

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**БУДЗ Олександр Васильович**

УДК 35.024  
(індекс)

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
**РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ**  
**ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

ОП «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Мельничук А. О.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

професор І. П. Лопушинський

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

професор В. І. Остап'як

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

## АНОТАЦІЯ

Будз О. В. Розроблення стратегії розвитку закладу охорони здоров'я в умовах формування ринкових відносин. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування". Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2025.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти розробки стратегії розвитку медичних закладів в умовах трансформації ринкових відносин. Розглянуто сучасний стан державної політики в галузі охорони здоров'я та її вплив на організацію медичних послуг. Основна увага приділена особливостям створення стратегій розвитку, які включають планування ресурсного потенціалу, підвищення ефективності управління та покращення якості медичних послуг.

Перший розділ присвячений теоретичним засадам формування стратегій розвитку медичних установ. Розглянуто основні риси державної політики та тенденції її змін в умовах ринкових відносин, а також особливості створення довгострокових стратегій для закладів охорони здоров'я. Висвітлено значення стратегічного планування у покращенні доступності та якості медичної допомоги. У другому розділі проаналізовано практичні підходи до використання ресурсного потенціалу в системі охорони здоров'я, зокрема, розглянуто методи оцінки та управління ресурсами медичних закладів. Проведено оцінку перспектив розвитку медичних установ в Україні з акцентом на їх адаптацію до сучасних економічних умов. Третій розділ містить пропозиції щодо вдосконалення процесу розробки та реалізації стратегій розвитку медичних закладів. Особлива увага приділена питанням економічного управління медичними установами та впровадженню національної стратегії розвитку охорони здоров'я.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, охорона здоров'я, медичні заклади, ринкові відносини, державна політика, економічне управління.

## ANNOTATION

Budz O. V. Development of a strategy for the development of a health care institution in the conditions of the formation of market relations. - Manuscript.

Master's thesis on specialty 281 "Public management and administration". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2025.

In the master's thesis, the theoretical and practical aspects of developing a strategy for the development of medical facilities in the conditions of transformation of market relations were investigated. The current state of state policy in the field of health care and its impact on the organization of medical services is considered. The main attention is paid to the features of creating development strategies, which include resource potential planning, management efficiency improvement and improvement of the quality of medical services.

The first chapter is devoted to the theoretical foundations of the formation of strategies for the development of medical institutions. The main features of state policy and the trends of its changes in the conditions of market relations, as well as the peculiarities of creating long-term strategies for health care institutions, are considered. The importance of strategic planning in improving the availability and quality of medical care is highlighted. In the second section, practical approaches to the use of resource potential in the health care system are analyzed, in particular, the methods of assessment and management of resources of medical institutions are considered. An assessment of the prospects for the development of medical institutions in Ukraine was carried out with an emphasis on their adaptation to modern economic conditions. The third section contains proposals for improving the process of developing and implementing strategies for the development of medical institutions.

**Keywords:** development strategy, health care, medical facilities, market relations, state policy, economic management.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Державна політика в галузі охорони здоров'я на сучасному етапі...8	
1.2. Основні риси та особливості створення стратегій розвитку у сфері медицини.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ.....</b>	<b>40</b>
2.1. Використання ресурсного потенціалу в системі охорони здоров'я.....	40
2.2. Оцінка перспектив розвитку медичних закладів для населення України.....	54
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ.....</b>	<b>64</b>
3.1. Вдосконалення економічного управління медичним закладом.....	64
3.2. Основи впровадження національної стратегії розвитку закладів охорони здоров'я в Україні.....	70
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>78</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>80</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена сучасними викликами, з якими стикається система охорони здоров'я України в умовах переходу до ринкових відносин. Реформи, спрямовані на розвиток ринкових механізмів, вимагають комплексної трансформації управління медичними установами, що передбачає впровадження нових підходів до фінансового планування, оптимізації ресурсів та підвищення якості медичних послуг. У зв'язку з цим, формування ефективної стратегії розвитку закладів охорони здоров'я стає ключовим завданням для державних органів та керівництва медичних установ, з метою досягнення стійкості та конкурентоспроможності у нових економічних умовах. Забезпечення стійкого розвитку медичних установ є критичним для підтримки життєздатності системи охорони здоров'я, особливо в умовах реформування фінансових механізмів охорони здоров'я та впровадження ринкових механізмів регулювання.

Окрім того, зростає важливість ефективного використання ресурсів та оптимізації фінансових потоків для досягнення високих стандартів медичного обслуговування, що стає основним критерієм успішності закладу в умовах конкурентного ринку. Важливим є також питання формування стратегії розвитку з урахуванням специфічних умов українського ринку охорони здоров'я, де необхідно поєднувати інноваційні підходи з традиційними методами управління.

Актуальність дослідження також підсилюється викликами, зумовленими воєнним станом, що впливає на всі аспекти функціонування медичних установ, включаючи потребу в нових підходах до управління, забезпечення доступу до ресурсів та безпеки персоналу і пацієнтів. У цих умовах розробка адаптивної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я стає ще більш важливою для забезпечення його стійкості та здатності швидко реагувати на непередбачувані зміни.

**Метою дослідження** є розробка ефективної стратегії розвитку закладів охорони здоров'я, що дозволить оптимізувати їх роботу в умовах ринкових відносин та підвищити конкурентоспроможність на медичному ринку.

Для досягнення цієї мети було поставлено низку **завдань**, зокрема:

- дослідити державну політику в галузі охорони здоров'я на сучасному етапі;
- визначити основні риси та особливості створення стратегій розвитку у сфері медицини;
- дослідити використання ресурсного потенціалу в системі охорони здоров'я;
- надати оцінку перспектив розвитку медичних закладів для населення України;
- запропонувати вдосконалення економічного управління медичним закладом;
- визначити основи впровадження національної стратегії розвитку закладів охорони здоров'я в Україні.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління закладами охорони здоров'я в Україні, які формуються в умовах трансформації економічних відносин.

**Предмет дослідження** – стратегії розвитку медичних закладів та їх ефективна реалізація в сучасних умовах.

**Методологічною основою дослідження** виступає комплекс наукових методів, серед яких аналіз і синтез наукової літератури, емпіричні дослідження ринку медичних послуг, порівняльний аналіз стратегій розвитку закладів охорони здоров'я в різних країнах. Використання цих методів дозволяє отримати науково обґрунтовані результати та сформулювати ефективні підходи до управління медичними установами.

**Новизна роботи** полягає у комплексному підході до аналізу процесу стратегічного планування розвитку медичних закладів в умовах ринкових

відносин, що дозволяє виявити нові можливості для підвищення їх ефективності.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані стратегії можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій щодо управління закладами охорони здоров'я в Україні.

**Структура роботи** складається з трьох розділів, які послідовно розкривають теоретичні основи, практичні аспекти розробки та реалізації стратегій розвитку закладів охорони здоров'я, а також можливі напрями вдосконалення управління в умовах ринкових змін. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок, включає 4 рисунки і 3 таблиці. Список використаних джерел налічує 64 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

#### 1.1. Державна політика в галузі охорони здоров'я на сучасному етапі

Державна політика виконує важливу функцію регулювання та спрямування суспільних процесів, формуючи основні стратегії розвитку країни та визначаючи пріоритети у різних сферах життєдіяльності. Вона сприяє виявленню та аналізу існуючих проблем, допомагає визначити причини їх виникнення, складнощі, суперечності та пропонує оптимальні шляхи для їх вирішення. Завдяки державно-політичним рішенням розробляються відповідні інструменти для реалізації стратегічних цілей, що дозволяє управляти змінами в суспільстві та гарантує збалансований розвиток<sup>1</sup>.

У сфері охорони здоров'я державна політика має особливе значення, оскільки забезпечення медичних послуг є одним із ключових факторів соціальної стабільності та добробуту населення. Державні органи, керуючись політичними рішеннями, визначають стратегічні цілі, спрямовані на покращення медичного обслуговування, оптимізацію використання ресурсів, підвищення якості медичних послуг та забезпечення доступу до них для різних верств населення. Подальше вдосконалення системи медичного забезпечення є необхідним елементом сучасного соціально-економічного розвитку країни, що особливо актуально в умовах економічних і політичних змін.

З огляду на це, держава має адаптувати свою політику охорони здоров'я до нових викликів та реалій, у тому числі ринкових умов. Успішне функціонування медичних закладів, їхня здатність реагувати на потреби громадян, зберігати стабільність та ефективно працювати в умовах

---

<sup>1</sup> Державна політика : підручник /Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с.

реформування медичної системи безпосередньо залежить від того, наскільки добре розроблені та впроваджені стратегії розвитку, що враховують сучасні тенденції та особливості розвитку медичного сектору.

Сучасна наука пропонує різні підходи до трактування понять "політика", "публічна політика" та "політика охорони здоров'я", що відображає багатовимірність і складність цих категорій. Політика, в широкому сенсі, може бути визначена як діяльність, спрямована на формування і досягнення суспільних цілей шляхом взаємодії державних інститутів, суспільних груп та громадян. Вона охоплює різні аспекти, включаючи управління державними процесами, вирішення соціально-економічних і політичних завдань, а також встановлення механізмів для підтримки соціальної стабільності<sup>2</sup>.

Політику можна розглядати як науку про управління, яка вивчає методи досягнення поставлених цілей держави, а включає це як теоретичні засади, що стосуються основних принципів управління, так і практичні інструменти, за допомогою яких держава здійснює свою владу. Політика також включає визначення пріоритетних напрямів розвитку, формування стратегічних завдань і встановлення механізмів їх досягнення<sup>3</sup>.

Публічна політика, у свою чергу, є більш вузькою категорією, яка стосується безпосередньо державного управління і процесу прийняття рішень, що впливають на суспільне життя. Вона включає планування, координацію та реалізацію конкретних заходів у різних сферах, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист тощо<sup>4</sup>. У контексті охорони здоров'я, публічна політика спрямована на забезпечення доступу до медичних послуг, поліпшення якості медичного обслуговування та підвищення ефективності системи охорони здоров'я загалом.

---

<sup>2</sup> Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля: зб. наук. пр. 2012. № 1, ч. 2. С. 59 – 64

<sup>3</sup> Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля: зб. наук. пр. 2012. № 1, ч. 2. С. 59 – 64

<sup>4</sup> Телешун С. О., Ситник С. В., Рейтерович І. В. Публічна політика та суспільні зміни в Україні в контексті євроінтеграції: монографія. Київ: НАДУ, 2017. 248 с

Політика охорони здоров'я є специфічною галуззю публічної політики, яка зосереджена на розробці стратегій та механізмів, що забезпечують захист здоров'я громадян, попередження хвороб та створення сприятливих умов для здорового способу життя. Вона охоплює питання фінансування медичних послуг, розробку стандартів надання медичної допомоги, регулювання фармацевтичної галузі та забезпечення епідеміологічної безпеки. Політика охорони здоров'я є багатогранною діяльністю, яка вимагає злагодженої співпраці різних секторів державного управління, медичних закладів і громадських організацій<sup>5</sup>.

Отже, політика в широкому розумінні може бути трактована як наука і мистецтво управління державою, яка вимагає як теоретичного розуміння соціальних процесів, так і практичної реалізації конкретних заходів для досягнення державних цілей, включаючи забезпечення належного рівня охорони здоров'я населення.

На сучасному етапі розвитку суспільства політика у сфері охорони здоров'я розглядається як складний багатовимірний процес, що охоплює кілька рівнів і напрямків регулювання. Основні види політики у цій галузі можна поділити на кілька категорій залежно від об'єктів регулювання та рівнів управління, на яких вона здійснюється.

Перша категорія політики у сфері охорони здоров'я стосується її об'єктів регулювання. Серед них виділяються соціально-економічна, медична та технологічна політика. Соціально-економічна політика охорони здоров'я спрямована на забезпечення доступу до медичних послуг для всіх верств населення, справедливий розподіл ресурсів, зокрема фінансових, а також на розвиток інфраструктури, що забезпечує належний рівень медичного обслуговування. Медична політика, у свою чергу, зосереджена на організації та управлінні медичними послугами, формуванні стандартів лікування та медичного обслуговування, а також на профілактиці захворювань.

---

<sup>5</sup> Білинська М. М., Васюк Н. О., Жаліло Д. І. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник. У 2 т. Т. 1. Київ: НАДУ, 2017. 284 с.

Технологічна політика охорони здоров'я включає впровадження новітніх медичних технологій, розвиток медичного обладнання, впровадження інформаційних систем у сферу охорони здоров'я, що дозволяє підвищувати якість медичної допомоги і робити її більш доступною<sup>6</sup>.

Друга категорія стосується рівнів реалізації політики у сфері охорони здоров'я. Муніципальний рівень передбачає впровадження політики на місцевому рівні, що дозволяє враховувати особливості регіонів і ефективніше розподіляти ресурси для задоволення потреб місцевого населення. Регіональний рівень охоплює більш широкий спектр заходів і програм, які впливають на певні області або райони, забезпечуючи координацію між муніципальними органами та вищими органами державної влади. Державна політика охорони здоров'я є найбільш комплексною, оскільки включає національні програми, стратегічні плани розвитку галузі та механізми фінансування, які охоплюють всю країну. Міжнародна політика передбачає співпрацю між країнами у сфері охорони здоров'я, обмін досвідом і впровадження спільних проектів, зокрема у питаннях боротьби з епідеміями та пандеміями. Світова політика, що реалізується на глобальному рівні, включає роботу міжнародних організацій, таких як Всесвітня організація охорони здоров'я, які розробляють глобальні стандарти і рекомендації щодо захисту здоров'я населення планети.

Таким чином, кожен вид політики у сфері охорони здоров'я виконує свою унікальну функцію, і їх узгоджена робота дозволяє ефективно реагувати на виклики, що стоять перед медичною галуззю на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Кожен рівень політики та її напрямок формують своєрідну систему взаємопов'язаних заходів, яка спрямована на забезпечення здоров'я населення, покращення якості медичних послуг і розвиток інновацій у сфері охорони здоров'я.

---

<sup>6</sup> Гомоляко О. Формування публічної політики: теоретико-методологічні аспекти. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 4 (39). С. 22 – 26.

Публічна регіональна політика у сфері охорони здоров'я може бути охарактеризована як складна система, що поєднує цінності, цілі та відповідний комплекс соціально-економічних заходів, реалізованих регіональними органами влади та іншими зацікавленими суб'єктами. Основною метою цієї політики є покращення системи охорони здоров'я в межах конкретного регіону, при цьому враховуються стратегічний потенціал та специфічні умови розвитку регіону. Регіональні органи влади відіграють ключову роль у впровадженні заходів та політики, адаптуючи загальнодержавні стратегії до місцевих умов<sup>7</sup>.

Об'єктом публічної політики у цій сфері є інтереси та цінності населення регіону, пов'язані із доступом до медичних послуг, поліпшенням якості медичного обслуговування, а також забезпеченням здоров'я населення. Досягнення цих цілей вимагає залучення до процесу широкого кола суб'єктів, включаючи не лише регіональні органи державної влади, але й соціальні спільноти, неурядові організації та медичні установи, які беруть активну участь у формуванні та реалізації рішень.

Суб'єкти публічної регіональної політики виконують важливі управлінські функції, що включають розробку та ухвалення рішень, спрямованих на регулювання діяльності системи охорони здоров'я на місцевому рівні. Вони також здійснюють моніторинг та контроль за реалізацією прийнятих рішень, забезпечуючи ефективність управлінських процесів і відповідність політики потребам населення. Зміни у сфері охорони здоров'я в межах регіону відбуваються в контексті узгодження інтересів і цілей різних соціальних груп, що сприяє трансформації суспільних відносин та підвищенню рівня здоров'я населення регіону<sup>8</sup>.

Сутність публічної політики розвитку охорони здоров'я в регіоні виявляється через низку важливих функцій, які забезпечують ефективне

---

<sup>7</sup> Дзюндзюк В. Б., Мельтюхова Н. М., Фоміцька Н. В. Публічне адміністрування в Україні: навч. посіб. Харків: Магістр, 2011. 305 с

<sup>8</sup> Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І., Сурмін Ю. П. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентіві України: наук. доп. Київ: НАДУ, 2015. 160 с

управління та розвиток системи охорони здоров'я. Перша з таких функцій – управлінська, що передбачає безпосереднє державне управління процесами, пов'язаними з розвитком та вдосконаленням медичних послуг у регіоні. Функція дозволяє координувати діяльність усіх суб'єктів охорони здоров'я, забезпечуючи їхню підпорядкованість загальнодержавним цілям.

Другою важливою функцією є цілевизначальна, яка полягає у визначенні ключових стратегічних цілей суспільного розвитку в сфері охорони здоров'я. Функція спрямована на забезпечення довгострокового розвитку регіональної системи охорони здоров'я, враховуючи як національні пріоритети, так і особливості регіону. Інтеграційна функція має на меті об'єднання всіх елементів системи охорони здоров'я, їхню взаємодію для вдосконалення надання медичних послуг як у масштабах регіону, так і на місцевому рівні<sup>9</sup>.

Мобілізаційна функція полягає в організації і мобілізації необхідних ресурсів для досягнення соціально важливих цілей у сфері охорони здоров'я. Це включає управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами, необхідними для ефективного функціонування медичних установ і програм охорони здоров'я. Теоретико-ідеологічна функція передбачає розробку концептуальних основ і визначення стратегії розвитку регіональної системи охорони здоров'я, що відображає ідеологічні, соціальні та економічні пріоритети.

Селекційна функція спрямована на виявлення та врахування інтересів різних соціальних груп, зокрема пацієнтів, медичних працівників, бізнесу і громадських організацій, що дозволяє формувати ефективну політику з урахуванням різноманітних суспільних потреб. Нормативна функція полягає у розробці та впровадженні системи норм і цінностей, які визначають стандарти діяльності в сфері охорони здоров'я і регламентують відносини між

---

<sup>9</sup> Коробчинська Н.В. Моніторинг системи охорони здоров'я в системі управління на місцевому рівні. Публічне управління та митне адміністрування, № 1 (32), 2022. С. 58-69.

усіма учасниками цього процесу, сприяючи побудові єдиної цілісної системи охорони здоров'я в регіоні.

Реалізація цілей публічної регіональної політики у сфері охорони здоров'я здійснюється через застосування різних методів, які можна поділити на три основні групи: організаційно-правові, економічні та соціальні. Організаційно-правові методи включають розробку та впровадження нормативних документів, законодавчих актів та інших регулюючих положень, які забезпечують правову основу для функціонування системи охорони здоров'я на регіональному рівні. Важливість цих методів полягає в тому, що вони створюють рамки для діяльності органів влади та медичних установ, забезпечуючи їхню взаємодію на підставі законодавчих норм<sup>10</sup>.

