

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-15>  
УДК 33.338.4

**Шишка І. В.**

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

**Shyshka Ihor**

Candidate of Medical Sciences, Associate Professor,  
Classic Private University, Zaporizhzhia

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ І РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

## SCIENTIFIC-METHODICAL, ORGANIZATIONAL AND RESOURCE PROVISION OF THE MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE FIELD OF HEALTH PROTECTION

*У статті виокремлено методи економічного і стратегічного аналізу, стратегічного планування і контролю у межах науково-методичного забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я. До чинників організаційного забезпечення віднесено прийоми, підходи, заходи і засоби щодо розподілу повноважень і управлінських функцій між органами публічної влади, нормативний супровід функціонування медичних закладів, організацію комунікаційних процесів між суб'єктами і об'єктами управління, а також усіма зацікавленими сторонами. Доведено, що ресурсне забезпечення полягає у формуванні фінансових, матеріальних, інформаційних і людських ресурсів у достатньому обсязі та відповідного рівня якості. Наголошено на тому, що провідна роль у ресурсному забезпеченні стратегічного розвитку системи охорони здоров'я належить фінансуванню, оскільки саме фінансове забезпечення діяльності медичних закладів дозволяє сформувати матеріальні, людські і інформаційні ресурси. Головною метою науково-методичного, організаційного і ресурсного забезпечення функціонування механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я визначено формування відповідного інструментарію для досягнення довгострокових цілей розвитку медичної галузі.*

**Ключові слова:** сфера охорони здоров'я, механізм стратегічного управління, науково-методичне, організаційне і ресурсне забезпечення стратегічного управління.

*The article highlights the methods of economic and strategic analysis, strategic planning and control within the scientific and methodological support of the mechanism of strategic management in the field of health care. The factors of organizational support include techniques, approaches, measures and means of distribution of powers and management functions between public authorities, regulatory support for the functioning of medical institutions, organization of communication processes between subjects and objects of management, as well as all interested parties. Resource provision consists in the formation of financial, material, informational and human resources in a sufficient amount and at an appropriate level of quality. One emphasizes that the leading role in the provision of resources for the strategic development of the health care system belongs to financing, since it is the financial support of the activities of medical institutions that allows the formation of material (medicines, medical equipment, equipment, medical instruments, dressings, means of care for the sick etc.), human (salary, professional development, training, internship, incentives, social protection, health care of employees) and information resources (medical and technological IS, medical information and reference systems, doctor's ARM, screening systems, polyclinic information systems service, hospital information systems, electronic medical records, electronic health care). The main goal of scientific-methodological, organizational and resource support for the functioning of the mechanism of strategic management in the field of health care is defined as the formation of the appropriate toolkit to achieve the long-term goals of the development of the medical industry.*

**Keywords:** health care sphere, the mechanism of strategic management, scientific and methodological, organizational and resource support of strategic management.

**Постановка проблеми.** Процес реформування сфери охорони здоров'я за своєю сутністю є довгостроковим, тому забезпечення ефективності реформ передбачає запровадження ефективного стратегічного управління галуззю. Останнім часом проблеми

стратегічного управління і планування розглядаються науковцями і фахівцями, здебільшого, на рівні медичного закладу. Доцільність таких розвідок є безсумнівною, але стратегічне управління на рівні галузі має за мету упорядкування і узгодження зусиль

керівників медичних закладів, що спрямовані на підвищення конкурентоздатності як окремого закладу, так і всієї галузі. Саме цей факт вимагає приділення більш пильної уваги до проблем підвищення ефективності стратегічного управління сферою охорони здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню методичного, організаційного і ресурсного забезпечення стратегічного управління приділяє увагу значна кількість науковців, серед яких Є. Баженов, О. Берданова, В. Вакуленко, Г. Островерхова, Е. Камишнікова, В. Столяров та інші. Питання забезпечення стратегічного управління у сфері охорони здоров'я вивчають М. Брага, С. Пхіденко, Л. Масюк, Н. Гусак, Т. Лепьошкіна, Т. Сабецька, Л. Стефанишин, Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та інші. Проте, вважаємо, що питання формування збалансованого і ефективного механізму стратегічного управління системою охорони здоров'я досліджено недостатньо.

**Постановка завдання.** Метою статті є виокремлення і характеристика основних складових елементів науково-методичного, організаційного і ресурсного забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під механізмом стратегічного управління сферою охорони здоров'я ми розуміємо сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій з метою досягнення довгострокових цілей інноваційного розвитку галузі з урахуванням загально визнаних пріоритетів, дотриманням основних принципів стратегічного планування, раціонального використання наявного потенціалу галузі, врахуванням впливу чинників її зовнішнього і внутрішнього середовища.

Науково-методичне, організаційне і ресурсне забезпечення функціонування зазначеного механізму, на наш погляд, надають практичні інструменти для забезпечення певного рівня його ефективності (рис. 1).

