018-%D0%BF#Text> (accessed January 19, 2023).

21. On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 3, 2021 No. 179. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (accessed January 21, 2023).

22. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 11, 2021 “On the Economic Security Strategy of Ukraine for the period until 2025”: Decree of the President of Ukraine dated August 11, 2021 No. 347/2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (accessed January 21, 2023).

23. On the approval of the National Strategy for the creation of a barrier-free space in Ukraine for the period until 2030: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 14, 2021 No. 366. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (accessed January 21, 2023).

24. About the Human Development Strategy: Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0036525-21#Text> (accessed January 22, 2023).

25. On the approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020 No. 695. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (accessed January 22, 2023).

26. Yevropeiska prohrama roboty, 2020-2025: Spilni dii dlia mitsnishoho zdorovia [European Work Program 2020-2025: Joint Actions for Stronger Health] (2021). Copenhagen: Yevropeiske rehionalne biuro VOOZ. Available at: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/345924/WHO-EURO-2021-1919-41670-59496-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed January 18, 2023).

27. On the approval of the Strategy for ensuring biological safety and biological protection based on the principle of "One Health" until 2025 and the approval of the plan of measures: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 27, 2019 No. 1416-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1416-2019-%D1%80#Text> (accessed January 22, 2023).

28. On the approval of the State Strategy in the field of combating HIV infection / AIDS, tuberculosis and viral hepatitis until 2030: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 27, 2019 No. 1415-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1415-2019-%D1%80#Text> (accessed January 22, 2023).

29. Medical statistics. Encyclopedia of Modern Ukraine. (n.d.). Available at: <https://esu.com.ua/article-66075> (accessed January 23, 2023).