Економічні методи спрямовані на забезпечення системного підходу у прийнятті управлінських рішень, також такі методи передбачають аналіз поточного стану системи охорони здоров'я, виявлення основних проблем і потреб регіону, постановку чітких цілей та завдань для їх вирішення. Крім того, економічний підхід включає планування та організацію виконавчої діяльності, прогнозування наслідків прийнятих рішень та розробку комплексних цільових програм, спрямованих на вдосконалення медичних послуг і модернізацію інфраструктури системи охорони здоров'я<sup>11</sup>.

Соціальні методи, зі свого боку, акцентують увагу на дослідженні громадської думки щодо питань охорони здоров'я та інтересів різних соціальних і демографічних груп. Важливою складовою соціальних методів є експертне оцінювання ефективності впроваджених заходів у сфері охорони здоров'я, що дозволяє враховувати потреби населення та підвищувати якість медичних послуг через діалог із суспільством<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Ніколюк, О., Бондар, В., Цветкова, Н. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Food Industry Economics*. 2021.13(3). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2137>

<sup>11</sup> Методи державного управління URL: [https://epidruchniki.com/content/2028\\_310metodi\\_derjavnogo\\_upravlinnya.html](https://epidruchniki.com/content/2028_310metodi_derjavnogo_upravlinnya.html)

<sup>12</sup> Слезанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи: монографія / за наук.ред.-ра пед. наук, проф. В. А. Поліщук. – Тернопіль: ТНПУ імені В. Гнатюка, 2018. – 382 с.

Публічна політика у сфері розвитку охорони здоров'я регіону реалізується через діяльність державних органів влади та громадських організацій, спрямовану на формування та впровадження стратегічно важливих рішень у цій галузі. Вона не тільки визначає вектор розвитку системи охорони здоров'я, але й сприяє її переходу на новий, якісніший рівень функціонування, що зрештою призводить до поліпшення здоров'я та добробуту населення регіону. Основою такої політики повинно стати критичне осмислення та застосування досвіду, накопиченого на регіональному, національному та міжнародному рівнях, що дозволить врахувати специфіку розвитку системи охорони здоров'я<sup>13</sup>.

Політика розвитку також передбачає тісну співпрацю сектора охорони здоров'я з іншими секторами регіону на основі принципів взаємопідтримки та конструктивного підходу до збереження і зміцнення здоров'я населення. Така співпраця повинна бути вигідною для всіх сторін, спрямованою на досягнення спільних цілей розвитку регіону, забезпечуючи загальний позитивний вплив на здоров'я населення через інтеграцію медичних послуг з іншими секторами соціального і економічного життя.

Модель державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я може суттєво покращити ситуацію завдяки оптимізації витрат і створенню умов для технологічного оновлення галузі та стабільного зростання. Така модель передбачає залучення приватних інвестицій для розвитку державного сектора охорони здоров'я, що дозволяє зменшити витрати бюджетних коштів через реалізацію інвестиційних проєктів. Одним із ключових завдань держави у цьому контексті є підвищення інвестиційної привабливості охорони здоров'я, адже зміцнення ресурсної бази системи охорони здоров'я є запорукою її ефективного розвитку<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Публічне управління та адміністрування у сфері охорони здоров'я: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 20 жовтня 2022 р.) / Національний університет охорони здоров'я України ім. П.Л. Шупика. Київ : МОРІОН, 2022. — 216 с.

<sup>14</sup> Білинська М.М., Кульгінський С.А. Нова парадигма державного управління охороною здоров'я України. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2014. № 4. С. 104–107.

Забезпечення медичного обслуговування громадян визначено як один із ключових пріоритетів державної політики, реалізація якого покладена на систему охорони здоров'я. Зміни в цій сфері почалися у 2017 році з прийняттям Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», спрямованого на покращення доступності та підвищення якості медичних послуг<sup>15</sup>.

З початку 2018 року набув чинності Закон України «Про державні медичні гарантії», який дав старт масштабній медичній реформі. Реформа змінила принципи взаємодії між пацієнтами, лікарями та державою, запровадивши новий підхід до фінансування, що передбачає перехід від підтримки інфраструктури медичних закладів до оплати конкретних медичних послуг, наданих громадянам.

У квітні 2018 року було створено Національну службу здоров'я України (НСЗУ), що стало важливим етапом у реалізації медичної реформи. НСЗУ була призначена єдиним національним замовником медичних послуг, що кардинально змінило систему фінансування охорони здоров'я<sup>16</sup>. Таке оновлення сприяло централізованому управлінню бюджетними ресурсами та їх раціональному розподілу для забезпечення медичного обслуговування. Одним з ключових аспектів реформи стала автономізація медичних установ, що дозволило перетворити їх з бюджетних організацій на комунальні некомерційні підприємства. Такий підхід посприяв підвищенню прозорості у діяльності медичних закладів, покращенню їхньої управлінської ефективності, а також усуненню корупційних ризиків, пов'язаних з неофіційними платежами та неефективним використанням фінансів.

У липні 2018 року НСЗУ почала укладати перші угоди з медичними закладами, що перейшли на нову форму автономізації. Основною фінансовою моделлю для цих закладів стала капітаційна ставка, встановлена

---

<sup>15</sup> Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017р. №2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>

<sup>16</sup> Про утворення Національної служби здоров'я України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-n#Text>

законодавством, що означало, що медичні установи отримують фінансування за кожного пацієнта, незалежно від того, чи є надавачем послуг державна чи приватна установа. Зміна дала пацієнтам свободу вибору лікаря та забезпечила рівні умови для всіх надавачів первинної медичної допомоги (ПМД) у рамках державних медичних гарантій. Таким чином, реформа не лише підвищила конкуренцію між медичними установами, але й забезпечила прозорі механізми фінансування та підвищила якість медичних послуг для громадян.

Новий етап реформування охорони здоров'я в Україні ознаменувався впровадженням інноваційної моделі надання первинної медичної допомоги, яка встановлює прямий зв'язок між доходом лікарів загальної практики, сімейних лікарів та педіатрів і кількістю пацієнтів, котрих вони обслуговують. У межах цієї моделі пацієнт має можливість вибрати свого лікаря і укласти з ним електронну декларацію про надання медичних послуг. Після підписання такої угоди медична установа отримує фінансування з державного бюджету, яке покриває вартість необхідних медичних послуг та діагностичних процедур, що надаються лікарем. Усі медичні послуги розподіляються на дві основні категорії<sup>17</sup>.

Перша категорія, так званий "червоний пакет", включає ті медичні послуги, оплату за які повинен здійснювати пацієнт (наприклад, стоматологія, окрім випадків невідкладної допомоги, естетична хірургія та консультації вузьких спеціалістів без направлення сімейного лікаря). Натомість "зелений пакет" охоплює ті послуги, що надаються за державний кошт і включають первинну, невідкладну та паліативну допомогу. Основною інновацією нової системи стало те, що держава припинила фінансувати медичні установи напряму для їхнього утримання. Натомість кошти спрямовуються на оплату конкретних медичних послуг, які надаються населенню. У результаті кожна медична установа тепер функціонує як самостійна економічна одиниця, отримуючи оплату лише за фактично надані послуги. Такий підхід стимулює

---

<sup>17</sup> Особливості медичної реформи з січня 2018 року. Платформа правових консультацій - WikiLegalAid.URL: [https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Особливості\\_медичної\\_реформи\\_з\\_січня\\_2018\\_року](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Особливості_медичної_реформи_з_січня_2018_року)

підвищення якості та ефективності надання медичних послуг, оскільки медичні установи змушені діяти подібно до комерційних організацій<sup>18</sup>.

У 2019 році почалася комплексна підготовча робота з модернізації медичних закладів України, що передбачала значні інвестиції у медичне обладнання та впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу охорони здоров'я. Процес був необхідним для підвищення ефективності надання медичних послуг і забезпечення високих стандартів медичної допомоги. До кінця того ж року було офіційно запущено програму медичних гарантій, яка радикально змінила традиційний підхід до фінансування системи охорони здоров'я. Замість фінансування утримання медичних закладів, кошти почали спрямовуватися на оплату конкретних медичних послуг, які надавалися пацієнтам. Такий перехід на модель, що орієнтована на оплату за результат, значно підвищив прозорість та ефективність використання бюджетних коштів<sup>19</sup>.

У рамках цих реформ медичні установи первинної допомоги з 2019 року перейшли на нову модель фінансування через укладення контрактів із Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Це дозволило встановити єдиний механізм фінансування надання медичних послуг, у якому медичні заклади отримували кошти за фактичне надання медичних послуг пацієнтам, а не за просте функціонування закладу. Завдяки цьому державні та приватні постачальники медичних послуг отримали рівні умови в межах державних медичних гарантій, а пацієнти здобули можливість вибору лікаря та медичного закладу.

Окрім того, з квітня 2019 року НСЗУ почала адмініструвати реімбурсацію вартості лікарських засобів через електронні рецепти, що стало важливим елементом забезпечення доступності ліків для населення. Ця

---

<sup>18</sup> Інноваційний розвиток сучасної науки: нові підходи та актуальні дослідження. Матеріали науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 26-27 березня 2021 р.). – Херсон: Видавництво «Молодий вчений», 2021. – 212 с.

<sup>19</sup> Практичні питання впровадження інформаційних технологій у надавачів медичних послуг: управління рухом пацієнтів (електронна черга), управління ресурсами закладу, облік лікарських засобів та медичних виробів. *Головна*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/news/praktichni-pitannya-vprovadzhennya-informacijnih-tehnologij-u-nadavachiv-medichnih-poslug>

програма під назвою «Доступні ліки» надала пацієнтам можливість отримувати лікарські засоби за рахунок держави. До лютого 2022 року програма охоплювала 444 найменування ліків, що суттєво полегшило доступ до необхідних медичних препаратів для широких верств населення, особливо для пацієнтів із хронічними захворюваннями, яким потрібне постійне медикаментозне лікування<sup>20</sup>.

Наступний етап медичної реформи в Україні передбачає істотні зміни у фінансуванні вторинної та третинної ланки медичної допомоги. Основна увага зосереджена на переході до державної закупівлі медичних послуг у лікарнях, що означає, що медичні заклади будуть отримувати фінансування не на утримання, а за надані послуги конкретним пацієнтам. Вважаємо, що це підвищує мотивацію лікарень надавати якісніші послуги, адже зростання кількості пацієнтів безпосередньо впливатиме на збільшення фінансових надходжень закладу. Основними цілями такої системи є забезпечення доступності та підвищення якості медичних послуг, а також покращення умов праці для медичних працівників, зокрема зростання їхніх зарплат<sup>21</sup>.

Нові законодавчі ініціативи також акцентують на викоріненні корупційних практик у медичній сфері, забороняючи будь-які форми неофіційних платежів за надання медичних послуг. У разі порушення цих норм Національна служба здоров'я України (НСЗУ) матиме право відмовити у закупівлі послуг у таких медичних установах, що створює додатковий контроль за дотриманням стандартів прозорості та підзвітності у сфері медичних послуг.

Згідно з новою системою, пацієнти з направленням від свого сімейного лікаря можуть отримувати необхідну допомогу в будь-якому медичному закладі, який співпрацює з НСЗУ, що також сприяє розвитку конкуренції серед медичних установ. Заклади, що надають якісніші послуги та залучають більше

---

<sup>20</sup> Доступні ліки. Головна. URL: <https://moz.gov.ua/uk/dostupni-liky>

<sup>21</sup> Основні етапи медичної реформи – консультує юрист Другого одеського місцевого центру | Безоплатна правнича допомога. Безоплатна правова допомога. URL: <https://legalaid.gov.ua/novyny/osnovni-etapy-medychnoyi-reformy-konsultuye-yuryst-drugogo-odeskogo-mistsevogo-tsentru/>

пацієнтів, матимуть змогу збільшити свої доходи. Водночас пацієнти, які звертаються за медичною допомогою без направлення, змушені будуть оплачувати послуги самостійно, за винятком випадків, коли доступ до спеціалістів не потребує направлення, таких як стоматологи, психіатри, акушер-гінекологи, або наркологи<sup>22</sup>.

З 1 квітня 2020 року в Україні розпочалася реформа в сфері спеціалізованої медичної допомоги, що стала ключовим етапом у трансформації системи охорони здоров'я. Основний акцент був зроблений на впровадження Програми медичних гарантій, яка передбачає державне фінансування низки медичних послуг та лікарських засобів. Фінансування здійснюється через Національну службу здоров'я України (НСЗУ), яка виступає як головний розпорядник коштів у системі охорони здоров'я. Завдяки автономізації медичних закладів та укладенню договорів із НСЗУ, було запроваджено принцип «фінансування слідує за пацієнтом». Це означає, що бюджетні кошти виділяються безпосередньо за надані пацієнтам послуги, а не на утримання установ, що суттєво змінило підхід до розподілу фінансових ресурсів у галузі.

У рамках реформи було запроваджено поступовий перехід медичних закладів на нову систему фінансування. Відповідно до нових принципів, 40% загального бюджету установи спрямовується на оплату конкретних медичних послуг, наданих пацієнтам, що стимулює підвищення ефективності роботи закладів та їх персоналу. Решта 60% бюджету виділяється як стандартний фінансовий ресурс для підтримки діяльності закладу та забезпечення безперервного функціонування на перехідному етапі. Такий підхід дозволяє збалансувати потреби у державному фінансуванні та стимулює заклади охорони здоров'я до покращення якості надання послуг, оскільки їх фінансова стабільність залежить від обсягу наданих послуг та задоволення потреб пацієнтів.

---

<sup>22</sup> МОЗ: 5 важливих запитань про електронні направлення URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-5-vazhlyvykh-zapytan-pro-elektronni-napravlennia>

Пандемія COVID-19 виявила значні слабкі місця в системі охорони здоров'я, зокрема, в її здатності реагувати на кризові ситуації. Особливу увагу привернула відсутність належно координованих планів дій на різних рівнях управління, що стало ключовою проблемою під час боротьби з пандемією. У відповідь на ці виклики, Міністерство охорони здоров'я України започаткувало реформаторські ініціативи, зокрема, створення Центру громадського здоров'я, що стало важливим кроком до модернізації системи охорони здоров'я. Центр покликаний координувати зусилля щодо запобігання та контролю над епідеміями, а також забезпечувати швидкий і ефективний відгук на надзвичайні ситуації в галузі охорони здоров'я<sup>23</sup>.

У додаток до цього, останніми роками в Україні було здійснено значні кроки щодо цифровізації медичної сфери. Цифрові рішення, такі як електронні медичні картки, електронні рецепти та системи моніторингу, дозволяють оптимізувати роботу медичних установ, спрощують взаємодію між лікарями і пацієнтами, та підвищують ефективність надання медичних послуг. Однак, військові дії, що тривають з 2022 року, завдали значної шкоди медичній інфраструктурі країни. Станом на червень 2022 року, знищено 118 медичних об'єктів, а ще 633 зазнали часткових руйнувань, що спричинило втрати, оцінювані у 35 мільярдів гривень. Отже, обставини підкреслюють необхідність продовження реформ у медичній сфері та посилення здатності системи охорони здоров'я відповідати на надзвичайні виклики<sup>24</sup>.

Система охорони здоров'я України стикається з низкою серйозних викликів, зокрема через масову міграцію населення та вимушене переміщення медичних кадрів. Втрата фахівців, особливо в регіонах, що найбільше постраждали від бойових дій, суттєво обмежує можливості надання медичних послуг, особливо у сфері реабілітації та психічного здоров'я. Це створює додаткові труднощі у доступі громадян до необхідної медичної допомоги,

---

<sup>23</sup> Вплив пандемії COVID-19 на психічне здоров'я людини. *Головна*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vpliv-pandemii-covid-19-na-psihichne-zdorovja-ljudini>

<sup>24</sup> В Україні вже розроблені цифрові рішення для роботи з лікарськими засобами на основі медичного канабісу. *Електронна система охорони здоров'я*. URL: <https://ehealth.gov.ua/2024/10/04/v-ukrayini-vzhe-rozrobleni-tsyfrovi-rishennya-dlya-roboty-z-likarskymy-zasobamy-na-osnovi-medychnogo-kanabisu/>

оскільки організаційна спроможність системи не завжди відповідає зростаючим потребам у цих послугах.

Незважаючи на поступове зростання фінансування охорони здоров'я, Україна залишається однією з країн Європи з найнижчим рівнем очікуваної тривалості життя. За статистикою, жінки в Україні живуть у середньому до 76 років, тоді як чоловіки – лише до 66 років, що значно нижче, ніж у країнах Європейського Союзу<sup>25</sup>.

Такий показник значною мірою зумовлений браком доступу до якісних медичних послуг, особливо в умовах високого рівня катастрофічних витрат на охорону здоров'я. Більшість витрат на медичні товари та ліки пацієнти покривають самостійно, що створює фінансове навантаження на сім'ї та призводить до зубожіння. Високий рівень госпіталізацій без належних показань, а також один з найнижчих рівнів вакцинації дітей в світі, підкреслюють нагальну потребу в реформуванні медичної системи.

Додатково, країна зіткнулася з підвищеними показниками інвалідизації через поширені захворювання, зокрема інсульт. Майже 50% осіб, які перенесли інсульт, стають інвалідами, що значно знижує працездатність населення. Близько 12% летальних випадків через інсульт припадають на осіб працездатного віку, що лише погіршує демографічні показники та економічний потенціал країни<sup>26</sup>.

На початку 2023 року під керівництвом Міністра охорони здоров'я України, за участі Комітету Верховної Ради України з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування, Офісу Президента України, Кабінету Міністрів України, а також Національної служби здоров'я України, відбулося засідання Колегії Міністерства охорони здоров'я України.

---

<sup>25</sup> Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн східного партнерства URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf>

<sup>26</sup> Всесвітній день боротьби з інсультом. Центр громадського здоров'я України МОЗ. URL: <https://phc.org.ua/news/29-zhovtnya-vsivitniy-den-borotbi-z-insultom>

Основною темою обговорення стало формування та обговорення ключових засад Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року<sup>27</sup>.

Стратегія була розроблена в межах виконання Указу Президента України № 369/2021 від 18 серпня 2021 року.

Метою Стратегії визначено сприяння зміцненню здоров'я населення України шляхом забезпечення рівного доступу до якісних медичних послуг, створення стійких систем охорони здоров'я та залучення громадськості до їх діяльності. Задля досягнення цієї мети було визначено кілька ключових принципів державної політики. Серед них: орієнтація на потреби пацієнта, забезпечення ефективності медичних послуг, їх доступність з урахуванням соціальних, гендерних та культурних особливостей населення, а також розвиток кадрового потенціалу медичної сфери. Стратегія також наголошує на важливості універсального охоплення послугами охорони здоров'я, впровадженні наукових підходів і використанні інформаційних технологій у медичній галузі.