Якість стратегічних рішень і планів значною мірою залежить від якості і доцільного застосування науково-методичного забезпечення стратегічного управління. Такі методи є комплексом процедур і дій, спрямованих та виявлення, групування, систематизацію і аналіз інформації щодо стану компонентів системи охорони здоров'я. Більшість наукових і науково-методичних публікацій, що розглядають процес здійснення стратегічного планування у сфері охорони здоров'я [1; 2; 3; 4], пропонують у якості методу діагностики метод SWOT-аналізу. Безперечно цей

метод є доволі зручним і доречним під час стратегічного аналізу, але він не є єдиним. При розробці галузевих прогнозів, проектів, програм і планів доцільним може бути використання методів економічного і стратегічного аналізу, а також методів стратегічного планування.

Економічний аналіз передбачає угруповання і порівняльне оцінювання показників лікувально-виробничої та фінансової діяльності. Головною метою економічного аналізу є оцінка раціонального використання ресурсів системи охорони здоров'я на основі дослідження взаємозв'язку між окремими показниками. Завданнями, які вирішує економічний аналіз є:

- контроль досягнення планових показників;
- вимірювання ефективності використання ресурсів;
- виявлення чинників, що впливають на отримання результатів;
- оцінка результативності управлінських рішень.

Управлінські рішення, які можуть прийматися у результаті проведення економічного аналізу, спрямовані на:

- визначення резервів використання виробничих ресурсів;
- упровадження інноваційних лікувальних технологій;
- визначення ефективності управлінських рішень та медичної допомоги;
- виявлення напрямів підвищення ефективності роботи медичних закладів.

До групи методів економічного аналізу належать:

1. Статистично-економічні методи: статистичне спостереження (з метою збирання цифрових даних, проведення вибіркового обстеження, анкетування, тощо); економічне групування, порівняння, вирахування середніх і відносних показників, коефіцієнтів (індексів) тощо (з метою аналізу матеріально-технічного забезпечення, аналізу лікувального процесу, аналізу розрахунків та розподілу коштів, визначення закономірностей, резервів, темпів змін і інтенсивності явищ).

2. Розрахунково-конструктивні методи: зважування; аналогія; застосування нормативів (з метою розроблення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проектів).

3. Абстрактно-логічні методи: індукція і дедукція, аналіз і синтез, порівняння, системно-структурний, формалізації і моделювання, програмування і прогнозування (з метою розроблення моделей, розширення визначень понять, створення системи концепцій і програм).



**Рис. 1. Складові елементи науково-методичного, організаційного і ресурсного забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я України**

Джерело: складено автором

Групу методів стратегічного аналізу складають: розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний та ін.; графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляційний аналіз, метод трендів тощо; економіко-математичні – лінійне, нелінійне, динамічне програмування, теорія ігор та ін.; методи експертних оцінок; специфічні – матричні методи портфельного аналізу [5].

Методами стратегічного планування у сфері охорони здоров'я є:

- програмно-цільовий метод (визначення мети та завдань розвитку відповідно до внутрішньогалузевих цільових параметрів і стандартів з урахуванням стратегічного потенціалу галузі);

- структурно-функціональний метод (оптимізація внутрішньогалузевої структури та забезпечення взаємодії між її елементами з метою задоволення потреб споживачів і зацікавлених сторін;

- факторний метод (визначення індикаторів розвитку галузі на основі оцінювання впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища);

- індикативний метод (визначення стандартних внутрішньогалузевих індикаторів, що характеризують якісні показники стратегічного розвитку суб'єктів галузі);

- балансовий метод (узгодження наявного і бажаного обсягів матеріальних, нематеріальних і людських ресурсів);

– матричний метод (встановлення взаємозв'язків між чинниками внутрішньогалузевого середовища) [6, с. 94];

– моделі визначення зовнішніх шансів та ризиків (STEEP-аналіз, PEST- чи PESTLE-аналіз);

– сценарне планування;

методологія стратегічного прогнозування «Форсайт», основу якої становлять численні методи прогнозування, найбільш популярними серед яких є: метод Дельфі, розробка сценаріїв (процес TAIDA: відстеження змін і ознак загроз та потенційних можливостей; аналіз наслідків і складання сценаріїв; з'ясування можливості та створення бачення бажаного розвитку подій; оцінювання інформації, визначення альтернатив і стратегії; встановлення короткострокових цілей, реалізація запланованих заходів), технологічна дорожня карта, формування експертних панелей [7, с. 227].

До методів стратегічного контролю З. Шершньова відносить статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, особисте вивчення (у формі співбесід чи інтерв'ю), обстеження, інспектування. При цьому, дослідниця наголошує на тому, що створення відповідного підґрунтя для забезпечення контролю мають такі методи управління, як бюджетування, «управління за цілями», «управління за результатами», управління за відхиленнями [8]. Тобто ті методи управління, які передбачають визначення конкретних цілей, що значно полегшує процеси контролю. Також доволі поширеною є практика застосування методу «аналізу розриву» для оцінювання обраної стратегії розвитку, який полягає у порівнянні наявного потенціалу галузі з показниками стратегічного плану. У випадку виявлення невідповідності розробляють спеціальну програму дій, спрямовану на усунення «розриву».