Документ передбачає п'ять пріоритетних напрямків розвитку: управління в системі охорони здоров'я; забезпечення доступу до медичних послуг для всіх громадян; зміцнення системи громадського здоров'я, підвищення готовності до реагування на надзвичайні ситуації; активне залучення громад до прийняття рішень і участі у формуванні політики охорони здоров'я; а також розвиток і зміцнення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я.

Протягом 2023 року державна політика в галузі охорони здоров'я досягла кількох важливих успіхів. Серед них — реєстрація закладів охорони здоров'я та створення облікових записів для лікарів і керівників медичних установ. Було впроваджено диференційовані права доступу до медичної системи для різних користувачів, що дозволило лікарям та адміністраторам переглядати, змінювати та доповнювати інформацію відповідно до їхніх

---

<sup>27</sup> Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf>

повноважень. Особливе значення має виписка електронних рецептів за програмою "Доступні ліки," що спрощує процес доступу пацієнтів до необхідних медикаментів. Також було налагоджено обмін інформацією між закладами охорони здоров'я через електронні декларації, рецепти, направлення та інші медичні записи, що забезпечує більш ефективну координацію лікувального процесу<sup>28</sup>.

Ключовою інновацією стало використання кваліфікованого електронного підпису для підтвердження медичних документів, що зберігаються у центральній базі даних. Такий підхід дозволяє автоматизувати процес резервування і відновлення даних, забезпечуючи надійність інформаційних систем та підвищуючи загальну безпеку обігу медичної документації.

Протягом 2024 року уряд планує впровадити низку важливих змін у розвитку електронної охорони здоров'я України, що матимуть значний вплив на медичну галузь. Серед основних нововведень – запуск кабінету пацієнта, який забезпечить можливість укладати декларацію з лікарем в онлайн-режимі, розширення функціональних можливостей для реабілітаційних втручань, а також подальше впровадження системи верифікації лікарських засобів. Уряд також акцентує увагу на цифровізації процесів медико-соціальної експертної комісії. Такі ініціативи сприятимуть розвитку системи електронної охорони здоров'я та допоможуть наблизити Україну до інтеграції в європейський простір охорони здоров'я<sup>29</sup>.

Незважаючи на значний потенціал використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері медицини, розвиток електронної охорони здоров'я в Україні стикається з рядом проблем. Зокрема, необхідним є запозичення передового європейського досвіду, який передбачає використання чіткого понятійного апарату та більш ефективного регулювання

---

<sup>28</sup> Шелеміна Н. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. Економіка та суспільство, 2023, №53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80>

<sup>29</sup> Охорона здоров'я в Україні: Нові реформи та ключові досягнення у 2024 році - Відкриті двері реанімації. *Відкриті двері реанімації*. URL: <https://reanimation.in.ua/ohorona-zdorovya-v-ukrayini-novi-reformy-ta-klyuchovi-dosyagnennya-u-2024-roczii/>

цієї сфери. Європейські країни зосереджують свою політику розвитку електронної охорони здоров'я на забезпеченні рівного доступу до медичної допомоги, соціальному страхуванні, а також підвищенні якості медичних послуг, що сприяє досягненню високих показників здоров'я населення.

Державна політика щодо розвитку електронної охорони здоров'я має ґрунтуватися на вирішенні ключових національних завдань у сфері інфраструктури, нормативно-правової відповідності, фінансового забезпечення, організаційної підтримки, кадрових ресурсів і технологічних можливостей. Запровадження таких принципів дозволить не лише вдосконалити українську систему охорони здоров'я, але й сприятиме її інтеграції у світовий медичний інформаційний простір, особливо з огляду на виклики, спричинені військовими діями.

Таким чином, державна політика у сфері охорони здоров'я на сучасному етапі є ключовим інструментом для забезпечення соціальної стабільності та добробуту населення. Вона виконує регулюючу функцію в суспільстві, спрямовуючи зусилля на виявлення та вирішення проблем у сфері надання медичних послуг, зокрема через удосконалення інфраструктури, підвищення ефективності управління та оптимізацію фінансування медичних установ.

Основні завдання, що постають перед системою охорони здоров'я, пов'язані з впровадженням нових підходів до управління ресурсами, забезпеченням доступності медичних послуг для різних верств населення, а також інтеграцією медичних установ у ринкові умови. Подальший розвиток державної політики охорони здоров'я потребує ефективної координації на всіх рівнях управління, а також залучення приватного сектору через механізми державно-приватного партнерства для підвищення інвестиційної привабливості галузі.

Сучасна стратегія охорони здоров'я, зокрема розвиток електронної охорони здоров'я, дозволяє значно підвищити прозорість надання медичних послуг, покращити доступ громадян до якісної допомоги та сприяти інтеграції України в європейський медичний простір. Впровадження цифрових рішень і

розширення функціоналу медичних інформаційних систем є важливими кроками на шляху до модернізації галузі, що в умовах війни стає ще більш актуальним для забезпечення стабільного функціонування системи охорони здоров'я та підвищення стійкості перед викликами сучасності.

## **1.2. Основні риси та особливості створення стратегій розвитку у сфері медицини**

Термін «стратегія» походить від грецьких слів *stratos* – військо та *ago* – вести, що вказує на орієнтацію на досягнення визначених цілей, зокрема через рішучі дії, спрямовані на зміну поточної ситуації. Стратегія – це наука, мистецтво і практичний досвід у проведенні масштабних операцій або реформ, які мають на меті кардинальні зміни в ситуації чи галузі діяльності<sup>30</sup>. Стратегічні заходи спрямовані на створення нової якості, досягнення вищого рівня або зміну балансу сил у конкурентному середовищі. Основною метою стратегії є досягнення якісно нового стану в результаті запланованих дій.

Отже, стратегія може бути визначена як обґрунтоване встановлення напрямку діяльності для досягнення довгострокових цілей. Стратегічне планування на державному рівні є процесом визначення ключових пріоритетів і заходів для досягнення загальних національних інтересів. У контексті організаційної діяльності стратегія представляє собою генеральний план, що охоплює основні завдання, ресурси та етапи їх досягнення.

В системі управління закладами охорони здоров'я прийняття рішень, як правило, полягає у виборі серед різних можливих варіантів розвитку. Рішення можна розділити на два основні типи: стратегічні та поточні. Стратегічні рішення спрямовані на забезпечення довготривалого успіху закладу та його ефективне функціонування в умовах ринку. Поточні рішення, в свою чергу,

---

<sup>30</sup> Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: "Каравелла". – 2006. – С.125

необхідні для виконання оперативних завдань, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей<sup>31</sup>.

Значущість стратегічних рішень у сфері охорони здоров'я визначається потребою не лише в ефективному управлінні ресурсами, але й в залученні всіх учасників процесу до досягнення загальних цілей, що забезпечить сталість і довготривалу успішність функціонування закладів.

Застосування стратегій розвитку в закладах охорони здоров'я є одним з ключових механізмів, що сприяють підвищенню ефективності управління та адаптації до швидкоплинних змін у сфері охорони здоров'я. Впровадження стратегічного управління в медичних установах передбачає не лише визначення довгострокових цілей і завдань, але й формування взаємозв'язків між організацією та зовнішнім середовищем, що відповідають її внутрішньому потенціалу. Такий підхід сприяє збереженню гнучкості організації у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики, забезпечуючи її стійкість і конкурентоспроможність.

Стратегічне управління в закладах охорони здоров'я має на меті побудову моделі розвитку, що відповідає як сучасним вимогам, так і прогнозам на майбутнє та включає аналіз зовнішнього середовища, ідентифікацію основних викликів та можливостей, а також розробку адаптивних стратегій, які дозволять організації не лише залишатися на плаву, але й активно розвиватися. Постановка чітких цілей допомагає медичним установам краще координувати свою діяльність, оптимізувати використання ресурсів і підвищити якість медичних послуг для населення<sup>32</sup>.

Як зазначає І. Мартусенко, система стратегічного управління в медичних установах полягає в ефективному розвитку, який забезпечує досягнення перспективних показників діяльності. Важливою складовою цієї

---

<sup>31</sup> Долбнєва Д.В., Гончарук С.М. Необхідність та основні напрямки вдосконалення порядку формування та використання ресурсного потенціалу охорони здоров'я в Україні. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 46–52.

<sup>32</sup> Основні компоненти стратегії охорони здоров'я: лідерство, управління, громадське здоров'я. *Український Медичний Часопис - новини медицини і здоров'я. Медична практика в Україні.*  
URL: <https://umj.com.ua/uk/publikatsia-125363-osnovni-komponenti-strategiyi-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya>

системи є контроль за реалізацією комплексних заходів, що спрямовані на розвиток медичних установ, а також формування кваліфікованих управлінців, здатних адекватно реагувати на нові виклики у сфері охорони здоров'я. Стратегічний підхід дозволяє не лише вирішувати поточні завдання, але й планувати довгострокові рішення, орієнтовані на стійке функціонування закладів охорони здоров'я у мінливих економічних і соціальних умовах<sup>33</sup>.

І. Миколаєць у своїй науковій роботі уточнює, що стратегічне управління медичними закладами передбачає комплексний підхід, який базується на використанні спеціальних принципів, методів та інструментів управління. Стратегічне планування стає невід'ємною частиною управлінського процесу, оскільки дозволяє врахувати не лише поточний стан організації, але й побудувати ефективні логіко-інформаційні зв'язки між структурними елементами медичної установи<sup>34</sup>. Такий підхід спрямований на формування гармонійної організаційної структури, здатної забезпечити якісне управління на всіх рівнях і підвищити ефективність взаємодії між окремими підрозділами закладу.

Стратегічне управління розвитком медичних закладів також відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності установ на ринку медичних послуг. За рахунок впровадження стратегічного управління заклади можуть ефективніше використовувати свої ресурси, в тому числі фінансові, людські та матеріальні. Це дозволяє не лише підвищити якість надання медичних послуг, але й зміцнити репутацію закладів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що особливо важливо в умовах зростання конкуренції у сфері охорони здоров'я<sup>35</sup>.

Стратегічне управління в системі охорони здоров'я потребує особливого підходу, оскільки ця галузь суттєво відрізняється від інших секторів економіки

---

<sup>33</sup> Мартусенко І. В. Трансформація фінансування системи охорони здоров'я в Україні та зарубіжних країн. Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 321- 325.

<sup>34</sup> Миколаєць І.В. Вплив державного регулювання на формування моделі соціального захисту населення. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 127-130.

<sup>35</sup> Кікуш О. Умови реформування ринку медичних послуг. Галицький економічний вісник. 2012. № 1 (34). С. 38-42.

як за своїми цілями, так і за засобами досягнення результатів. Одним із основних аспектів стратегічного управління є визначення стратегічних показників, які дозволяють оцінити ефективність роботи медичних закладів та забезпечують напрямок їхнього розвитку на довгострокову перспективу.

Для правильного формування стратегічних показників у системі охорони здоров'я необхідно враховувати зовнішні фактори, які можуть мати суттєвий вплив на процес реалізації стратегій. Як і в інших галузях, система охорони здоров'я підлягає впливу політичних, соціальних та економічних умов. Політичні фактори включають державні політики, що спрямовані на забезпечення охорони здоров'я населення, формування законодавчої бази та встановлення стандартів надання медичних послуг. Соціальні умови відображають очікування громадськості щодо доступу до якісних медичних послуг, які мають відповідати рівню розвитку суспільства та демографічним потребам. Економічні фактори охоплюють фінансові можливості держави та медичних закладів, а також інвестиції в розвиток інфраструктури, технологій і підвищення кваліфікації медичного персоналу<sup>36</sup>.

Стратегічна модель системи охорони здоров'я базується на кількох важливих складових. Перш за все, слід виділити цільові стратегічні показники, які визначають напрямок розвитку охорони здоров'я на державному рівні. Такі показники орієнтуються на досягнення загальнодержавних цілей, таких як поліпшення здоров'я населення, зниження рівня захворюваності та смертності, а також забезпечення доступності медичних послуг для всіх верств суспільства.

Другою складовою є стратегічні показники, що стосуються структури самої системи охорони здоров'я, показники характеризують ефективність взаємодії державних органів влади з медичними установами та їхнє спільне виконання національних програм і заходів у сфері охорони здоров'я. Тут особлива увага приділяється координації зусиль різних державних і приватних

---

<sup>36</sup> Карпишин Н.І. Фінансове забезпечення охорони здоров'я в реалізації державних функцій на ринку медичних послуг : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01 / Н.І. Карпишин ; Терноп. держ. екон. ун-т. – Т., 2006. – 21 с

організацій, а також їхньої здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Третьою складовою є показники наявності стратегічних ресурсів. Сюди входять фінансові, трудові, інтелектуальні та інформаційні ресурси, які формуються в межах медичних організацій. Наявність достатніх ресурсів є ключовим фактором для реалізації стратегічних планів. Фінансові ресурси забезпечують можливість впровадження новітніх технологій, модернізації інфраструктури та підвищення рівня заробітної плати медичних працівників. Трудові ресурси включають персонал медичних установ, чия кваліфікація та професіоналізм визначають якість надання медичних послуг. Інформаційні ресурси відіграють важливу роль у впровадженні електронної охорони здоров'я, що значно полегшує координацію діяльності медичних установ і сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління.

Четвертим компонентом є стратегічні показники результативності, які визначають ефективність роботи системи охорони здоров'я. Показники формуються в органах, що здійснюють контроль за діяльністю медичних закладів. Результативність оцінюється на основі таких параметрів, як рівень надання медичних послуг, відповідність стандартам якості та кількість успішно реалізованих медичних програм. Контролюючі органи відіграють важливу роль у забезпеченні відповідності діяльності медичних установ державним вимогам і стандартам<sup>37</sup>.

Важливою відмінністю стратегічного управління у сфері охорони здоров'я від управління в інших галузях є його соціально-орієнтований характер. Основна мета медичних закладів полягає в забезпеченні здоров'я населення, що є важливим елементом соціальної стабільності та економічного благополуччя суспільства. Медичні послуги мають вирішальне значення для підтримки здоров'я населення, і стратегічні цілі в цій галузі повинні бути спрямовані на досягнення соціально-економічних результатів. Включає це як

---

<sup>37</sup> Авраменко Н. В. Державне управління системою охорони здоров'я на регіональному рівні: сучасний стан, шляхи вдосконалення : монографія / Н. В. Авраменко. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 196 с.

забезпечення доступу до медичних послуг для всіх громадян, так і підвищення якості надання медичної допомоги. Таким чином, ефективне стратегічне управління в охороні здоров'я є основою для досягнення загальнодержавних цілей у сфері охорони здоров'я та забезпечення соціальної справедливості у наданні медичних послуг<sup>38</sup>.

Основним критерієм успішності стратегічних рішень є їх націленість на формування й утримування організацією конкурентних переваг у галузі (рис.1.1).



Рис.1.2. Формування стратегії для вузькоспеціалізованої установи у сфері охорони здоров'я

<sup>38</sup> Баєва О. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: [навч. посібник] / О. Баєва. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 640 с.

Стратегія вузькоспеціалізованих медичних установ спрямована на формування та зміцнення довгострокової конкурентної позиції на ринку медичних послуг. Така стратегія потребує системного підходу до ухвалення рішень, оскільки охоплює широкий спектр інтересів як зовнішніх, так і внутрішніх учасників процесу. Серед зовнішніх учасників варто виділити постачальників медичного обладнання та інструментів, державні та муніципальні органи влади, контролюючі структури та, звичайно ж, пацієнтів. До внутрішніх учасників належать керівники різних підрозділів установи, медичний персонал та адміністрація<sup>39</sup>.

Системний підхід передбачає сприйняття медичної установи як сукупність взаємопов'язаних компонентів. Перший компонент – це вхідні ресурси, які включають постачання медичного обладнання, інструментів та інших матеріалів, необхідних для основної діяльності. Друга складова – операційна діяльність, яка стосується надання медичних послуг та обслуговування пацієнтів. Третім компонентом є вихідна складова, яка оцінює якість наданих медичних послуг, їх відповідність встановленим стандартам та протоколам, а також загальний результат лікування.

Зворотній зв'язок є важливим аспектом стратегічного управління. Включає моніторинг відгуків пацієнтів, аналіз скарг, оцінку потреб у повторних медичних послугах та загальної репутації установи на ринку. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію закладу для підвищення якості послуг та задоволення потреб пацієнтів.

Особливу увагу варто приділити зовнішнім відносинам медичних установ. До них належать контакти з органами державної влади, фінансовими установами, постачальниками, іншими медичними закладами, які можуть співпрацювати у межах регіональних та національних медичних програм.

Формування стратегії вузькоспеціалізованого медичного закладу базується на декількох ключових чинниках. Це, зокрема, загальні цілі закладу,

---

<sup>39</sup> Медичний менеджмент : зб. наук. ст. студентів заоч. форми навч. / відп. ред. А. М. Бідюк. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 98 с.

обсяг і масштаб його діяльності, галузева спеціалізація, аналіз динаміки захворювань, з якими працює медичний заклад, і можливість надання послуг міжнародним пацієнтам. Також важливими є стратегії конкурентів, позиція установи на ринку медичних послуг, її конкурентні переваги та перспективи розвитку. Рівень витрат на операційну діяльність, кваліфікація персоналу та фінансові ресурси є важливими складовими для визначення стратегії розвитку.

Отже, успішне управління закладом охорони здоров'я вимагає комплексного підходу до планування та виконання стратегічних цілей, що дозволяє закладу адаптуватися до мінливих умов ринку, зберігати конкурентоспроможність і надавати якісні послуги своїм пацієнтам.

При виборі альтернативних стратегічних рішень у медичному закладі важливу роль відіграють декілька ключових факторів, зокрема, цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва. Керівники закладу, відображаючи свої ціннісні орієнтації, формують певні категорії пріоритетів, які безпосередньо впливають на вибір стратегічних напрямків розвитку.

Теоретичні цінності, такі як знання, навички, кваліфікація та раціональне мислення, визначають спрямованість закладу на довгострокові дослідження та інноваційні розробки. Керівництво, що віддає перевагу таким орієнтаціям, також активно залучає своїх співробітників до підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок. Такий підхід забезпечує стабільне підвищення рівня професіоналізму медичних працівників і стимулює інноваційні процеси.

Економічні орієнтації зосереджені на практичності та корисності, що стимулює розвиток закладу через досягнення зростання, прибутковості та результативності. У цьому контексті важливими показниками є динаміка обсягів наданих медичних послуг та задоволеність клієнтів. Заклади, керовані з урахуванням таких орієнтацій, прагнуть підвищення ефективності, впровадження нових медичних послуг, а також покращення рівня обслуговування.