На думку К. Пастух [9], О. Берданової і В. Вакуленка [10] найбільш ефективними методами контролю виконання стратегічних планів є моніторинг і оцінювання. Моніторинг – це періодичне відстеження результатів виконання робіт з реалізації стратегічного плану. Оцінювання – це визначення відповідності фактичних результатів заздалегідь обраним критеріям [9, с. 50]. Порівняльну характеристику моніторингу і оцінювання подано в табл. 1.

Процес оцінювання показників реалізації стратегічних планів базується на результатах моніторингу. При цьому моніторинг може здійснюватись по відношенню до ситуації (наявність чи відсутність змін у галузі, зміни державної політики, інституційні зміни тощо), або до процесу (відстеження наслідків виконання стратегічних завдань).

Серед форм проведення моніторингу О. Берданова і В. Вакуленко виокремлюють [10, с. 44]: внутрішній моніторинг, який здійснюють члени Робочої групи зі стратегічного планування, економічні підрозділи виконавчих органів місцевого самоврядування; зовнішній моніторинг, який здійснюють зовнішні незалежні експерти або представники уповноважених органів; змішаний моніторинг, який передбачає одночасне застосування попередніх двох форм. Залежно від етапу реалізації стратегії оцінювання може бути: попереднім (з метою прогнозування успішності розробленої стратегії); проміжним (з метою визначення рівня досягнення стратегічних цілей та чинників, що впливають на цей процес); підсумковим (з метою визначення результатів реалізації стратегії розвитку та фіксації позитивного і негативного досвіду).

Організаційне забезпечення будь-якого процесу у теорії управління передбачає

Таблиця 1

Основні характеристики моніторингу і оцінювання [10, с. 41]

Характеристики	Моніторинг	Оцінювання
Призначення	Виявлення відхилень з метою своєчасного корегування результатів	Аналіз доцільності, економічності, продуктивності, результативності планів, програм і видів діяльності
Періодичність	Проводиться постійно	Проводиться на ключових етапах реалізації стратегії
Мета використання	Опис проблем реалізації стратегії	Пояснення причин виникнення проблем реалізації стратегії і визначення шляхів їх розв'язання
Зміст процедури	Порівняння фактичних результати із запланованими	Аналіз причин недосягнення запланованих результатів
Використання результатів	Інформація використовується для покращання робіт з реалізації стратегії	Інформація використовується як для покращання робіт, так і для уточнення планів на майбутнє

формування організаційних структур, розподіл повноважень і функцій управління, встановлення комунікаційних зв'язків між елементами організаційної структури, розроблення нормативних документів (методик, регламентів, процедур, посадових інструкцій, наказів, положень тощо), реалізацію організаційних заходів для виконання розроблених управлінських рішень. На думку Г. Островерхової, організаційне забезпечення – це «комплекс структур і правил, які створюють умови для нормального протікання тих чи інших процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі» [11, с. 64]. Спираючись на структурно-ресурсний підхід, Е. Камишнікова пропонує розглядати організаційне забезпечення як систему організаційних заходів і засобів, що сприяють нормальній реалізації планів та програм, досягненню поставлених цілей через використання організаційних ресурсів та побудову ефективної організаційної структури системи [12, с. 62].

Враховуючи наведені визначення, ми розуміємо під організаційним забезпеченням стратегічного управління сферою охорони здоров'я прийоми, підходи, заходи і засоби щодо розподілу повноважень і управлінських функцій між органами публічної влади, нормативного супроводу функціонування медичних закладів, організації комунікаційних процесів між суб'єктами і об'єктами управління, а також усіма зацікавленими сторонами.

Так, Верховна Рада є вищим законодавчим органом України, який формує нормативно-законодавчу базу функціонування та фінансування сфери охорони здоров'я України. Вищим виконавчим органом – Урядом України – повноваження щодо стратегічного планування, реформування, поточного управління, закупівлі ліків та їх розподілу делеговано Міністерству охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я має владні повноваження щодо закладів вищої та середньо-професійної освіти, науково-дослідних інститутів та департаментів охорони здоров'я обласних державних адміністрацій, які, у свою чергу, здійснюють планування та поточне керівництво діяльністю департаментів при районних, міських державних адміністраціях та селищних і сільських органах місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я третинного рівня, закладів охорони здоров'я територіальних громад. Управлінням та департаментам при районних, міських

державних адміністраціях та селищних та сільських органах місцевого самоврядування підпорядковані заклади охорони здоров'я первинного і вторинного рівня комунальної власності. МОЗ, департаменти та управління охорони здоров'я здійснюють моніторинг діяльності закладів охорони здоров'я. Контроль якості здійснюється за допомогою адміністративних методів, як-то: протоколи лікування, механізми ліцензування та акредитації закладів охорони здоров'я, сертифікація лікарів (табл. 2).

Важливим компонентом організаційного забезпечення стратегічного управління сферою охорони здоров'я, на нашу думку, є стратегічні комунікації у публічному управлінні, метою запровадження яких є встановлення стратегічного зв'язку між суб'єктами публічного управління (органами публічної влади) і об'єктами (цільовими аудиторіями) шляхом здійснення відповідного впливу. Сивак Т. відносить стратегічні комунікації до основних елементів публічно-управлінського процесу, призначенням яких є формування і реалізація публічної політики та стратегій з метою зміни, коригування суспільних станів, подій і явищ [7, с. 61].

На думку С. Іщука і В. Дрешпака, сферами активної комунікативної взаємодії органів публічного управління з цільовими аудиторіями є: консультації з громадськістю щодо проєктів нормативно-правових актів, які мають важливе суспільне значення і стосуються прав та обов'язків громадян; утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення врахування громадської думки у формуванні та реалізації державної політики; громадський моніторинг підготовки, виконання та експертизи рішень органів публічного управління, подання громадськими радами органам влади експертних пропозицій [14]; виконання спільних інформаційних, аналітично-дослідницьких і соціальних проєктів [15, с. 83].

Основними характерними ознаками стратегічних комунікацій є їх орієнтованість на віддалений у часі результат та оперування новими поняттями, що потребує застосування стратегічних інструментів і засобів переконання цільової аудиторії відповідно до розробленого плану (комунікаційної стратегії). Стратегічні комунікації застосовують під час: прогнозування в межах застосування Форсайт технології; роз'яснення суті запланованих змін учасникам реалізації стратегій та програм (міжвідомча комунікація); комунікації з суспільством. Реалізація стратегічних комунікацій повинна відбуватися, з одного

Таблиця 2

**Функції суб'єктів державного регулювання системи охорони здоров'я України [13, с. 61]**

<b>Суб'єкт державного регулювання</b>	<b>Функціональні обов'язки у сфері охорони здоров'я</b>
Верховна Рада України	Формування державної політики у сфері охорони здоров'я через закріплення конституційних і законодавчих засад охорони здоров'я, визначення її мети, головних завдань, напрямів, принципів і пріоритетів, встановлення нормативів і обсягів бюджетного фінансування, створення системи відповідних кредитно-фінансових, податкових, митних та інших регуляторів, затвердження загальнодержавних програм охорони здоров'я
Президент України	Реалізація державної політики охорони здоров'я, виконання функцій гаранта влади та здійснення інших повноважень, передбачених Конституцією України
Кабінет міністрів України	Організація розроблення і здійснення державних цільових програм, створення економічних, правових і організаційних механізмів, що стимулюють ефективну діяльність у сфері охорони здоров'я, забезпечення розвитку мережі закладів охорони здоров'я, укладання міжурядових угод і координація міжнародного співробітництва з питань охорони здоров'я, а також у межах своєї компетенції здійснення інших повноважень, покладених на органи виконавчої влади в сфері охорони здоров'я
Міністерство охорони здоров'я України	Планування і здійснення заходів з реалізації державної політики України, виконання програм у галузі охорони здоров'я та у сфері розвитку медичної науки
Національна служба здоров'я України	Реалізація державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення; виконання функцій замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій, внесення на розгляд Міністра охорони здоров'я пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення
Верховна Рада АР Крим, Рада Міністрів АР Крим, обласні ради, обласні державні адміністрації (ОДА), управління охорони здоров'я ОДА	Забезпечення реалізації державної політики охорони здоров'я на відповідних територіях, управління закладами охорони здоров'я державної власності та закладами охорони здоров'я, що перебувають у спільній власності територіальних громад (республіканські Автономної Республіки Крим та обласні лікарні, діагностичні центри тощо)
Районні ради, районні державні адміністрації, сільські, селищні ради	Реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я в межах своїх повноважень, передбачених законодавством
Міські ради, виконавчі комітети міських рад, управління (відділи) охорони здоров'я міських рад	Здійснення управління закладами охорони здоров'я, організація медичного обслуговування населення, забезпечення доступності медичного обслуговування, розвиток лікувальних закладів усіх форм власності

боку, з дотриманням принципу децентралізації, який передбачає залучення усіх органів публічної влади до обговорення стратегічних змін, а з іншого – за наявності директивного центру, основним призначенням якого є забезпечення узгодженості розроблених планів комунікативного впливу із стратегічними цілями розвитку.