Політичні орієнтації, такі як прагнення до влади і визнання, впливають на керівництво у визначенні таких стратегічних цілей, як збільшення обсягів капіталу, чисельності працівників, а також підвищення громадської активності керівників. У цьому контексті політичний вплив та участь у публічних заходах можуть сприяти залученню додаткових ресурсів і покращенню іміджу закладу на ринку медичних послуг.

Соціальні орієнтації керівництва визначають пріоритетність створення доброзичливої атмосфери в колективі та забезпечення відсутності конфліктів та скарг від пацієнтів. Це підвищує рівень соціальної відповідальності закладу та сприяє формуванню сприятливих умов для працівників і пацієнтів, що в кінцевому результаті позитивно позначається на загальній якості наданих послуг.

Естетичні цінності спрямовані на підтримку гармонії, форми та симетрії, що особливо важливо для підвищення рівня комфорту та якості надання медичних послуг. Дизайн приміщень, чистота та комфортність сервісу стають невід'ємною частиною загального стратегічного бачення закладу.

Релігійні орієнтації керівництва, зосереджені на дотриманні моральних норм та етики, формують високу відповідальність у сфері медичної етики. Такі установи приділяють особливу увагу дотриманню моральних принципів у стосунках із пацієнтами та серед медичних працівників, що створює умови для зростання довіри до закладу.

Таким чином, ціннісні орієнтації керівників медичного закладу мають безпосередній вплив на формування стратегічних цілей та визначення ключових напрямів розвитку закладу. Залежно від того, які категорії цінностей переважають, змінюються пріоритети в управлінні, що відображається на загальній стратегії розвитку медичної установи.

Академічний підхід до аналізу реалізації системного підходу у медичних закладах передбачає комплексне дослідження, яке охоплює не лише прийняття стратегічних рішень, але й детальний розгляд процесу їх реалізації та контролю. Ключовою складовою стратегічного управління у медичних

зкладах є якість надання медичних послуг, що починається з процедур документального оформлення пацієнтів та включає всі етапи обслуговування – від первинної консультації до виписки з лікувального закладу<sup>40</sup>.

Першочергове завдання стратегічного управління – це встановлення високих стандартів якості на всіх етапах медичного обслуговування. Кожна окрема процедура, що входить до складу надання медичної послуги, повинна виконуватись на найвищому рівні для забезпечення загальної якості медичної послуги. Якщо навіть одна процедура виконується на недостатньому рівні, загальна якість послуги значно знижується. Наприклад, якщо медична послуга включає кілька процедур, кожна з яких виконується на 97% від встановлених стандартів, то загальна якість обслуговування може знижуватися до 86%. Це підкреслює важливість системного підходу в організації медичного обслуговування, де кожен етап є критично важливим для загального результату.

Якість медичних послуг визначається не лише виконанням медичних процедур, але й іншими чинниками, що впливають на сприйняття пацієнтів: зовнішній вигляд медичних працівників, атмосфера в медичному закладі, швидкість надання послуг, час очікування та інші аспекти. Наприклад, тривале очікування на прийом до лікаря може бути сприйняте як недолік в організації праці закладу та може негативно вплинути на загальне враження пацієнта.

Згідно з теорією операційного менеджменту, для покращення якості надання медичних послуг необхідно постійно вдосконалювати різні характеристики обслуговування, зокрема, достовірність результатів обстеження, швидкість надання консультацій, а також інформованість пацієнтів щодо доступних варіантів лікування та прав на отримання медичних послуг. Особливу увагу слід приділити правам пацієнтів на вибір терапії, що є

---

<sup>40</sup> Булеца С.Б. Правові проблеми захисту прав медичних працівників. Часопис Академії адвокатури України. 2014. № 1. С. 133.

важливою складовою підвищення рівня задоволеності медичним обслуговуванням<sup>41</sup>.

Також необхідно враховувати свободу пацієнта під час перебування в медичному закладі, що має значний терапевтичний ефект, особливо для тих, хто знаходиться на тривалому лікуванні. Неналежне використання цього аспекту, коли керівництво закладу посилається на необхідність дотримання протоколів, може створити у пацієнтів негативне враження і вплинути на їх рівень довіри до медичного закладу.

Для забезпечення якості медичних послуг важливо застосовувати маркетингові інструменти для вивчення потреб пацієнтів, їхніх уподобань і бажань. Маркетингові дослідження дозволяють зрозуміти, яка категорія пацієнтів потребує додаткових зручностей у лікарняних палатах (наприклад, телевізорів або інших послуг), а також оцінити важливість особистої комунікації з медичним персоналом під час лікування.

Важливим кроком у підвищенні якості медичних послуг є впровадження нових характеристик обслуговування, які повинні пройти пілотне тестування перед масштабним впровадженням. Серед основних етапів цього процесу слід виділити: оцінку відповідності нових характеристик цілям закладу, аналіз зацікавленості інших медичних установ та пацієнтів у нововведеннях, економічну доцільність і готовність пацієнтів оплачувати нові послуги.

Постійне вдосконалення якості медичних послуг необхідне не лише для задоволення потреб пацієнтів, але й для виконання законодавчих та нормативних вимог галузі охорони здоров'я. Це сприяє розвитку медичних закладів та забезпечує їх конкурентоспроможність у сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні.

У світовій практиці існує декілька поширених методів прийняття управлінських рішень на основі маркетингових концепцій, що допомагають закладам охорони здоров'я підвищити якість надання медичних послуг та їх

---

<sup>41</sup> Гладун З. С. Адміністративно-правове регулювання охорони здоров'я населення в Україні : моногр. / З. С. Гладун. – К. : Юрінком Інтер, 2007. – 720 с

ефективність. Перший метод – це звичайне управління, яке передбачає вибір альтернатив на основі внутрішнього планування, розроблення бізнес-плану та загальної стратегії. Метод також включає укладення договорів із пацієнтами, наприклад, у рамках медичного страхування. Основна мета такого управління – забезпечити ефективне функціонування закладу шляхом реалізації затверджених планів<sup>42</sup>.

Другий метод полягає в управлінні на основі ланцюгів якості, що передбачає систематичне вдосконалення медичних послуг згідно із затвердженими стандартами якості. Ланцюги якості формуються групами працівників, які постійно досліджують, тестують і впроваджують нові характеристики медичних послуг. Для ефективної роботи таких груп необхідно забезпечити низьку плинність персоналу, високий рівень морально-етичних якостей, чітко визначені обов'язки, а також широке використання результатів досліджень для виявлення недоліків. Підтримка діяльності груп якості повинна бути одним із ключових завдань керівництва, яке також має забезпечувати постійне підвищення кваліфікації персоналу та винагороджувати за успішні результати<sup>43</sup>.

Третій метод, внутрішній маркетинг, фокусується на розвитку інформаційної бази, яка надає дані про результати маркетингової діяльності між учасниками процесу надання медичних послуг. Метод дозволяє покращити взаємодію всередині закладу, забезпечуючи кращий обмін інформацією між адміністрацією та медичним персоналом.

Четвертий метод передбачає функціонування груп удосконалення якості (ГУЯ), які проводять дослідження та аналіз маркетингової діяльності або безпосередньо якості наданих медичних послуг. Результати їхньої роботи використовуються керівництвом для прийняття стратегічних рішень, що допомагають покращити якість обслуговування.

---

<sup>42</sup> Дешко Л. До питання про поняття та види медичної діяльності. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 6. С. 21-30.

<sup>43</sup> Управління якістю в медицині: принципи та інструменти | Виктор и Елена Труш. Виктор и Елена Труш. URL: <https://www.trush.com.ua/blog/upravlinnya-yakistyu-v-medicini-princip/>

П'ятий метод – це впровадження системних структур, що є характерним для медичних закладів Великобританії. Він полягає у застосуванні системного підходу до управління всіма процесами закладу – від визначення стратегічних цілей до опису процедур поточної діяльності. Метод дозволяє закладам охорони здоров'я ефективніше працювати у відповідності до окреслених стратегічних пріоритетів, серед яких висока кваліфікація персоналу, сучасне медичне обладнання, зручне розташування та безпека медичного обслуговування<sup>44</sup>.

Отже, серед зазначених методів найбільш оптимальним є управління на основі ланцюгів якості, оскільки цей підхід дозволяє не лише покращити якість надання медичних послуг, а й забезпечити їхнє систематичне вдосконалення. Враховуючи постійний розвиток медичних технологій та підвищені вимоги до безпеки пацієнтів, ланцюги якості забезпечують безперервне вдосконалення процесів завдяки активній участі персоналу. Це також сприяє мотивації працівників через чітке визначення їхніх обов'язків і винагородження за успішні результати.

Крім того, метод дозволяє ефективно використовувати дослідження для виявлення недоліків у наданні послуг, що підвищує загальну конкурентоспроможність закладу. Впровадження цього підходу в закладах охорони здоров'я України сприятиме підвищенню стандартів якості медичних послуг, що відповідають міжнародним нормам і очікуванням пацієнтів.

Важливим аспектом реалізації системного підходу є належне технічне забезпечення, що включає сучасне медичне обладнання та реагенти. Наявність сучасної техніки дозволяє підвищити якість медичних послуг, проте недотримання умов експлуатації обладнання може призвести до зниження результативності. Крім того, неякісне оформлення медичних документів, навіть у приватному закладі, може позбавити пацієнтів можливості отримати страхові виплати, що завдасть шкоди репутації медичного закладу.

---

<sup>44</sup> Камінська Т. М. Світові моделі фінансування охорони здоров'я. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Економічна теорія та право: зб. наук. пр. 2012. № 1 (8). С. 284-285.

Схематичну модель реалізації системного підходу до прийняття стратегічних рішень у закладі охорони здоров'я подано на рис. 1.2.



Рис.1.2. Модель прийняття стратегічних рішень у закладі охорони здоров'я (складено за<sup>45</sup>)

Таким чином, якість медичних послуг безпосередньо залежить не лише від кваліфікованого виконання процедур і професійної підготовки медичного персоналу, але й від злагодженої роботи всіх структурних підрозділів та процесів у закладі охорони здоров'я. Важливо забезпечувати не лише якісне надання медичних послуг відповідно до затверджених стандартів, але й застосовувати системний підхід, що охоплює всі аспекти організації медичної діяльності. Системний підхід до управління дозволяє ефективно реагувати на зміни, покращувати якість обслуговування і підвищувати конкурентоспроможність закладу.

<sup>45</sup> Степаненко А. Сучасні принципи стандартизації в медицині Ліки України. 2003. № 4. С. 57–58.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ

#### **2.1. Використання ресурсного потенціалу в системі охорони здоров'я**

Здоров'я є одним із найважливіших благ у суспільстві, що визначає якість життя громадян і впливає на загальний рівень добробуту держави. Його збереження і підтримка потребують ефективної системи охорони здоров'я, що здатна забезпечувати громадянам доступ до якісних медичних послуг. Ключовими чинниками, що визначають можливості надання такої допомоги, є матеріально-технічне забезпечення закладів охорони здоров'я та кваліфікація медичного персоналу, від чого безпосередньо залежить рівень надання медичних послуг<sup>46</sup>.

Сучасні умови функціонування медичних установ потребують достатнього фінансового забезпечення, яке виступає основою для розвитку інфраструктури охорони здоров'я, удосконалення медичних технологій та підвищення якості обслуговування пацієнтів. Адекватне фінансування дозволяє забезпечувати медичні заклади необхідними матеріальними ресурсами, підвищувати заробітну плату працівникам, залучати новітні технології та методи лікування, що є ключовими факторами для забезпечення ефективності надання медичних послуг.

Однак складна економічна та політична ситуація в Україні спричинила низку негативних тенденцій у сфері охорони здоров'я. Зокрема, це виражається в недостатньому бюджетному фінансуванні галузі, що зумовлено обмеженими ресурсами державного бюджету та недостатньою ефективністю їх використання. Недостатнє фінансування має негативний вплив на

---

<sup>46</sup> Вакуленко О.В. Здоровий спосіб життя як соціально-педагогічна умова становлення особистості у підлітковому віці : автореф. дис... канд. Пед. наук: 13.00.05. Нац. пед. ун-т ім. М.П.Драгоманова. – К., 2011. – 20 с.

доступність і якість медичних послуг, зокрема в регіонах, де медичні заклади найбільше залежать від державної підтримки.

Необхідність реформування системи охорони здоров'я стала особливо актуальною в умовах трансформаційних процесів, які відбуваються в Україні. В умовах змін у соціально-економічних і політичних відносинах, галузь охорони здоров'я стикається з низкою викликів, серед яких особливої уваги потребують питання ефективного фінансового управління та оптимізації використання наявних ресурсів. Саме тому актуальним є впровадження нових наукових підходів і методик, які забезпечуватимуть розв'язання нагальних проблем системи охорони здоров'я як на державному, так і на регіональному рівнях<sup>47</sup>.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я необхідно впроваджувати нові механізми фінансування, удосконалювати організаційні та управлінські процеси, а також оптимізувати використання ресурсів, щоб забезпечити доступність і якість медичних послуг для всіх верств населення.

Організаційно-економічні проблеми, що стоять перед системою охорони здоров'я, є одними з найбільш складних і багатогранних викликів для її ефективного функціонування. Основні з них полягають у недостатньому фінансовому забезпеченні галузі, низькій доступності якісних медичних послуг для населення та недосконалості чинного законодавства, що регулює охорону здоров'я.

Однією з головних проблем є низька ефективність фінансового забезпечення охорони здоров'я, що полягає у невідповідності між обсягами виділених державою коштів та реальними потребами цієї галузі. Наявні фінансові ресурси не дозволяють забезпечити належний рівень матеріально-

---

<sup>47</sup> Вітрова Ю. Медицина в умовах війни: IT-революція і розвиток після конфлікту. *LB.ua*. URL: [https://lb.ua/news/2023/09/15/574951\\_meditina\\_umovah\\_viyini.html](https://lb.ua/news/2023/09/15/574951_meditina_umovah_viyini.html)

технічної бази медичних установ, що призводить до застарілості медичного обладнання та технологій<sup>48</sup>.

Другою важливою проблемою є слабка організаційно-фінансова підтримка з боку держави. Суперечливе податкове законодавство, надмірне податкове навантаження та зарегульованість діяльності страховиків роблять процес фінансування медичних закладів неефективним. Відсутність преференцій та податкових пільг для підприємств, які впроваджують медичне страхування, також створює перешкоди для розвитку системи охорони здоров'я.

Крім того, нераціональне використання наявних ресурсів і низька доступність населення до медичних послуг є однією з ключових організаційних проблем. Незважаючи на наявність значної мережі медичних закладів, доступ до якісної медичної допомоги для населення залишається обмеженим, особливо у сільській місцевості.

Недосконалість і неузгодженість чинного законодавства також значною мірою впливає на ефективність управління системою охорони здоров'я. Законодавчі акти, такі як Бюджетний кодекс України та Основи законодавства України про охорону здоров'я, не забезпечують чіткої та узгодженої правової бази для функціонування медичних закладів та ефективного розподілу ресурсів.

Іншою серйозною проблемою є нестабільність методів фінансування первинної медико-санітарної допомоги. Відсутність стабільного фінансового забезпечення для медичних закладів, що надають первинну допомогу, створює перешкоди для ефективного функціонування цієї ланки медичної системи. Брак чіткого розподілу функцій між службами первинної та вторинної медичної допомоги лише ускладнює ситуацію.

Ще одним чинником, що впливає на ефективність медичних послуг, є недосконалість структурно-організаційної моделі системи охорони здоров'я.

---

<sup>48</sup> Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України, підготовлена робочою групою з питань реформи фінансування охорони здоров'я при МОЗ України. 2016. 112 с

Паралельне існування різних медичних служб, які перебувають у віданні різних міністерств і відомств, створює хаотичність у наданні медичних послуг, що ускладнює управління галуззю.

Важливо також зазначити відсутність фінансових можливостей і небажання роботодавців страхувати своїх працівників. Недостатня увага до медичного страхування на підприємствах призводить до обмеженого доступу працівників до медичних послуг та додатково ускладнює фінансування медичної галузі. На поточний момент, бюджетні видатки покривають лише 52–54 % мінімальних фінансових потреб охорони здоров'я. При цьому збільшення фінансування спрямовується головним чином на підвищення заробітної плати та оплати енергоносіїв, що залишає інші важливі сфери поза увагою<sup>49</sup>.

Низька якість підготовки медичних кадрів і відсутність належної економічної мотивації для працівників закладів охорони здоров'я є ще однією проблемою. Це призводить до зниження рівня професіоналізму медичних працівників і відсутності зацікавленості в наданні якісних послуг пацієнтам. У результаті, система охорони здоров'я не здатна забезпечити належний рівень медичного обслуговування, що негативно впливає на загальний стан здоров'я населення<sup>50</sup>.

Таким чином, вирішення зазначених організаційно-економічних проблем потребує комплексного підходу, зокрема вдосконалення фінансового забезпечення системи охорони здоров'я, реформування її організаційної структури та впровадження більш ефективних законодавчих і управлінських механізмів.

Для успішного вирішення проблем, пов'язаних із фінансовим забезпеченням охорони здоров'я, необхідно вжити низку заходів, спрямованих на вдосконалення існуючої системи.

---

<sup>49</sup> Ярошевич Н.Б. Бюджетна система: Практикум: Навчальний посібник / Н.Б.Ярошевич, І.Ю.Кондрат, А.І.Якимів.– Львів.: «Новий Світ2000», 2019. – 400 с.

<sup>50</sup> Кринична І. Обґрунтування необхідності проведення реформування системи охорони здоров'я в Україні: історичний аспект. Теорія та історія публічного управління. 2015. № 3 (17). С. 19-26.

По-перше, доцільно оновити законодавчу базу, яка регулює питання фінансування медичних закладів та їх діяльності. Вважаємо, що це дозволить забезпечити прозорість і правову визначеність у використанні фінансових ресурсів, знизити рівень корупції та сприяти ефективному управлінню коштами.

Крім того, важливо посилити ресурсне забезпечення галузі охорони здоров'я, зокрема шляхом залучення додаткових джерел фінансування, таких як добровільне та обов'язкове медичне страхування, що дозволить залучити додаткові кошти для покращення матеріально-технічної бази медичних закладів, а також забезпечити якіснішу медичну допомогу. Прозоре управління фінансовими ресурсами, зокрема у частині використання бюджетних коштів та добровільних внесків, повинне стати одним із головних пріоритетів реформування.

Окрему увагу слід приділити встановленню сучасного медичного обладнання в медичних закладах, а також забезпеченню лікарськими засобами, що відповідають світовим стандартам якості, що сприятиме покращенню якості медичних послуг, а також зниженню ризиків, пов'язаних із наданням неналежної медичної допомоги через застарілі технології та медикаменти.