Ресурсне забезпечення стратегічного управління сферою охорони здоров'я повинно передбачати формування фінансових, матеріальних, інформаційних і людських ресурсів у достатньому обсязі та відповідного рівня якості. Безперечним є те, що провідна роль у ресурсному забезпеченні стратегічного розвитку системи охорони здоров'я належить фінансуванню, оскільки саме фінансове

забезпечення діяльності медичних закладів дозволяє сформувати матеріальні (медикаменти, медичне устаткування, апаратура, медичні інструменти, перев'язувальні засоби, засоби догляду за хворими тощо), людські ресурси (заробітна плата, підвищення кваліфікації, навчання, стажування, стимулювання, соціальний захист, охорона здоров'я працівників) і інформаційні ресурси (медико-технологічні ІС, медичні інформаційно-довідкові системи, АРМ лікаря, скрінінгові системи, інформаційні системи поліклінічного обслуговування, госпітальні інформаційні системи, електронні медичні карти, електронна охорона здоров'я (E-health)).

Як зазначають укладачі звіту «Реформа фінансування системи охорони здоров'я

в Україні» [16], основоположні зміни у системі фінансування сфери охорони здоров'я України відбулися після прийняття Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [17], яким запроваджено Програму медичних гарантій (ПМГ) для усіх громадян, та створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ) у якості стратегічного замовника медичних послуг. На кінець 2020 року 68% державних видатків охорони здоров'я було профінансовано за рахунок ПМГ. Однак, за рахунок місцевих бюджетів все ще фінансувалися витрати на оплату комунальних послуг комунальних медичних закладів, їхні поточні і капітальні витрати, що створює певну нерівність, оскільки обсяги коштів, які є у розпорядженні громад, різняться. З 2020 року до ПМГ було включено стаціонарну медичну допомогу, що є суттєвим чинником забезпечення фінансової стійкості домогосподарств. Але, як зазначають, розробники звіту, медичні гарантії не можуть надаватися належним чином у межах поточних бюджетних обмежень, тому пакет гарантованих медичних послуг населенню профінансований лише частково.

Тим не менш, позитивними наслідками запровадження нової системи фінансування системи охорони здоров'я є:

- ефективність і стійкість закупівель послуг первинної медичної допомоги (ПМД) на основі капітаційної ставки з урахуванням коригувальних коефіцієнтів залежно від вікової групи;

- зростання частки приватних надавачів ПМД в Україні; запровадження електронних направлень для пацієнтів, які потребують не-екстреної спеціалізованої медичної допомоги, завдяки використанню цифрових технологій;

- застосування електронних рецептів в межах Програми «Доступні ліки» (ПДЛ);

- включення у 2021 році до пакетів ПМГ додаткових послуг (туберкульоз, психічне здоров'я, вакцинація від COVID-19) та запровадження доплат на основі обраних індикаторів якості;

- контрактування надавачів стаціонарної медичної допомоги на тих самих умовах, що і надавачів ПМД (виконання певних вимог до персоналу, оснащення, інфраструктури та надання послуг за затвердженими ПМГ протоколами);

- запровадження з березня 2020 року оплати за пролікований випадок (для допомоги при гострому мозковому інсульті, гострому інфаркті міокарду, пологах, новонародженим у складних неонатальних випадках) [16, с. 2].

Попри певні досягнення у реформуванні системи охорони здоров'я України, слід зазначити, що досягнення стратегічних цілей розвитку галузі без достатнього обсягу фінансових ресурсів не можливо. Тобто одним з провідних завдань стратегічного управління повинен бути пошук додаткових джерел фінансування.

Переважаюча частина науковців і фахівців вважають людські ресурси у сфері охорони здоров'я найбільш важливим стратегічним потенціалом галузі. Це питання є доволі дискусійним, оскільки складно наразі уявити якісну медичну послугу без сучасного обладнання, лікарських і медичних засобів, але безперечним є цінність знань і умінь лікаря. Тому ми погоджуємося з твердженням, що провідна роль у забезпеченні якості медичних послуг належить медичному персоналу. За оцінками фахівців [18, с. 5] кадрове забезпечення стратегічного управління сферою охорони здоров'я України має низку недоліків, серед яких:

- відсутність оцінювання попиту на медичні кадри на національному рівні, що ускладнює стратегічне планування кадрового забезпечення;

- відсутність реального ринку медичних кадрів, що обумовлює формальний характер проведення конкурсу на заміщення посади та працевлаштування через неформалізовані джерела (знайомі, колеги, родичі);

- суттєві розбіжності точок зору керівників медичних закладів щодо найбільш доцільної системи оцінки ефективності роботи персоналу;

- використання у регіональній і національній статистичній звітності мінімального набору індикаторів із загальної їх кількості, що збирають медичні заклади, що погіршує якість процесів планування та управління кадровими ресурсами галузі.

Із зазначених вище недоліків лише проблеми у здійсненні планування кадрового забезпечення відповідно до потреб системи охорони здоров'я МОЗ визначило одним з ключових пріоритетів у проекті стратегії розвитку галузі до 2030 року [19].