Одним із ключових аспектів реформування є підвищення якості медичних послуг та усунення асиметрії інформації, яка часто призводить до неправильного вибору пацієнтами методів лікування та медичних установ. Пацієнти повинні мати доступ до достовірної та своєчасної інформації про спектр наданих послуг, кваліфікацію медичних працівників та наявність необхідного обладнання.

Окрім цього, важливим фактором залишається вдосконалення оплати праці медичних працівників, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації та залученню висококваліфікованих кадрів. Впровадження новітніх інформаційних технологій у медичну сферу також є пріоритетом, оскільки це допоможе підвищити ефективність управління ресурсами, обміну

інформацією між медичними закладами та полегшити доступ пацієнтів до медичних послуг.

З огляду на децентралізацію управління, трансформація ролі органів державної та місцевої влади у фінансуванні охорони здоров'я є важливим кроком, адже цк включає активніше залучення територіальних громад до фінансування та управління медичними закладами на місцевому рівні, що дозволить ефективніше розподіляти ресурси відповідно до реальних потреб населення.

Таким чином, реформування фінансового забезпечення охорони здоров'я в Україні є необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку цієї важливої сфери. Впровадження комплексних заходів із підвищення ефективності фінансування та управління медичними закладами допоможе досягти високого рівня якості надання медичних послуг та забезпечить доступність медичної допомоги для всіх громадян.

В умовах трансформації соціально-економічних і політичних відносин в Україні, спостерігається загострення проблем у системі охорони здоров'я. Різноманітні труднощі, що накопичились у цій сфері, потребують нових наукових підходів для вирішення. Необхідність прийняття принципових рішень стосується як загальнодержавного рівня, так і регіональних адміністрацій, зокрема в питаннях організації та фінансування охорони здоров'я.

Додатково, недосконалість та неузгодженість чинного законодавства також ускладнює функціонування системи охорони здоров'я. Бюджетний кодекс України, основи законодавства про охорону здоров'я, закони про місцеві державні адміністрації, а також регулювання повноважень органів охорони здоров'я мають значні прогалини, що потребують законодавчої корекції.

Не менш важливим аспектом є нестабільність у фінансуванні первинної медико-санітарної допомоги. Методи її фінансування недостатньо

відпрацьовані, що створює нерівні умови для надання медичних послуг на первинному рівні.

Ще однією проблемою є нечіткий розподіл функцій між службами первинної та вторинної медичної допомоги. Відсутність належної координації між цими рівнями медичної допомоги призводить до дублювання функцій і неефективного використання ресурсів.

Структурно-організаційна модель системи охорони здоров'я також залишається недосконалою. Паралельно з медичними закладами, що підпорядковуються Міністерству охорони здоров'я, існує низка відомчих служб, які споживають значну частку бюджетних видатків. Це суттєво впливає на загальний розподіл фінансових ресурсів у галузі.

На сьогодні більшість фінансування в галузі охорони здоров'я здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України та місцевих бюджетів. За прогнозами Міністерства охорони здоров'я, в період з 2021 по 2025 роки обсяги фінансування мають суттєво зрости у порівнянні з попередніми роками. Проте навіть такі збільшені витрати не забезпечують достатнього рівня для реалізації стратегічних завдань у сфері реформування охорони здоров'я та підтримки її розвитку. Проблема недостатнього фінансування стає одним з основних бар'єрів для подальших змін у системі<sup>51</sup>.

На міжнародній арені Україна посідає досить низькі позиції за рівнем витрат на охорону здоров'я на одну людину, займаючи 89 місце серед 184 країн світу. Щодо тривалості життя, країна знаходиться на ще нижчому рівні – 108 місце, що свідчить про необхідність більш ефективного розподілу ресурсів і підвищення рівня медичних послуг для населення<sup>52</sup>. Така ситуація вимагає прийняття рішень на державному рівні для подолання цього розриву та покращення загального стану здоров'я населення.

---

<sup>51</sup> Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування розглянув проект Державного бюджету на 2025 рік у частині фінансування охорони здоров'я: норму щодо переводу медичних закладів на небюджетні рахунки казначейства рекомендовано виключити. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/254069.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/254069.html)

<sup>52</sup> Пефтієва Ю. Є. Реформування системи охорони здоров'я в аспекті соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність: сучасні виклики: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (21-22 квіт. 2016 р., м. Краматорськ). Краматорськ. 2016. С. 221-223.

Українська система охорони здоров'я побудована на бюджетній моделі фінансування, де основну частину видатків покривають державні та місцеві бюджети. Основними джерелами фінансування галузі є кошти зведеного бюджету (державного та місцевих) і соціальне страхування, на які припадає 51,7 % загальних витрат на охорону здоров'я. При цьому значна частина цих коштів (76,8 %) виділяється з місцевих бюджетів, тоді як 23,2 % забезпечує держава<sup>53</sup>.

Значна частина витрат на охорону здоров'я, а саме 48,1 %, припадає на приватні домогосподарства, роботодавців та некомерційні організації. Така висока частка приватних витрат на охорону здоров'я свідчить про обмежену роль держави у фінансуванні цієї сфери, що збільшує фінансове навантаження на громадян та приватний сектор. Водночас, кошти, що надходять з іноземних джерел, таких як міжнародні донорські організації, становлять лише 0,2 % від загального обсягу витрат на охорону здоров'я. Це свідчить про обмежену підтримку з боку міжнародної спільноти, що вимагає активнішої інтеграції України в міжнародні фінансові та донорські структури<sup>54</sup>.

Враховуючи ці показники, стає очевидним, що реформи в системі охорони здоров'я потребують не лише збільшення внутрішніх бюджетних видатків, а й активного залучення приватного капіталу та міжнародної допомоги. Важливим завданням є створення ефективної системи використання наявних ресурсів і залучення додаткових фінансових потоків, що дозволить підвищити рівень доступності та якості медичних послуг в країні.

Щодо основних напрямів фінансування галузі охорони здоров'я, значні кошти спрямовуються на забезпечення кількох ключових секторів. Зокрема, значна частина фінансування виділяється на військову медицину. Фінансування медичного обслуговування структур Міністерства внутрішніх

---

<sup>53</sup> Радиш Я.Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис та тенденції розвитку: Автореф. дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01 / Я.Ф. Радиш ; Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2013. – 35 с.

<sup>54</sup> Чорновіл О. В. Економічні моделі управління національними системами охорони здоров'я. Держав та регіони. Серія Економіка та підприємництво. 2013. № 5 (74). С. 45-49.

справ, Міністерства оборони, Служби безпеки та Державної прикордонної служби України становить понад 1,8 млрд грн. Таке фінансування спрямоване на забезпечення медичних послуг для військових контингентів.

Окремий напрям витрат стосується відомчої медицини. Медичне обслуговування в структурах Державного управління справами, Міністерства інфраструктури, Національної академії наук фінансується на понад 700 млн грн. Це обслуговування здійснюється для певного прикріпленого контингенту, що є специфікою відомчих медичних установ.

Наукові установи Національної академії медичних наук також отримують значну частку фінансування – понад 1,3 млрд грн. Це фінансування йде на медичне забезпечення прикріплених до цих установ контингентів.

Кошти, які спрямовуються на цивільну медицину, розподіляються між закладами Міністерства охорони здоров'я та комунальними закладами охорони здоров'я. Комунальні заклади охорони здоров'я отримують понад 46 млрд грн, у той час як заклади Міністерства охорони здоров'я – 6,5 млрд грн. Варто зазначити, що відомчі медичні заклади не беруть участі у наданні медичних послуг для неприкріпленого населення, що призводить до обмеженого доступу громадян до медичного обслуговування, яке фінансується з державного бюджету<sup>55</sup>.

Окрім питань фінансування, важливою залишається проблема неефективного та нераціонального використання наявних ресурсів у системі охорони здоров'я. Існуюча мережа закладів часто не відповідає реальним потребам населення. Однією з основних причин цього є застаріла модель фінансування, яка орієнтується на потужність закладу, а не на обсяг і якість наданих послуг.

Не менш важливою є проблема невідпрацьованого організаційно-економічного механізму формування та використання ресурсного потенціалу

---

<sup>55</sup> Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування розглянув проект Державного бюджету на 2025 рік у частині фінансування охорони здоров'я: норму щодо переводу медичних закладів на небюджетні рахунки казначейства рекомендовано виключити. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/254069.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/254069.html)

системи охорони здоров'я. Відсутність затверджених нормативів лікувального харчування, реєстрів природних лікувальних ресурсів та акредитованих закладів ускладнює організацію медичної допомоги.

Міністерство охорони здоров'я не володіє повною інформацією про реальні потреби закладів у лікарських засобах, що створює додаткові проблеми для ефективного постачання медикаментів. Послаблення функцій стратегічного і поточного планування призводить до втрати контролю за якістю медичних послуг і ефективністю їх надання.

Неврегульовані питання будівництва та експлуатації медичних установ, а також відсутність багатоканальної системи фінансування охорони здоров'я посилюють складнощі у розвитку галузі. Така ситуація вимагає впровадження дієвих стимулів для реструктуризації медичної допомоги та більш раціонального використання наявних ресурсів.

За даними Світового банку, понад 90 % медичних закладів в Україні використовують незаявлені приватні внески, що надаються натурою, а більше ніж 58 % установ збирають кошти з лікарів і медсестер, які, в свою чергу, отримують ці внески від пацієнтів. Така ситуація свідчить про поширеність неофіційних платежів у медичній сфері, що створює нерівні умови для доступу до медичних послуг<sup>56</sup>.

Надзвичайно низький рівень державних витрат на лікарські засоби призводить до того, що практично всі необхідні для лікування медикаменти громадяни змушені купувати власним коштом. Проблема стосується і пацієнтів, які перебувають на стаціонарному лікуванні. Відсутність дієвого державного контролю за формуванням цін на лікарські засоби веде до їх необґрунтованого подорожчання, що у поєднанні з відсутністю системи відшкодування вартості ліків робить медикаменти економічно недоступними для більшості населення. Особливо це стосується малозабезпечених верств

---

<sup>56</sup> Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування розглянув проект Державного бюджету на 2025 рік у частині фінансування охорони здоров'я: норму щодо переведення медичних закладів на небюджетні рахунки казначейства рекомендовано виключити. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/254069.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/254069.html)

населення, для яких доступ до необхідних лікарських засобів є суттєво обмеженим.

Такий стан справ вказує на нагальну потребу кардинальних змін у системі охорони здоров'я. Необхідне всебічне та якісне реформування, яке буде спрямоване на створення моделі охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта, та здатної забезпечити доступ до медичних послуг для всіх громадян на рівні європейських стандартів. Важливо також звернути увагу на пошук нових джерел фінансування для медичної галузі, щоб забезпечити її стійкість і здатність надавати високоякісні послуги.

Однак ефективність таких реформ у повному обсязі може бути досягнута тільки за умови розробки та впровадження на регіональному рівні дієвого організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом системи охорони здоров'я.

Підхід Авраменко Н. В. до побудови механізму державного управління ресурсним забезпеченням системи охорони здоров'я передбачає поєднання соціальних і економічних завдань, спрямованих на покращення медичних послуг та ефективне використання ресурсів. Державне управління вимагає збалансованого підходу між потребами населення і розподілом ресурсів, що дозволить підвищити якість медичної допомоги. Важливо враховувати соціальну складову для забезпечення доступу до медичних послуг, а також ефективне використання ресурсного потенціалу системи<sup>57</sup>.

Однією з основних складових механізму є визначення показників стану здоров'я населення та критеріїв його оцінки. Це дозволяє точно розподілити ресурси та пріоритетувати фінансування медичних установ. Впровадження подушного принципу фінансування, стандартизації медичних процедур і проведення тендерних закупівель сприяє підвищенню ефективності фінансового управління системою охорони здоров'я. Крім того,

---

<sup>57</sup> Авраменко Н. В. Державне управління системою охорони здоров'я на регіональному рівні : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.02. Запоріжжя, 2011. – 39 с.

акумулювання коштів для виконання соціальних зобов'язань забезпечує доступ до необхідних послуг.

Ефективний моніторинг використання ресурсів є важливою складовою управління. Створення механізмів для стимулювання економії та залучення додаткових фінансових потоків сприяє розвитку системи охорони здоров'я. Управління на регіональному рівні дозволяє адаптувати рішення до специфіки регіонів, що сприяє підвищенню загальної ефективності та якості медичних послуг для населення.

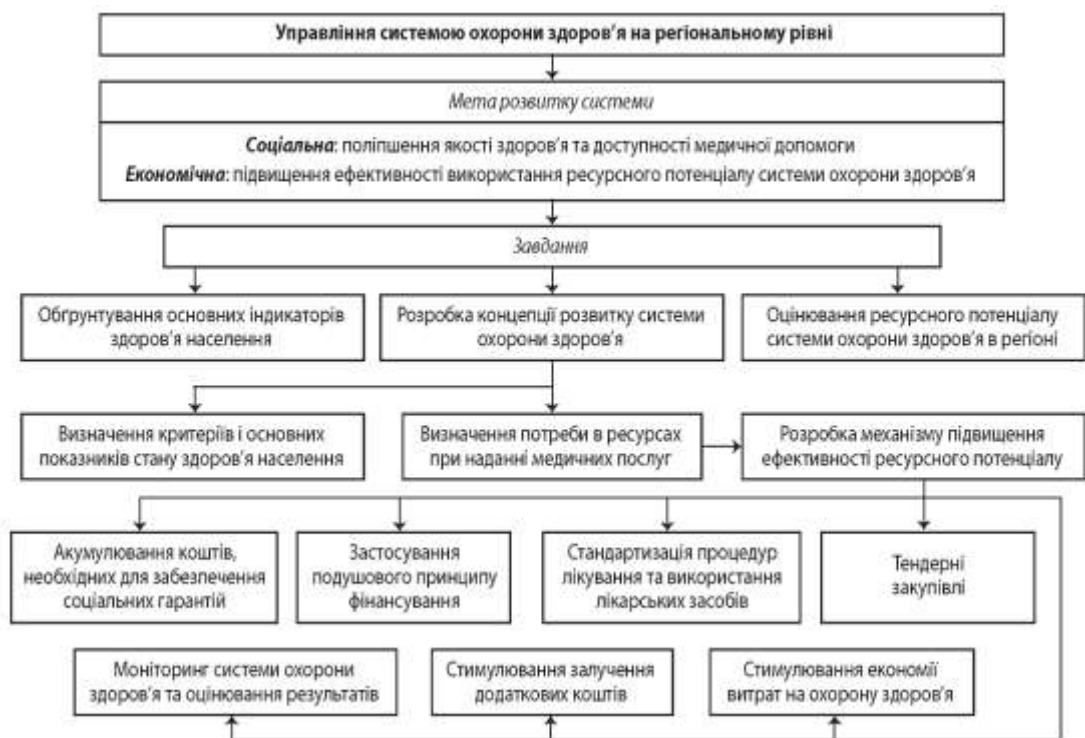


Рис.2.1. Механізм державного управління ресурсним забезпеченням системи охорони здоров'я

З огляду на зазначені обставини, Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 було затверджено Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020».<sup>58</sup> Відповідно до положень цього стратегічного документа,

<sup>58</sup> Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування розглянув проект Державного бюджету на 2025 рік у частині фінансування охорони здоров'я: норму щодо переводу медичних закладів на небюджетні рахунки казначейства рекомендовано виключити. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/254069.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/254069.html)

актуальність реформи охорони здоров'я є надзвичайно високою, оскільки дана сфера суспільного життя протягом багатьох років страждала від непослідовної соціально-економічної політики. Відсутність структурних змін і використання застарілої моделі управління та фінансування призвели до того, що система охорони здоров'я не відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

Поряд із реалізацією загальнодержавної реформи важливими залишаються також питання вдосконалення механізмів формування та використання ресурсного потенціалу системи охорони здоров'я. На регіональному рівні необхідно впровадити більш ефективні моделі управління медичними закладами, орієнтовані на підвищення якості та доступності медичних послуг. На загальнодержавному рівні варто посилити координацію між різними секторами медичної сфери, що сприятиме більш раціональному розподілу наявних ресурсів і підвищенню ефективності їх використання.

Окремі напрями вдосконалення передбачають значний комплекс заходів, які спрямовані на ефективне управління матеріально-технічними, трудовими та фінансовими ресурсами системи охорони здоров'я.

Забезпечення належного рівня управління матеріально-технічними ресурсами включає, зокрема, оптимізацію структури фінансування програми державних гарантій медичної допомоги, розробку єдиних тарифів на медичні послуги та методик оцінки їхньої вартості. Важливим заходом є забезпечення автономії медичних закладів, що передбачає зміну їхнього господарсько-правового статусу, а також впровадження контрактної моделі медичного обслуговування. Водночас передбачається розвиток програми модернізації основних фондів, планування закупівель медичного обладнання та впровадження енергозберігаючих технологій.

Управління трудовими ресурсами передбачає створення реєстру лікарів, запровадження ліцензування професійної діяльності медичних працівників, а також підвищення рівня оплати праці лікарів до рівня середньої заробітної плати в промисловості регіонів. Пропонується також залучати професійні

асоціації до формування кадрової політики, що сприятиме підвищенню професійного рівня медичних працівників і дотриманню етичних стандартів.

Раціональне управління фінансовими ресурсами має на меті забезпечення ефективного розподілу публічних коштів, зменшення неформальних платежів і розвиток державно-приватного партнерства. Пропонується наблизити консолідовані витрати на охорону здоров'я до рівня, рекомендованого ВООЗ, а також впорядкувати перелік платних медичних послуг і змінити підхід до страхування непрацюючого населення.

На регіональному рівні необхідно створити місцеві відділи охорони здоров'я, оптимізувати мережу медичних закладів, зокрема шляхом їх інтеграції у лікарсько-госпітальні об'єднання, а також розвивати мережу реабілітаційних центрів і хоспісів відповідно до потреб регіонів.

Отже, використання ресурсного потенціалу в системі охорони здоров'я є важливим фактором для забезпечення якості та доступності медичних послуг. Ефективне управління матеріально-технічними, трудовими та фінансовими ресурсами може підвищити рівень життя населення та сприяти сталому розвитку галузі. Оптимізація фінансування, впровадження сучасних управлінських механізмів, розвиток державно-приватного партнерства та модернізація медичної інфраструктури є ключовими кроками для покращення функціонування системи охорони здоров'я в Україні.

Актуальність реформування галузі, зокрема через запровадження нових наукових підходів, є очевидною в умовах економічних та політичних викликів.

## **2.2. Оцінка перспектив розвитку медичних закладів для населення України**

Останні роки характеризуються послідовною політикою України у напрямі демократичних перетворень, формування громадянського суспільства та впровадження соціально орієнтованої, структурно-інноваційної моделі розвитку. Стратегічні пріоритети держави спрямовані на створення умов для набуття повноправного членства в Європейському Союзі, забезпечення

стійкого економічного зростання, утвердження інноваційної моделі розвитку та соціальну переорієнтацію економічної політики.