Важливість інформаційних ресурсів для здійснення стратегічного управління системою охорони здоров'я обумовлена низкою чинників, а саме:

- потребою у надійних даних для визначення попиту населення і обсягів фінансування охорони здоров'я у довгостроковому і середньостроковому періодах;

- залежністю обсягів майбутніх стратегічних закупівель від інформації про доступність

медичних закладів та наявність людських ресурсів у сфері охорони здоров'я;

– необхідністю узгодження даних на регіональному і національному рівні медичної статистики за межами системи е-здоров'я з метою розроблення нових послуг та врегулювання питань оплати праці медичних працівників.

Постійне оновлення переліку IT-послуг на рівні МОЗ може забезпечити підвищення доступності та якості медичних послуг, поліпшення розподілу фінансових ресурсів між постачальниками послуг, зміцнення потенціалу планування, реалізації і моніторингу стратегічних планів і програм у галузі охорони здоров'я, поєднання різних інформаційних систем, що працюють через різні протоколи.

**Висновки.** Головною метою науково-методичного, організаційного і ресурсного забезпечення функціонування механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я

визначено формування відповідного інструментарію для досягнення довгострокових цілей розвитку медичної галузі. Науково-методичне забезпечення при цьому передбачає застосування методів економічного і стратегічного аналізу, стратегічного планування і контролю. Організаційне забезпечення містить прийоми, підходи, заходи і засоби щодо розподілу повноважень і управлінських функцій між органами публічної влади, нормативний супровід функціонування медичних закладів, організацію комунікаційних процесів між суб'єктами і об'єктами управління, а також усіма зацікавленими сторонами. Ресурсне забезпечення полягає у формуванні фінансових, матеріальних, інформаційних і людських ресурсів у достатньому обсязі та відповідного рівня якості.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку може бути вивчення методичного інструментарію формування стратегії розвитку сфери охорони здоров'я.

#### Список використаних джерел:

1. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах / М. Брага, С. Пхіденко, Л. Масюк, Н. Гусак, Т. Лепьошкіна. Київ: Програма «U-LEAD з Європою», 2019. 76 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/495/strategic\\_planning\\_for\\_web\\_new2.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf) (дата звернення 23.03.2023).
2. Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. Технологія стратегічного управління діяльністю учрежденій сфери здравоохранення. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 1 (57). С. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-9>. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57\\_2020/11.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/11.pdf) (дата звернення 23.03.2023).
3. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник / Р. Шарля, А. В. Кавунець, О. М. Безпалько, М. Москалу, А. І. Ланова. Київ: ГО «Євроорієнт «Дністер», 2018. 76 с. URL: <https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Vinnitsia-Metodychnyy-posibnyk-rozrobky-stratehiy-rozvytku-hromad.pdf> (дата звернення 23.03.2023).
4. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 5. Стратегічний план розвитку громади. 2-ге вид. Київ: Асоціація міст України, 2016. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> (дата звернення 24.03.2023).
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с. URL: <https://buklib.net/books/24435/> (дата звернення 24.03.2023).
6. Баженов Є. В. Концептуальне забезпечення стратегічного планування у освітній галузі. *Актуальні проблеми економіки. Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 6-7 (252-253). С. 90-99. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-252-253-90-99. URL [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22.\\_topic\\_Vazhenkov-I.V.-90-99.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22._topic_Vazhenkov-I.V.-90-99.pdf): (дата звернення 24.03.2023).
7. Сивак Т. В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління України: дис. ... докт. наук з держ. упр. Спеціальність: 25.00.01 – теорія та історія державного управління. Київ: Національна Академія державного управління при Президентові України, 2020. 491 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348233195\\_INSTITUCIONALIZACIA\\_STRATEGICNIH\\_KOMUNIKACIJ\\_U\\_SISTEMI\\_PUBLICNOGO\\_UPRAVLINNA\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/348233195_INSTITUCIONALIZACIA_STRATEGICNIH_KOMUNIKACIJ_U_SISTEMI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_UKRAINI) (дата звернення 28.03.2023).
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/29179/> (дата звернення 25.04.2024).
9. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекедова, 2020. 60 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf> (дата звернення 25.03.2023).
10. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Київ: ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с. URL: [http://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_strateg\\_chne\\_planuvann.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_planuvann.pdf) (дата звернення 25.03.2023).
11. Островерхова Г. В. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефек-



тивність виробництва. 2012. № 6. С. 59-67. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/72c7f606-99cc-4da5-9071-b4a774673dc0/content> (дата звернення 26.03.2023).

12. Камишникова Е. Сутність та структура організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми і перспективи економіки та управління. Теоретичні проблеми розвитку національної економіки*. 2019. № 4 (20). С. 61-71. URL: [https://www.researchgate.net/publication/345961099\\_SUTNIST\\_TA\\_STRUKTURA\\_ORGANIZACIYNOGO\\_ZABEZPECHENNA\\_STRATEGICNOGO\\_UPRAVLINNA\\_KORPORATIVNOU\\_SOCIALNOU\\_VIDPOVIDALNISTU](https://www.researchgate.net/publication/345961099_SUTNIST_TA_STRUKTURA_ORGANIZACIYNOGO_ZABEZPECHENNA_STRATEGICNOGO_UPRAVLINNA_KORPORATIVNOU_SOCIALNOU_VIDPOVIDALNISTU) (дата звернення 26.03.2023).

13. Борщ В. І. Сучасна парадигма державного регулювання системи управління у сфері охорони здоров'я. С. 51-76. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-4>. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/90/2273/4905-1?inline=1> (дата звернення 27.03.2023).

14. Іщук С. І. Правові проблеми взаємодії влади та громадянського суспільства в Україні. *Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право»*. 2011. № 1(3) С. 2-16. URL: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2011/n1/11isisvu.pdf> (дата звернення 29.03.2023).

15. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/Комунікації%20в%20публічному%20управлінні.pdf> (дата звернення 30.03.2023).

16. Реформа фінансування системи охорони здоров'я в Україні. Прогрес та майбутні напрями. Міжнародний розвиток у фокусі. Огляд звіту / Бреденкамп К., Далє Е., Дорошенко О., Джигир Ю., Хабіхт Я., Хоукінс Л., Капага О., Майнзюк К., Пак Х., Зусь О. Вашингтон, округ Колумбія: Світовий банк, 2022. 49 с. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a76075b0-fb68-57c4-aa27-5316076d4e57/content> (дата звернення 22.03.2023).

17. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення 22.03.2023).

18. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. URL: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf> (дата звернення 22.03.2023).

19. Україна вперше заговорить про інтереси медпрацівників за європейськими стандартами – Стратегія МОЗ 2030. URL: <https://rpr.org.ua/news/ukraina-vpershe-zahovoryt-pro-interesy-medpratsivnykiv-zai-evropeyskymu-standartamy-stratehiia-moz-2030/> (дата звернення 22.03.2023).

20. Столяров В. Ф. Наукове-методичне забезпечення стратегічного планування та державного регулювання регіонального людського розвитку в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 223-237. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).223-237](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).223-237). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukove-metodichne-zabezpechennya-strategichnogo-planuvannya-ta-derzhavnogo-regulyuvannya-regionalnogo-lyudskogo-rozvitku-v-ukrayini> (дата звернення 22.03.2023).

## References:

1. Braha M., Pkhidenko S., Masiuk L., Husak N., Lieposhkina T. (2019) Stratehichne planuvannia v sektori okhorony zdorovia v obiednanykh terytorialnykh hromadakh. Kyiv: Prohrama «U-LEAD z Yevropoiu». Available at: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/495/strategic\\_planning\\_for\\_web\\_new2.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf) (accessed March 23, 2023).

2. Sabetska T.I., Stefanyshyn L.S. (2020) Tekhnolohiya stratehicheskoho upravleniya deiatelnosti uchrezhdeni sfery zdavookhraneniya. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navihator»*, Issue 1 (57), pp. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-9>. Available at: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57\\_2020/11.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/11.pdf) (accessed March 23, 2023).

3. Sharleia R., Kavunets A. V., Bezpalko O. M., Moskalu M., Lanova A. I. (2018) Yevropeiski stratehii dlia mistsevykh hromad Ukrainy ta Moldovy: dosvid krain Vyshehradskoi четvirky: metodychnyi posibnyk. Kyiv: HO «Ievrorehion «Dnister». Available at: <https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Vinnytsia-Metodychnyy-posibnyk-rozrobky-stratehiy-rozvytku-hromad.pdf> (accessed March 23, 2023).

4. Praktychnyi posibnyk z pytan orhanizatsii roboty orhaniv mistsevoho samovriaduvannia obiednanykh terytorialnykh hromad. Modul 5. Stratehichnyi plan rozvytku hromady. 2-he vyd. (2016) Kyiv: Asotsiatsiia mist Ukrainy. Available at: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> (accessed March 24, 2023).

5. Saienko M.H. (2006) Stratehiia pidpriemstva: pidruch. Ternopil: Ekonomichna dumka. Available at: <https://buklib.net/books/24435/> (accessed March 24, 2023).

6. Bazhenkov Ye. V. (2022) Kontseptualne zabezpechennia stratehichnogo planuvannia u osvittii haluzi. *Aktualni problemy ekonomiky. Publichne upravlinnia ta administruvannia*, no. 6-7 (252-253), pp. 90-99. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-252-253-90-99. Available at: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22\\_topic\\_Bazhenkov-I.V.-90-99.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22_topic_Bazhenkov-I.V.-90-99.pdf) (accessed March 24, 2023).