Стратегічне планування є ключовим механізмом реалізації стратегії, що включає безперервний процес організації та коригування цілей, функцій і форм управлінської діяльності. Основне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести організацію з її теперішнього стану у бажаний, визначений керівництвом, майбутній стан.

Однією з важливих характеристик стратегії є її узгодженість. На відміну від стратегії, тактика представляє короткострокові, адаптивні дії, які активно використовуються для досягнення поточних цілей. Адаптивність є основною критеріальною ознакою тактики. Водночас стратегія визначає загальні рамки і орієнтири для цієї адаптивності, формуючи концепцію, достатньо гнучку, щоб дозволити організації досягти своїх цілей, незважаючи на непередбачені втручання зовнішніх факторів<sup>59</sup>.

Фахівці Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції разом із експертами Програми розвитку ООН у 2003 році реалізували спільний дослідницький проект під назвою "Стратегічні документи соціально-економічного розвитку". У підсумковій аналітичній записці було запропоновано три визначення стратегії, з яких найбільш змістовним, на нашу думку, є наступне: стратегія — це довгострокова узагальнена сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями розвитку економіки, галузі, регіону тощо<sup>60</sup>.

Система охорони здоров'я нині розглядається як складна соціальна структура, що є однією з ключових сфер життєдіяльності суспільства. Проте на сьогодні відсутня чітко окреслена і науково обґрунтована стратегія розвитку системи охорони здоров'я, яка б могла забезпечити її системні перетворення. Не визначеною залишається й сутність самої стратегії. У зв'язку

---

<sup>59</sup> Яковлев М. В. Явище інституційного ізоморфізму у процесах демократичної трансформації постсоціалістичних держав (теорія питання): автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.01 / М. В. Яковлев ; НАН України, Ін-т політ. і етнонац. дослідж. ім. І.Ф. Кураса. – К., 2010 – 16 с

<sup>60</sup> Резніков В.В. Державна політика у сфері європейської інтеграції України: теорія, методологія, практика: монографія / В.В. Резніков – Харків : «Діса плюс», 2020. - 364 с.

з цим важливою є можливість застосування системного підходу для аналізу процесів, що відбуваються у системі охорони здоров'я, яка є однією з найбільш незахищених та такою, що потребує системних змін.

Отже, головне завдання визначення стратегії полягає у забезпеченні системного підходу до аналізу соціальних процесів на прикладі охорони здоров'я. Також це слугує основою для формування динамічного бачення довгострокових перспектив розвитку суспільства.

Для побудови стратегії розвитку охорони здоров'я в Україні необхідно спиратися на наукові стратегічні дослідження, що використовують інтегральний системний підхід для аналізу процесів у системі охорони здоров'я, що дозволить створити методологічну базу для розробки практичних рекомендацій та забезпечить довгостроковий прогноз розвитку системи. Стратегічні дослідження повинні враховувати економічні закони розвитку суспільства, що дозволить системно узагальнити наукові здобутки та виділити основні системоутворюючі параметри соціально-економічної системи.

Основними напрямками стратегічних досліджень повинні бути:

1. Оцінка можливостей системи, що включає визначення реалістичності завдань та відповідності наявним ресурсам.
2. Аналіз зв'язків між елементами системи, що передбачає виявлення дійсних причинно-наслідкових зв'язків і пошук прихованих факторів.
3. Визначення загроз реалізації стратегії та об'єктивних обмежень.

Проблемою для стратегічних досліджень є дефіцит коректної інформації для аналізу. Незважаючи на загальний надлишок інформації, часто спостерігається брак системної, структурованої інформації, а також обмеженість її поширення та непрозорість. Це створює додаткові труднощі для прогнозування та аналізу тенденцій розвитку елементів економічної системи.

Для розробки Концепції розвитку системи охорони здоров'я доцільно здійснити комплексний SWOT-аналіз та PEST-аналіз, які сприятимуть

виявленню ключових слабких і сильних сторін функціонування закладів охорони здоров'я, а також нададуть можливість оцінити наявні загрози та перспективи. SWOT-аналіз дозволяє здійснити глибоку оцінку внутрішніх чинників, які впливають на роботу закладів охорони здоров'я, враховуючи сильні та слабкі аспекти функціонування. Водночас, завдяки прогнозуванню можливостей і загроз, можна визначити основні виклики та ризики, які впливають на розвиток системи охорони здоров'я, і розробити механізми для їхньої мінімізації або нейтралізації. (табл. 2.1)

**Таблиця 2.1. Прогнозний SWOT-аналіз розвитку ЗОЗ (закладу охорони здоров'я)**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1) Наявність Карпатських гір як природного лікувального ресурсу. 2) Наявність лікувально-оздоровчих закладів (санаторіїв, баз відпочинку, дитячих таборів). 3) Наявність навчальних закладів з підготовки медичного персоналу.	1) Незадовільні умови праці та погана інформованість працівників. 2) Зменшення кількості лікарів всіх спеціальностей. 3) Низька мотивація працівників галузі. 4) Обмеженість доходів і невідповідність вартості ліків прожитковому рівню.
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1) Взаємодія органів влади й бізнесу для залучення додаткових фінансових джерел. 2) Впровадження державно-приватного партнерства з урахуванням законодавства. 3) Впровадження контрактної форми оплати медичних послуг та оплати праці медперсоналу за якісні показники роботи. 4) Перехід охорони здоров'я на страхову модель й оплату медичних послуг „за закінчений випадок лікування	1) Скорочення централізованого постачання ліків і медичного обладнання. 2) Зростання цін на медичні препарати і обладнання. 3) Поширення шкідливих звичок і нездорового способу життя. 4) Високий рівень захворюваності та смертності від інфекційних і неінфекційних хвороб (ВІЛ/СНІД, туберкульоз, захворювання системи кровообігу). 5) Продовження військових дій.

Прогнозний SWOT-аналіз розвитку закладів охорони здоров'я в Україні вказує на низку важливих сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз, які формують перспективи розвитку цієї галузі.

Сильними сторонами є наявність природних ресурсів, які сприяють розвитку лікувально-оздоровчої інфраструктури. Зокрема, Азовське та Чорне моря, хоч і частково окуповані, залишаються важливими центрами для розвитку курортної медицини. Карпатські гори також представляють значний потенціал для природного лікування та реабілітації. Крім того, наявність санаторіїв, баз відпочинку та дитячих таборів є перевагою для розвитку медичних та оздоровчих послуг. Важливим чинником є й наявність навчальних закладів, що готують медичний персонал, забезпечуючи кадрові потреби системи охорони здоров'я.

Проте існують серйозні слабкі сторони, які обмежують розвиток ЗОЗ. Насамперед, це незадовільні умови праці медичних працівників та слабка обізнаність щодо їхніх прав та обов'язків. Також спостерігається зменшення кількості лікарів різних спеціальностей, що, разом зі старінням кадрового складу, створює кадровий дефіцит у галузі. Низька мотивація працівників у поєднанні з обмеженими доходами населення та високими цінами на ліки ускладнює доступ до медичних послуг та знижує загальну ефективність системи охорони здоров'я.

Можливості для розвитку ЗОЗ полягають у взаємодії між органами влади та бізнесом для залучення додаткових фінансових ресурсів. Впровадження державно-приватного партнерства є перспективним напрямом для залучення інвестицій та модернізації медичних закладів. Також важливим є впровадження контрактної форми оплати медичних послуг, що сприятиме підвищенню якості наданих послуг та мотивації персоналу. Перехід на страхову модель охорони здоров'я дозволить забезпечити стабільне фінансування системи, що підвищить рівень медичних послуг для населення.

Однак, існує ряд загроз, що можуть негативно вплинути на розвиток ЗОЗ. Серед них — скорочення централізованого постачання ліків та

медичного обладнання, яке ускладнює роботу медичних закладів. Зростання цін на медичні препарати та обладнання підриває економічну стійкість ЗОЗ. Крім того, поширення шкідливих звичок серед населення, таких як наркоманія та алкоголізм, а також високий рівень захворюваності та смертності від інфекційних і неінфекційних хвороб, створюють додаткове навантаження на систему охорони здоров'я. Продовження військових дій також становить серйозну загрозу для стабільності роботи медичних закладів.

Отже, SWOT-аналіз показує, що система охорони здоров'я має значний потенціал для розвитку, але для подолання наявних викликів необхідно впроваджувати нові управлінські та фінансові підходи, а також підвищувати мотивацію та професійний рівень медичного персоналу.

З урахуванням особливостей розвитку соціально-економічної ситуації в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) на загальнодержавному та регіональному рівнях був проведений PEST-аналіз.

**Таблиця 2.3. Прогнозний PEST-аналіз розвитку ЗОЗ (закладу охорони здоров'я)**

<b>Складова PEST</b>	<b>Фактори</b>
<b>Політичні фактори</b>	- Зростаюча тінізація медичних послуг через відсутність ефективного контролю та підзвітності в системі охорони здоров'я; - Військові дії в Україні, що ускладнюють доступ до медичних послуг та перерозподіл ресурсів;
<b>Економічні фактори</b>	- Недостатність фінансування для забезпечення стабільної діяльності закладів охорони здоров'я; - Відсутність контрактної форми оплати медичних послуг і стимулювання праці медперсоналу за результатами; - Зростання вартості медичного обладнання і ліків через інфляцію і перебої у постачанні; - Недостатня забезпеченість медичних закладів транспортом та іншим обладнанням у зв'язку з війною.
<b>Соціальні тенденції</b>	- Забруднення навколишнього середовища міст через наслідки військових дій; - Недостатня інформатизація системи медичних послуг, що ускладнює взаємодію між закладами охорони здоров'я; - Недостатня адаптація медичних закладів для обслуговування осіб з обмеженими можливостями та інвалідів; - Погіршення психічного здоров'я населення через тривалий стрес і війну.
<b>Технологічні інновації</b>	- Можливий перехід на страхову модель фінансування охорони здоров'я з оплатою за результат лікування; - Активний розвиток медичних досліджень та впровадження новітніх технологій у практику лікування; - Застосування нових лабораторно-діагностичних технологій для більш точного діагностування та лікування; - Розвиток механізмів державно-приватного партнерства для залучення інвестицій у медичну галузь.

Отже, проведений PEST-аналіз закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) дозволяє більш глибоко оцінити вплив зовнішніх факторів на функціонування медичної системи, враховуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні виклики, які стали особливо актуальними в умовах війни в Україні.

Політичні фактори відіграють ключову роль у регулюванні медичної галузі, проте недосконалість державної політики у сфері охорони здоров'я створює низку перешкод. Відсутність чітких механізмів взаємодії суб'єктів на ринку медичних послуг ускладнює координацію між державними та приватними медичними закладами. Тінізація медичних послуг залишається серйозною проблемою через недостатній контроль за наданням медичної допомоги, що підриває довіру населення до системи охорони здоров'я. Крім того, відсутність послідовної державної політики щодо формування здорового способу життя в населення негативно впливає на профілактичну медицину. Військові дії, що тривають в Україні, зумовили перерозподіл ресурсів, що додатково ускладнює доступ до медичних послуг у багатьох регіонах і створює нові виклики для державної системи охорони здоров'я.

Економічні фактори також значно впливають на діяльність ЗОЗ. Основним викликом є недостатність фінансування, що не дозволяє забезпечити стабільну роботу медичних закладів. Відсутність контрактної форми оплати медичних послуг і стимулювання праці медичного персоналу за якісні показники роботи знижує ефективність медичного обслуговування. Додатково, через інфляційні процеси та перебої в постачанні, зростають ціни на медичне обладнання та ліки, що ускладнює забезпечення необхідними ресурсами. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення, зокрема транспортом для медичних потреб, ще більше ускладнює оперативність надання допомоги, що є особливо критичним у контексті воєнних дій.

Соціальні тенденції відображають проблеми, пов'язані з впливом війни та загальними умовами життя населення. Однією з основних проблем є забруднення навколишнього середовища, особливо в містах, що збільшує

ризиками для здоров'я громадян. Наявна недостатня інформатизація медичних послуг ускладнює горизонтальні комунікації між закладами охорони здоров'я, що знижує ефективність координації лікувальних заходів. Окрім того, медичні заклади залишаються недостатньо адаптованими для обслуговування осіб з обмеженими можливостями та інвалідів, що ускладнює доступність медичних послуг для цих категорій населення. Війна також має значний вплив на психічне здоров'я населення, спричиняючи високий рівень стресу і психосоматичних розладів, що потребує адекватної реакції системи охорони здоров'я.

Технологічні інновації створюють потенціал для подальшого розвитку медичної галузі, попри складні умови. Одним із можливих напрямів є перехід на страхову модель фінансування з оплатою за результати лікування, що може підвищити ефективність використання ресурсів. Розвиток медичної науки та впровадження новітніх досягнень у практику медицини сприяють покращенню діагностики та лікування. Застосування сучасних лабораторно-діагностичних і лікувальних технологій дозволяє підвищити точність діагностики та ефективність лікувальних процесів, що є важливим фактором для покращення якості медичних послуг. Впровадження державно-приватного партнерства забезпечує можливість залучення додаткових інвестицій для модернізації системи охорони здоров'я.

Таким чином, проведений PEST-аналіз вказує на те, що розвиток закладів охорони здоров'я в Україні залежить від взаємодії політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Умови війни створюють додаткові виклики для медичної системи, проте наявність інноваційних можливостей і потенціал реформування можуть сприяти підвищенню ефективності роботи закладів охорони здоров'я у майбутньому.

Стратегія розвитку галузі охорони здоров'я України має формуватися на засадах Стратегії соціального захисту та забезпечення добробуту громадян. Ключові елементи цієї стратегії викладені в таблиці 2.3

**Таблиця 2.3. Стратегія забезпечення соціального захисту населення, безпеки добробуту населення України (розділ «Охорона здоров'я»)**

Базовий елемент стратегії	Структурні характеристики
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність висококваліфікованого медичного персоналу;</li> <li>- Розвинена система навчальних закладів для підготовки середнього медичного персоналу;</li> <li>- Використання лікувальних компонентів природного походження, таких як мінералізовані води та лікувальні грязі;</li> <li>- Співпраця з провідними науково-медичними закладами для підвищення рівня лікування та реабілітації.</li> </ul>
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестача фінансових ресурсів для розвитку галузі, впровадження нових технологій діагностики, лікування та профілактики;</li> <li>- Відсутність медико-генетичних консультацій для раннього діагностування спадкових захворювань;</li> <li>- Низька конкуренція на ринку медичних послуг, що уповільнює розвиток приватного сектора охорони здоров'я;</li> <li>- Недостатнє правове регулювання платних медичних послуг, що обмежує їх розвиток.</li> </ul>
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Застаріла матеріально-технічна база медичних закладів;</li> <li>- Хронічний дефіцит бюджетного фінансування системи охорони здоров'я;</li> <li>- Низький рівень життя населення, що сприяє зростанню рівня захворюваності на небезпечні хвороби;</li> <li>- Війна в Україні, що знижує доступність медичних послуг і збільшує ризик поширення інфекційних захворювань.</li> </ul>
Першочергові завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення фінансування лікувальних закладів для забезпечення належної медичної допомоги;</li> <li>- Створення медичних пунктів у віддалених районах для покращення доступу до медичних послуг;</li> <li>- Організація регулярних виїзних прийомів педіатрів у сільській місцевості;</li> <li>- Створення «гарячої лінії» та кабінетів анонімної допомоги для осіб з алкогольною та наркологічною залежністю;</li> </ul>
Перспективні плани	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поліпшення якості амбулаторної та стаціонарної допомоги шляхом впровадження новітніх діагностичних і лікувальних технологій;</li> <li>- Створення стоматологічних кабінетів у сільських районах;</li> <li>- Впровадження практики добровільного медичного страхування для фізичних та юридичних осіб;</li> <li>- Створення центрів реабілітації для дітей, підлітків і вагітних з використанням місцевих лікувальних факторів та новітніх технологій.</li> </ul>

Отже, проведений аналіз показує, що стратегія забезпечення соціального захисту населення в контексті охорони здоров'я вимагає врахування як внутрішніх сильних сторін, так і зовнішніх викликів. Основними сильними сторонами системи є наявність висококваліфікованого медичного персоналу, навчальних закладів для його підготовки та використання природних лікувальних ресурсів. Однак слабкі сторони, зокрема нестача фінансових ресурсів, відсутність медико-генетичних консультацій та низький рівень конкуренції на ринку медичних послуг, перешкоджають ефективному функціонуванню системи.

Загрози, такі як застаріле обладнання, дефіцит бюджетного фінансування та війна, створюють додаткові складнощі для медичних закладів і можуть погіршити доступність медичних послуг. Незважаючи на це, існують значні перспективи для розвитку галузі через впровадження новітніх медичних технологій, організацію медичної допомоги у віддалених районах та активізацію державно-приватного партнерства.

Узгоджене виконання першочергових завдань, таких як збільшення фінансування, створення медичних пунктів у сільській місцевості та впровадження страхових моделей медичного обслуговування, може значно покращити стан охорони здоров'я в Україні. Перспективні плани щодо модернізації медичних закладів, впровадження новітніх технологій та реабілітаційних програм стануть основою для довготривалого розвитку галузі, забезпечуючи підвищення якості медичних послуг і покращення добробуту населення.

Отже, для досягнення головної мети Стратегії необхідно забезпечити виконання комплексу завдань, які спрямовані на побудову орієнтованої на клієнта системи охорони здоров'я та соціального забезпечення. Перш за все, слід провести соціологічні дослідження для оцінки реальних потреб суспільства та розробити механізми комбінованого бюджетного й позабюджетного фінансування. Це дозволить сформувати ринок медичних послуг, включаючи платні, та створити конкуренцію між медичними

зкладами, що підвищить якість лікування і дасть пацієнтам більше можливостей для вибору.

Окрему увагу потрібно приділити реформуванню системи медичного страхування та приведенню діяльності Фонду обов'язкового медичного страхування у відповідність із законодавством. Важливим кроком є стимулювання участі страхових компаній у медичному страхуванні, як обов'язковому, так і добровільному, забезпечивши рівний доступ до коштів державного фонду для державних та приватних медичних установ. Оптимізація інфраструктури медичних установ та контроль якості медичних послуг у приватних клініках також є ключовими напрямками розвитку.

Крім того, важливим аспектом є забезпечення прозорості державних закупівель медичних товарів, зокрема техніки й ліків. Впровадження системи незалежної експертизи медичних послуг, з рівними умовами для державних і приватних клінік, також підвищить ефективність системи. Створення служби незалежної медичної, медико-технічної та медико-юридичної експертизи допоможе зміцнити контроль за якістю надання медичних послуг.

Основні напрями Стратегії розвитку охорони здоров'я повинні охоплювати профілактику захворювань, реформування системи фінансування, кадрову політику, інформатизацію медичних закладів та впровадження нових технологій. Важливим завданням є поліпшення доступності медичної допомоги для всіх категорій населення, зокрема через створення правових та економічних умов для надання якісних медичних послуг на всіх рівнях. Модернізація матеріально-технічної бази медичних установ, розвиток наукових досліджень та технологій також є пріоритетними завданнями.

Таким чином, системний підхід до організації та управління сферою охорони здоров'я дозволить підвищити ефективність надання медичних послуг та створити умови для сталого розвитку галузі. Це також забезпечить реалізацію довгострокових стратегічних завдань на всіх рівнях державного управління.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

#### **3.1. Вдосконалення економічного управління медичним закладом**

Консервативність в управлінні охороною здоров'я призвела до домінування суто адміністративних методів, що на фоні фінансування, орієнтованого на ресурсні показники, заклало основу для екстенсивного розвитку системи. У сучасних ринкових умовах така модель розвитку вичерпала свої можливості, оскільки система, яка не використовує економічних важелів та стимулів, зокрема для пошуку нових типів медичних закладів, альтернативних форм надання допомоги і підвищення якості медичних послуг, сприяє поглибленню диспропорцій та зростанню соціальних і економічних втрат.

В економічній літературі виділяють дві основні моделі управління: адміністративну та економічну, засновану на ринкових методах. Перехід до другої моделі в сфері охорони здоров'я став актуальним наприкінці 1980-х років і мав такі основні завдання: стимулювання ініціативи медичних колективів, розвиток матеріально-технічної бази за рахунок власних ресурсів, орієнтація на досягнення результатів у зміцненні здоров'я населення та активізація участі самих громадян у питаннях збереження і покращення власного здоров'я<sup>61</sup>.

Такі кроки вимагали активного застосування економічних методів управління, що дозволило б оптимізувати систему охорони здоров'я та адаптувати її до сучасних ринкових умов.

Перехід від адміністративної до економічної моделі управління охороною здоров'я передбачає впровадження методів, що базуються на економічних інтересах і демократичних принципах управління персоналом.

---

<sup>61</sup> Macroeconomics and Health: Innovations in Health for Economic Development. Report of the Commission on Macroeconomics and Health. Geneva : WHO, 2011. 212 p

Проте, це потребує суттєвих змін у плануванні, фінансуванні та стимулюванні роботи медичних працівників. Підтвердженням актуальності таких змін є аналітичний звіт Світового банку щодо системи охорони здоров'я в Україні, який наголошує на ключових проблемах галузі. Серед них: нездатність залучити й утримувати кваліфікований персонал, відсутність інтегрованої інформаційної системи, яка б включала реєстри лікарень, лікарів та приватних закладів, а також жорстка бюджетна система, що спричиняє розвиток корупційних схем та неофіційних платежів.

Зазначені проблеми є серйозним викликом для реформування системи охорони здоров'я. Вони потребують впровадження кардинально нових підходів до управління, які повинні бути побудовані на використанні економічних важелів та стимулів для підвищення ефективності медичних закладів. Економічне управління в охороні здоров'я має розглядатися як система взаємодії між суб'єктом управління, який формує стратегії та напрями розвитку закладу, та об'єктом управління, який є самим закладом та його економічними відносинами.

Ефективне функціонування закладів охорони здоров'я залежить від застосування комплексу економічних методів, що дозволяють підвищити ефективність надання послуг та покращити загальний рівень здоров'я населення. Важливим елементом цього процесу є врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність закладів, включаючи економічну стабільність, правове регулювання, ринкові механізми та потреби суспільства.

Узагальнена схема механізму економічного управління закладами охорони здоров'я, незалежно від форми власності та сфери діяльності, що представлена на рисунку, дозволяє виділити ключові елементи цього механізму. Основні елементи включають місію, ієрархію цілей, систему загальнонаукових і специфічних принципів управління, функціональну та забезпечувальну підсистеми, а також економічні важелі та стимули.

Зважаючи на соціальний характер функціонування закладів охорони здоров'я, навіть у приватному секторі, їх діяльність не може бути виключно орієнтованою на одержання прибутку. Прибуток у таких установах не є самоціллю, а виступає інструментом для формування фінансової бази, яка необхідна для розвитку закладу та реалізації інших стратегічних цілей. Серед таких цілей може бути, наприклад, нарощування потенціалу установи шляхом впровадження інноваційних рішень.

Цілі закладів охорони здоров'я, на відміну від комерційних організацій, можуть залишатися незмінними протягом тривалого часу через специфіку галузі та її високу соціальну значущість. Це забезпечує певну стабільність у процесі управління, що є важливою особливістю порівняно з підприємствами матеріального виробництва, де цілі часто зазнають суттєвих змін залежно від ринкових умов і технологічних змін.

Управління закладами охорони здоров'я повинно базуватися на системі принципів, що поділяються на загальнонаукові та специфічні<sup>62</sup>.

Загальнонаукові принципи є фундаментом управлінської діяльності, серед яких центральне місце займає принцип цільової спрямованості. Він акумулює всі ключові аспекти управлінського процесу. У сфері охорони здоров'я специфіка цього принципу полягає у тому, що цілі медико-організаційного, медико-технологічного і фінансово-економічного характеру повинні підпорядковуватися пріоритетним завданням охорони здоров'я.

Також важливим є принцип гнучкого поєднання централізації та децентралізації управління. Це поєднання сприяє створенню необхідних умов для ефективного виконання обов'язків на всіх рівнях управлінської системи. Особливо цей принцип є важливим для державних, комунальних та відомчих закладів охорони здоров'я, де ієрархічна структура часто обумовлює необхідність поєднання верховенства центральних рішень з автономією місцевих установ.

---

<sup>62</sup> The European Health Report, 2014. WHO regional Office for Europe. WHO Regional Publications, European Series. Copenhagen, 2014. № 97. PP. 10-22.

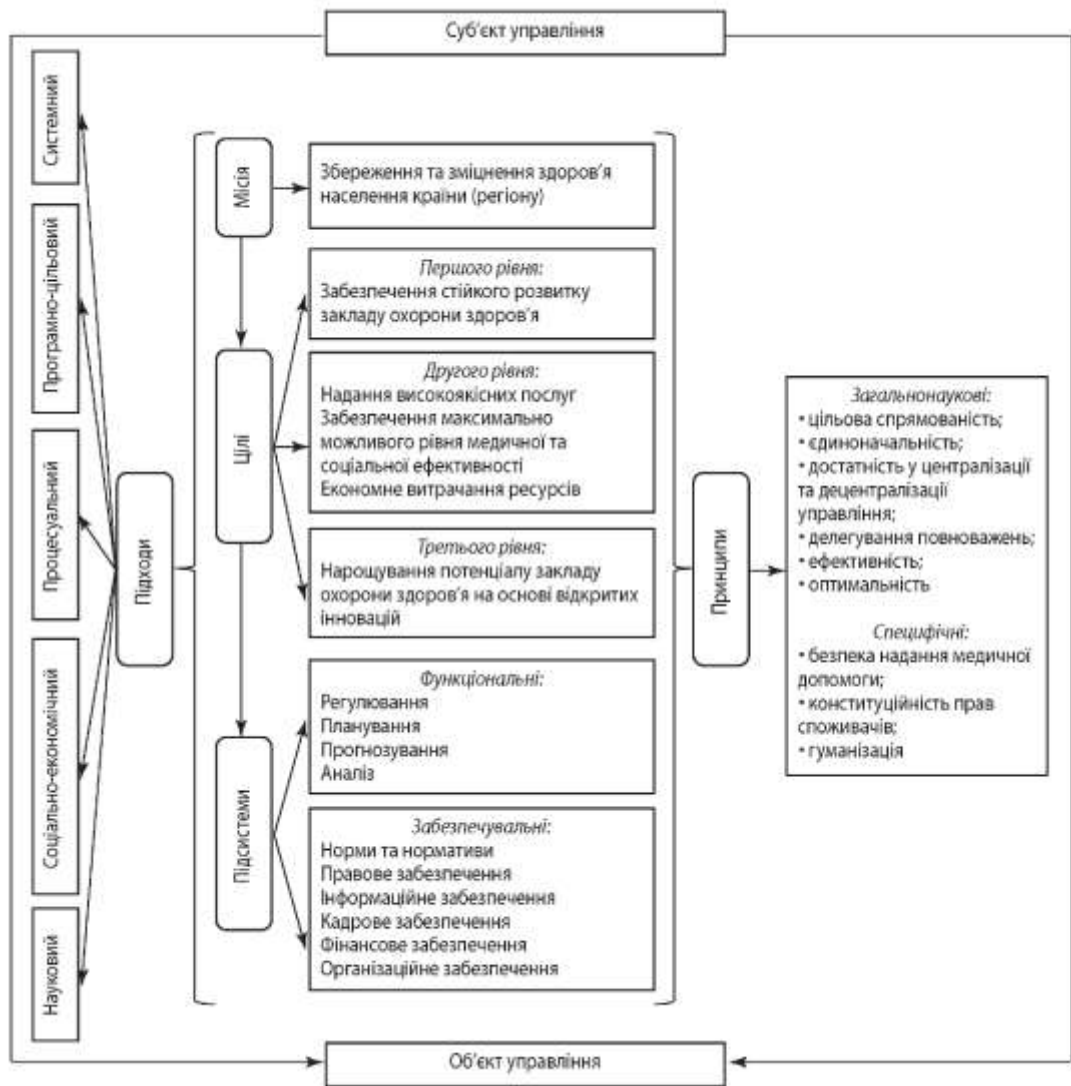


Рис.3.1. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я

Принципи єдиноначальності управління та делегування повноважень є класичними для будь-якої галузі управління і не мають специфічних особливостей щодо закладів охорони здоров'я. Однак принцип ефективності у медичних установах має свою специфіку. Він передбачає управління з урахуванням максимальної медичної та соціальної ефективності, тоді як економічна ефективність у закладах охорони здоров'я є неоднозначною. Для приватних медичних закладів економічна ефективність визначається за традиційними критеріями, тоді як для державних і комунальних установ — через систему макро- та мезоекономічних показників, що враховують загальний вплив на здоров'я населення.

Специфічні принципи управління, які притаманні виключно закладам охорони здоров'я, мають враховувати особливості надання медичної допомоги. Одним із ключових таких принципів є принцип безпеки, який є фундаментальним для забезпечення якісного медичного обслуговування. Безпека має бути пріоритетним критерієм у процесі надання медичних послуг, охоплюючи всі аспекти діяльності закладу — від професійних і організаційних заходів до правових і психологічних аспектів. Реалізація цього принципу, як відзначають

По-друге, конституційне право споживачів на медичне обслуговування, закріплене у ст. 49 Конституції України, вимагає, щоб система охорони здоров'я орієнтувалася на максимально якісне та повне задоволення потреб пацієнтів, незалежно від фінансових відносин між споживачем та медичним закладом. Цей аспект підкреслює важливість соціальної справедливості в сфері охорони здоров'я<sup>63</sup>.

По-третє, принцип гуманізації в управлінні закладами охорони здоров'я означає, що на всіх етапах управлінської діяльності слід орієнтуватися на людські цінності, потреби та інтереси. Людина має бути в центрі управлінських рішень, що також корелює з наданням медичної допомоги на основі етичних стандартів.

Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я складається з двох основних підсистем: функціональної та забезпечувальної<sup>64</sup>.

Функціональна підсистема, на думку багатьох експертів, має основне значення завдяки регуляторній функції, адже надання медичних послуг в Україні підлягає обов'язковому ліцензуванню. Крім того, технологічна компонента медичних послуг повинна регламентуватися уніфікованими клінічними протоколами, які розробляються на національному рівні та адаптуються у кожному конкретному закладі відповідно до його можливостей.

---

<sup>63</sup> Конституція України – Розділ II URL:<https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii>

<sup>64</sup> McGuire A. et al. The Economics of Health Care. London: Routledge and Kegan Paul, 2010. 122 p

На базі цих протоколів у кожному закладі розробляються локальні протоколи та внутрішні інструкції для медичного персоналу.

Заклади охорони здоров'я, незалежно від форми власності, повинні погоджувати свої локальні протоколи із структурними підрозділами з охорони здоров'я на рівні регіональних адміністрацій для координації діяльності. Це забезпечує гармонізацію процесів надання медичної допомоги в межах регіональної системи охорони здоров'я.

Окрім локальних протоколів, у закладах обов'язково розробляється так званий клінічний маршрут пацієнта, що є алгоритмом його пересування через структурні підрозділи лікарні або медичного центру. Маршрут визначає всі пункти контакту пацієнта з медичним персоналом, враховуючи взаємодію з іншими медичними установами. Він чітко регламентує процес надання якісної медичної допомоги відповідно до національних клінічних протоколів і стандартів медичних послуг<sup>65</sup>.

Отже, управління закладами охорони здоров'я базується на низці науково обґрунтованих підходів, що включають планування, прогнозування та аналіз діяльності таких установ. Важливим аспектом управління є система внутрішнього аудиту, що охоплює фінансово-економічний, кадровий і медичний складники, а також процеси оцінки задоволеності пацієнтів і персоналу.

Забезпечувальна підсистема управління медичними закладами передбачає нормативне, правове, інформаційне, кадрове та фінансове забезпечення. Ці складові сприяють належній організації діяльності закладів і забезпеченню їхньої ефективної роботи.

Науковий підхід до управління базується на дослідженнях структури, функцій і процесу управління. Соціально-економічний підхід акцентує на соціальній відповідальності, що є актуальним для державних і комунальних

---

<sup>65</sup> Москаленко В.Ф., Грузева Т.С., Іншакова Г.В. Право на охорону здоров'я у нормативно-правових актах міжнародного та європейського рівня : навчальний посібник ; за заг. ред. В. Ф. Москаленко. Харків: Контраст, 2006. 295 с.

закладів охорони здоров'я. Процесуальний підхід розглядає управління як сукупність взаємопов'язаних дій і функцій.

Програмно-цільовий підхід використовує схему «проблема – мета – рішення – програма – бюджет – контроль», де вирішення управлінських проблем здійснюється через планування і контроль виконання бюджету.

Системний підхід розглядає заклади охорони здоров'я як взаємопов'язані елементи, що мають реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні та соціальні умови. Цей підхід найбільш перспективний у сучасних умовах, оскільки забезпечує практичне застосування елементів економічного управління на різних рівнях функціонування закладів охорони здоров'я.

### **3.2. Основи впровадження національної стратегії розвитку закладів охорони здоров'я в Україні**

Прогресивний розвиток системи охорони здоров'я, як частини державної політики і національної безпеки, є одним з найважливіших чинників, що сприяють гармонізації нації, піднесенню її духовного потенціалу та розвитку людського капіталу. Стабільна і ефективна система охорони здоров'я також має прямий вплив на політичну і соціальну стабільність держави, забезпечуючи населення належними умовами для збереження та зміцнення здоров'я.

Згідно з оцінками Європейського регіонального бюро ВООЗ, ситуація зі здоров'ям населення України є критичною через низьку тривалість життя, високі рівні захворюваності і смертності. Однією з ключових проблем є обмеженість доступу громадян до якісної медичної допомоги. Такі негативні явища не тільки загрожують здоров'ю населення, але й підривають економічні перспективи країни, оскільки здоровий людський капітал є важливим ресурсом для розвитку<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я URL: <http://www.moz.gov.ua>



Співдружності. Ці нормативні документи служать основою для реформування системи охорони здоров'я в Україні, визначаючи принципи, методи й інструменти для оцінювання, контролю та корекції чинних програм, а також створення нових законодавчих ініціатив.

Національна стратегія охорони здоров'я України покликана будуватися на основних засадах, які мають застосовуватися на всіх рівнях охорони здоров'я, принципи включають системний і комплексний розвиток галузі, інтеграцію, децентралізацію управління, забезпечення безпеки пацієнтів, доступність медичних послуг, публічність управлінських процесів, якість медичної допомоги та превентивний характер охорони здоров'я.

Формування і реалізація цієї стратегії повинна здійснюватися за шістьма ключовими компонентами, визначеними ВООЗ.

Перший компонент — це медична допомога та медичні послуги, які повинні бути якісними, доступними й орієнтованими на потреби пацієнтів.

Другий компонент — трудові ресурси охорони здоров'я, де важливо забезпечити належний рівень підготовки, мотивації та підтримки медичних працівників.

Третій компонент — це інформаційні системи, які мають забезпечувати ефективний обмін інформацією між різними рівнями та секторами системи охорони здоров'я.

Четвертий компонент — фінансування, яке має бути стабільним, прозорим та забезпечувати стійкість системи.

П'ятий компонент — доступ до основних лікарських засобів та медичних виробів, що передбачає їх якість, ефективність і доступність для всіх громадян.

Шостий компонент — лідерство і управління, що включає розвиток ефективних управлінських структур, які здатні адекватно реагувати на виклики системи охорони здоров'я.

---

Таким чином, на основі цих шести компонентів і фундаментальних принципів, Національна стратегія охорони здоров'я України повинна забезпечити стійкий розвиток системи, підвищення рівня здоров'я населення та зміцнення національної безпеки через ефективну організацію медичної допомоги та її доступність для всіх громадян.

Ресурсне забезпечення медичної допомоги в Україні ґрунтується на впровадженні медико-економічних стандартів, що базуються на галузевих протоколах надання медичної допомоги, що дозволяє систематизувати процес надання медичних послуг і відповідно їх оплати. Первинна медико-санітарна допомога надається лікарями загальної практики та фахівцями амбулаторної допомоги, які, зазвичай, мають статус приватнопрактикуючих лікарів, що об'єднані в асоціації. Пацієнти мають право на вільний вибір лікаря, що є важливим елементом інтеграції принципів ринкової економіки в систему охорони здоров'я.

Спеціалізована медична допомога надається як державними, так і приватними лікарнями, які функціонують у межах медичних округів. Національні медичні центри виконують завдання надання високоспеціалізованої допомоги. Процес надання медичної допомоги та контроль якості медичних послуг регулюються через механізми ліцензування, сертифікації, стандартизації та внутрішнього і зовнішнього аудиту.

Інститут громадського здоров'я в Україні має бути побудований на основі спеціального закону, що регулюватиме такі сфери, як біологічна безпека, контроль за неінфекційними захворюваннями та стійкістю до протимікробних засобів. Національна стратегія громадського здоров'я, яка є частиною євроінтеграційних процесів України, вимагає адаптації українських стандартів до європейських.

Медичні кадри є ключовим ресурсом, який забезпечує функціонування системи охорони здоров'я. Кадрова політика має бути побудована з урахуванням національних потреб, ефективного управління та врахуванням міжнародного досвіду. Престиж професії лікаря в Україні потребує

відновлення через реформи професійних вимог і забезпечення соціальних гарантій для медиків.