7. Syvak T. V. (2020) Instytutsionalizatsiia stratehichnykh komunikatsii u systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy: dys. ... dokt. nauk z derzh. upr. Kyiv: Natsionalna Akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/348233195\\_INSTITUCIONALIZACIA](https://www.researchgate.net/publication/348233195_INSTITUCIONALIZACIA)

STRATEGICNIH\_KOMUNIKACIJ\_U\_SISTEMI\_PUBLICNOGO\_UPRAVLINNA\_UKRAINI (accessed March 28, 2023).

8. Shershnova Z. Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnia: pidruch. 2-he vyd., pererob. i dop.* Kyiv: KNEU. Available at: <https://buklib.net/books/29179/> (accessed March 25, 2023).

9. Pastukh K. V. (2020) *Stratehichne upravlinnia: konspekt lektsii dlia studentiv bakalavriatu vsikh form navchannia spetsialnosti 281 – Publichne upravlinnia ta administruvannia.* Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf> (accessed March 25, 2023).

10. Berdanova O., Vakulenko V. (2012) *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku. Praktychnyi posibnyk.* Kyiv: TOV «Sofyia-A». Available at: [http://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_ctrateg\\_chne\\_planuvann.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf) (accessed March 25, 2023).

11. Ostroverkhova H. V. (2012) *Sutnist i struktura orhanizatsiinoho zabezpechennia innovatsiinnoi diialnosti. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Temat. vyp.: Tekhnichni prohres i efektyvnist vyrobnytsstva, no. 6, pp. 59-67.* Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/72c7f606-99cc-4da5-9071-b4a774673dc0/content> (accessed March 26, 2023).

12. Kamyshnykova E. (2019) *Sutnist ta struktura orhanizatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia korporativnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. Teoretychni problemy rozvytku natsionalnoi ekonomiky, no. 4 (20), pp. 61-71.* Available at: [https://www.researchgate.net/publication/345961099\\_SUTNIST\\_TA\\_STRUKTURA\\_ORGANIZACIINOHO\\_ZABEZPECENNA\\_STRATEGICNOGO\\_UPRAVLINNA\\_KORPORATIVNOU\\_SOCIALNOU\\_VIDPOVIDALNISTU](https://www.researchgate.net/publication/345961099_SUTNIST_TA_STRUKTURA_ORGANIZACIINOHO_ZABEZPECENNA_STRATEGICNOGO_UPRAVLINNA_KORPORATIVNOU_SOCIALNOU_VIDPOVIDALNISTU) (accessed March 26, 2023).

13. Borshch V. I. *Suchasna paradyhma derzhavnoho rehuliuвання systemy upravlinnia u sferi okhorony zdorovia.* DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-4>. Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/90/2273/4905-1?inline=1> (accessed March 27, 2023).

14. Ishchuk S. I. (2011) *Pravovi problemy vzaiemodii vlady ta hromadianskoho suspilstva v Ukraini. Chasopys Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Pravo», no. 1(3), pp. 2-16.* Available at: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2011/n1/11isisvu.pdf> (accessed March 29, 2023).

15. Dreshpak V. M. (2015) *Komunikatsii v publichnomu upravlinni : navch. posib. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU.* Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/Комуніації%20в%20публічному%20управлінні.pdf> (accessed March 30, 2023).

16. Bredenkamp K., Dalie E., Doroshenko O., Dzhyhyr Yu., Khabikht Ya., Khoukins L., Katsaha O., Mainziuk K., Pak Kh., Zus O. (2022) *Reforma finansuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini. Prohres ta maibutni napriamy. Mizhnarodnyi rozvytok u fokusi. Ohliad zvituu. Vashynhton, okruh Kolumbiia: Svitovyi bank.* Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a76075b0-fb68-57c4-aa27-5316076d4e57/content> (accessed March 22, 2023).

17. *Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naseleennia: Zakon Ukrainy vid 19.10.2017 № 2168-VIII.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (accessed March 22, 2023).

18. Bohdan D., Boiko A., Vasytkova A. (2019) *Kadrovi resursy systemy okhorony zdorovia v Ukraini. Sytuatsiyni analiz. Proekt USAID «Pidtrymka reformy okhorony zdorovia».* Kyiv. Available at: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf> (accessed March 22, 2023).

19. *Ukraina vpershe zahovoryt pro interesy medpratsivnykiv za yevropeiskymy standartamy – Stratehiia MOZ 2030.* Available at: <https://rpr.org.ua/news/ukraina-vpershe-zahovoryt-pro-interesy-medpratsivnykiv-za-ievropeiskymy-standartamy-stratehiia-moz-2030/> (accessed March 22, 2023).

20. Stoliarov V. F. (2019) *Naukove-metodychne zabezpechennia stratehichnoho planuvannia ta derzhavnoho rehuliuвання rehionalnoho liudskoho rozvytku v Ukraini. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, no. 2, pp. 223-237.* DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).223-237](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).223-237). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukove-metodychne-zabezpechennya-strategichnogo-planuvannya-ta-derzhavnogo-regulyuvannya-regionalnogo-lyudskogo-rozvitku-v-ukrayini> (accessed March 22, 2023).