Стратегічне планування в системі охорони здоров'я повинне узгоджуватися з очікуваними фінансовими ресурсами і ґрунтуватися на чіткому визначенні державних гарантій. Це вимагає координації дій всіх рівнів управління охороною здоров'я та впровадження ефективних механізмів взаємодії між різними складовими системи.

Впровадження стратегії передбачає кілька важливих заходів, які забезпечують успішну реалізацію плану.

Першим кроком є розробка варіантів дій при непередбачених обставинах. Стратегічні плани зазвичай розробляються для ідеальної ситуації, однак реальні умови можуть суттєво відрізнятись від планованих. Для цього необхідно передбачити можливі варіанти розвитку подій та мати резервні плани дій. Перегляд таких варіантів дій має здійснюватися щороку, щоб враховувати зміни в зовнішньому середовищі.

Другою складовою є розробка організаційної структури. Реалізація стратегії потребує чіткої організаційної структури, яка забезпечує розподіл відповідальності та прав за прийняття рішень. Це передбачає правильне розташування функцій та ролей в організації, що сприятиме ефективному управлінню ресурсами та виконанню стратегічних завдань.

Третім важливим аспектом є вибір системи управління організацією. У сфері охорони здоров'я особливу роль відіграє кадровий потенціал. Саме кадровий склад, його компетенції та мотивація визначають успішність впровадження стратегії. Управління персоналом стає ключовим елементом, що впливає на якість надання медичних послуг та ефективність всього процесу реалізації.

Четвертим етапом є вибір організаційного об'єднання і систем контролю, які сприяють координації дій між підрозділами та забезпечують належний моніторинг виконання стратегії. Впровадження ефективних

механізмів контролю дозволяє вчасно коригувати дії, запобігати відхиленням і підвищувати загальну ефективність управління.

Практичне втілення стратегічного управління в охороні здоров'я вимагає трансформацій у фінансово-економічній діяльності галузі. Ці аспекти є базовими елементами, які формують зв'язок між надавачами медичних послуг та їхніми споживачами. Здоров'я населення стало однією з найважливіших складових макроекономічної та політичної стабільності, що вимагає особливої уваги та комплексного підходу до його забезпечення на національному рівні.

Комплекс заходів щодо реалізації стратегічного управління в сфері охорони здоров'я, які передбачені програмою, зводиться до наступних основних положень.

1. Утворити Координаційну раду при Кабінеті Міністрів України для впровадження Загальнодержавної програми «Здоров'я – 2025: український вимір», яка забезпечить міжсекторальний комплексний підхід в управлінні.
2. Розробити стратегічну карту цієї програми для оцінки аналітичної інформації щодо очікуваних результатів та ефективності реалізації.
3. Створити систему моніторингу Загальнодержавної програми «Здоров'я – 2025: український вимір», що враховуватиме ризик-менеджмент для оцінки динаміки змін.
4. Запровадити систему єдиного медичного простору, створивши національні бази даних з медичної допомоги та стану здоров'я населення, використовуючи уніфіковані інформаційні підходи.
5. Забезпечити міжсекторальну взаємодію міністерств і відомств у фінансуванні охорони здоров'я, створивши єдиний узгоджений кошторис для галузі.
6. Привести національне законодавство у сфері охорони здоров'я у відповідність до найкращих світових стандартів.
7. Створити ефективну систему управління якістю медичних послуг для населення.

8. Розпочати підготовку менеджерів, юристів та економістів для сфери охорони здоров'я на основі програм другої вищої освіти за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра.

9. Запровадити державну систему індикаторів та критеріїв, що враховуватимуть ризик-менеджмент для виконання програми «Здоров'я – 2025: український вимір».

10. Здійснювати щорічні звіти щодо виконання програми «Здоров'я – 2025: український вимір» і публікувати результати у засобах масової інформації для забезпечення підзвітності перед суспільством.

11. Утворити національний Інтернетфорум на офіційному сайті МОЗ для обговорення результатів програми і забезпечення прозорості її виконання.

12. Проводити щорічні соціологічні дослідження думки населення щодо якості медичних послуг та результатів програми, а також публікувати результати у засобах масової інформації.

Ключову роль у стратегічному управлінні відіграють керівники медичних закладів. Їм необхідно постійно організовувати, аналізувати, оцінювати ситуацію і вносити корективи. Адекватне виконання цих завдань вимагає нових компетенцій, таких як лідерство, здатність створювати ефективні команди, впроваджувати державні стратегії та розробляти індивідуальні плани для медичних закладів.

Реалізація стратегії в умовах воєнного стану набуває критичної важливості через ряд факторів, які безпосередньо впливають на функціонування системи охорони здоров'я та національну безпеку. По-перше, війна значно збільшує потребу в медичних послугах, особливо у спеціалізованих сферах, таких як травматологія, хірургія, психологічна реабілітація. Це вимагає швидкої мобілізації ресурсів, як матеріальних, так і кадрових, для забезпечення своєчасної медичної допомоги. Військові дії також супроводжуються масовими переміщеннями населення, що збільшує навантаження на медичні установи, особливо в регіонах, де знаходяться переселенці.

По-друге, стратегічне управління під час війни повинно враховувати проблеми з логістикою, доступом до медичного обладнання, ліків, знищенням інфраструктури та відсутністю стабільного фінансування. У таких умовах важливо забезпечити безперервність надання медичної допомоги та адаптувати медичні послуги до екстрених ситуацій. Крім того, війна суттєво впливає на психологічний стан населення, збільшуючи кількість пацієнтів, які потребують психологічної допомоги та реабілітації.

По-третє, в умовах військових дій постає питання збереження кадрового потенціалу системи охорони здоров'я. Війна збільшує міграцію медичних працівників, а також створює ризик для їхнього життя та здоров'я, що підсилює кадровий дефіцит. Стратегічне планування повинно передбачати механізми підтримки медичного персоналу, забезпечення їхнього фізичного та морального захисту.

Отже, стратегічне управління під час військового стану стає необхідним інструментом для забезпечення стійкості системи охорони здоров'я. Воно дозволяє оперативно адаптувати медичну систему до умов війни, зберегти кадровий потенціал, забезпечити ефективне використання ресурсів та надання необхідної медичної допомоги всім верствам населення. Тому ефективна реалізація стратегії є не лише питанням управління, а й питанням національної безпеки та збереження здоров'я нації.

## ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до поставлених завдань можемо зробити наступні висновки.

1. Державна політика в галузі охорони здоров'я на сучасному етапі ґрунтується на ключових законодавчих ініціативах, що забезпечують ефективне функціонування медичної системи та її адаптацію до нових викликів. Закони України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» та «Про державні медичні гарантії» стали фундаментом для переходу від підтримки інфраструктури медичних закладів до оплати конкретних медичних послуг, що підвищує прозорість і ефективність використання державних ресурсів. Створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ) централізувало управління бюджетними коштами, дозволяючи ефективно розподіляти ресурси на основі реальних потреб пацієнтів і результативності медичних установ. Автономізація медичних закладів через їх перетворення на комунальні некомерційні підприємства сприяла покращенню управлінської гнучкості, підвищенню якості послуг та мінімізації корупційних ризиків. Важливою складовою сучасної політики є також розвиток державно-приватного партнерства, яке через відповідні законодавчі ініціативи дозволяє залучати інвестиції для модернізації медичних закладів і зміцнення матеріально-технічної бази, що особливо актуально в умовах військового стану, коли інфраструктура системи охорони здоров'я зазнає значних втрат.

Таким чином, ухвалення прогресивних законів і вдосконалення нормативно-правової бази є основою для подальшого розвитку системи охорони здоров'я, її здатності відповідати на сучасні виклики та забезпечувати доступність якісних медичних послуг для всього населення України.

2. Основні риси та особливості створення стратегій розвитку у сфері медицини полягають у побудові комплексного підходу, що поєднує аналіз внутрішніх ресурсів, зовнішніх викликів і можливостей з довгостроковим

плануванням. Стратегія в медичних закладах спрямована на забезпечення ефективного використання фінансових, людських та технологічних ресурсів з метою підвищення якості медичних послуг, доступності та конкурентоспроможності. Вона включає формування чітких стратегічних цілей, які враховують соціально-економічний контекст та потреби населення, а також враховують ризики та непередбачувані фактори, що впливають на систему охорони здоров'я. Застосування стратегічного підходу дозволяє медичним закладам не лише реагувати на поточні виклики, але й активно розвиватися, забезпечуючи стабільність у довгостроковій перспективі.

3. Використання ресурсного потенціалу в системі охорони здоров'я є вирішальним чинником для забезпечення її сталого розвитку та підвищення якості медичних послуг. Ефективне управління фінансовими, матеріально-технічними та кадровими ресурсами є запорукою підвищення доступності медичної допомоги для всіх верств населення. Сучасні виклики, зокрема, економічна нестабільність, потребують нових підходів до організації та фінансування галузі. Це включає залучення приватного капіталу через механізми державно-приватного партнерства, модернізацію медичних закладів, впровадження новітніх технологій та інформаційних систем. Для досягнення цих цілей необхідно оптимізувати фінансування, підвищувати кваліфікацію медичного персоналу, а також впроваджувати системні законодавчі зміни, спрямовані на підвищення прозорості та ефективності управління ресурсами. Створення умов для ефективного використання ресурсного потенціалу стане фундаментом для забезпечення високого рівня медичного обслуговування, що є пріоритетом державної політики у сфері охорони здоров'я.

4. Наразі система охорони здоров'я України потребує структурних змін та впровадження нових підходів до організації, фінансування та управління ресурсами. Основні виклики полягають у нестачі фінансування, кадровому дефіциті та застарілій матеріально-технічній базі. Умови війни в Україні

додають додаткових викликів, що впливають на доступність медичних послуг та ефективність функціонування медичних закладів.

Перспективи розвитку галузі лежать у залученні приватних інвестицій через механізми державно-приватного партнерства, впровадженні страхової моделі фінансування, модернізації інфраструктури та впровадженні новітніх технологій у практику лікування. Проведений SWOT- та PEST-аналіз показують, що існує значний потенціал для розвитку системи охорони здоров'я за умови впровадження ефективних управлінських рішень, зокрема щодо організації фінансування та кадрової політики.

Основними завданнями розвитку є створення конкурентного ринку медичних послуг, що підвищить якість надання допомоги, забезпечить прозорість фінансових процесів і зміцнить співпрацю між державними та приватними закладами. Окрема увага має приділятися підвищенню кваліфікації медичного персоналу та розвитку наукових досліджень у сфері охорони здоров'я.

5. У процесі вдосконалення економічного управління медичними закладами основним напрямом є перехід від адміністративних до ринкових механізмів, що дозволяє забезпечити ефективність функціонування установ охорони здоров'я. Запровадження економічних методів управління сприяє оптимізації діяльності закладів, стимулюванню ініціативи медичних працівників, розвитку матеріально-технічної бази та впровадженню інноваційних рішень. Використання фінансових важелів і стимулів допомагає підвищити ефективність надання медичних послуг, що, у свою чергу, покращує загальний рівень здоров'я населення.

6. Національна стратегія розвитку закладів охорони здоров'я в Україні передбачає комплексний підхід до реформування галузі, зосереджуючись на шести ключових компонентах: медичних послугах, трудових ресурсах, інформаційних системах, фінансуванні, доступі до основних лікарських засобів і управлінні. Якість та доступність медичних послуг мають стати пріоритетом, з акцентом на пацієнтоорієнтованості. Створення ефективної

системи управління трудовими ресурсами, забезпечення належного рівня підготовки та мотивації медичних працівників є необхідними кроками для покращення кадрового потенціалу. Інформаційні системи повинні забезпечувати оперативний обмін даними між закладами різного рівня, що сприятиме покращенню управлінських процесів і медичного обслуговування.

Фінансове забезпечення медичних закладів має бути стабільним і прозорим, що передбачає впровадження сучасних підходів до фінансування, таких як страхові моделі, державно-приватне партнерство та більш ефективний розподіл бюджетних коштів. Доступність якісних лікарських засобів і медичних виробів повинна забезпечуватись для всіх верств населення. Важливим аспектом є також лідерство та управління в медичній сфері, що має включати формування ефективних управлінських структур і впровадження стандартів для моніторингу якості надання медичних послуг.

Особливої уваги потребує впровадження цієї стратегії в умовах військового стану, що вимагає адаптації до екстрених ситуацій. Забезпечення безперервності медичних послуг, мобілізація ресурсів та збереження кадрового потенціалу є ключовими факторами для підтримки стійкості системи охорони здоров'я в умовах військових дій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н. В. Державне управління системою охорони здоров'я на регіональному рівні: сучасний стан, шляхи вдосконалення : монографія / Н. В. Авраменко. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 196 с.
2. Авраменко Н. В. Державне управління системою охорони здоров'я на регіональному рівні : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.02. Запоріжжя, 2011. – 39 с.
3. Баєва О. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: [навч. посібник] / О. Баєва. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 640 с.
4. Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля: зб. наук. пр. 2012. № 1, ч. 2. С. 59 – 64
5. Білинська М. М., Васюк Н. О., Жаліло Д. І. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник. У 2 т. Т. 1. Київ: НАДУ, 2017. 284 с.
6. Білинська М.М., Кульгінський Є.А. Нова парадигма державного управління охороною здоров'я України. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2014. № 4. С. 104–107.
7. Булеца С.Б. Правові проблеми захисту прав медичних працівників. Часопис Академії адвокатури України. 2014. № 1. С. 133.
8. В Україні вже розроблені цифрові рішення для роботи з лікарськими засобами на основі медичного канабісу. Електронна система охорони здоров'я. URL: <https://ehealth.gov.ua/2024/10/04/v-ukrayini-vzhe-rozrobleni-tsyfrovi-rishennya-dlya-roboty-z-likarskymu-zasobamy-na-osnovi-medychnogo-kanabisu/>
9. Вакуленко О.В. Здоровий спосіб життя як соціально-педагогічна умова становлення особистості у підлітковому віці : автореф. дис... канд. Пед. наук: 13.00.05. Нац. пед. ун-т ім. М.П.Драгоманова. – К., 2011. – 20 с.

10. Вітрова Ю. Медицина в умовах війни: IT-революція і розвиток після конфлікту. LB.ua. URL: [https://lb.ua/news/2023/09/15/574951\\_medicsina\\_umovah\\_viyni.html](https://lb.ua/news/2023/09/15/574951_medicsina_umovah_viyni.html)
11. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн східного партнерства URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf>
12. Вплив пандемії COVID-19 на психічне здоров'я людини. Головна. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vpliv-pandemii-covid-19-na-psihichne-zdorovja-ljudini>
13. Всесвітній день боротьби з інсультом. Центр громадського здоров'я України МОЗ. URL: <https://phc.org.ua/news/29-zhovtnya-vsvesvitniy-den-borotbi-z-insultom>
14. Гладун З. С. Адміністративно-правове регулювання охорони здоров'я населення в Україні : моногр. / З. С. Гладун. – К. : Юрінком Інтер, 2007. – 720 с
15. Гомоляко О. Формування публічної політики: теоретико-методологічні аспекти. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 4 (39). С. 22 – 26.
16. Державна політика : підручник /Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с.
17. Дешко Л. До питання про поняття та види медичної діяльності. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 6. С. 21-30.
18. Дзюндзюк В. Б., Мельтюхова Н. М., Фоміцька Н. В. Публічне адміністрування в Україні: навч. посіб. Харків: Магістр, 2011. 305 с
19. Долбнева Д.В., Гончарук С.М. Необхідність та основні напрямки вдосконалення порядку формування та використання ресурсного потенціалу охорони здоров'я в Україні. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 46–52.
20. Доступні ліки. Головна. URL: <https://moz.gov.ua/uk/dostupni-liki>

21. Інноваційний розвиток сучасної науки: нові підходи та актуальні дослідження. Матеріали науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 26-27 березня 2021 р.). – Херсон: Видавництво «Молодий вчений», 2021. – 212 с.
22. Камінська Т. М. Світові моделі фінансування охорони здоров'я. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Економічна теорія та право: зб. наук. пр. 2012. № 1 (8). С. 284-285.
23. Карпишин Н.І. Фінансове забезпечення охорони здоров'я в реалізації державних функцій на ринку медичних послуг : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01 / Н.І. Карпишин ; Терноп. держ. екон. ун-т. – Т., 2006. – 21 с
24. Кикуш О. Умови реформування ринку медичних послуг. Галицький економічний вісник. 2012. № 1 (34). С. 38-42.
25. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І., Сурмін Ю. П. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентіві України: наук. доп. Київ: НАДУ, 2015. 160 с
26. Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування розглянув проект Державного бюджету на 2025 рік у частині фінансування охорони здоров'я: норму щодо переводу медичних закладів на небюджетні рахунки казначейства рекомендовано виключити. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/254069.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/254069.html)
27. Конституція України – Розділ II  
URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii>
28. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України, підготовлена робочою групою з питань реформи фінансування охорони здоров'я при МОЗ України. 2016. 112 с

29. Коробчинська Н.В. Моніторинг системи охорони здоров'я в системі управління на місцевому рівні. Публічне управління та митне адміністрування, № 1 (32), 2022. С. 58-69.
30. Кринична І. Обґрунтування необхідності проведення реформування системи охорони здоров'я в Україні: історичний аспект. Теорія та історія публічного управління. 2015. № 3 (17). С. 19-26.
31. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: "Каравелла". – 2006. – С.125
32. Мартусенко І. В. Трансформація фінансування системи охорони здоров'я в Україні та зарубіжних країн. Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 321- 325.
33. Медичний менеджмент : зб. наук. ст. студентів заоч. форми навч. / відп. ред. А. М. Бідюк. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 98 с.
34. Методи державного управління URL: [https://epidruchniki.com/content/2028\\_310metodi\\_derjavnogo\\_upravlinnya.html](https://epidruchniki.com/content/2028_310metodi_derjavnogo_upravlinnya.html)
35. Миколаєць І.В. Вплив державного регулювання на формування моделі соціального захисту населення. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 127-130.
36. МОЗ: 5 важливих запитань про електронні направлення URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-5-vazhlyvykh-zapytan-pro-elektronni-napravlennia>
37. Москаленко В.Ф., Грузева Т.С., Іншакова Г.В. Право на охорону здоров'я у нормативно-правових актах міжнародного та європейського рівня : навчальний посібник ; за заг. ред. В. Ф. Москаленко. Харків: Контраст, 2006. 295 с.
38. Ніколюк, О., Бондар, В., Цветкова, Н. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. Food Industry Economics. 2021.13(3). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2137>
39. Основні етапи медичної реформи – консультує юрист Другого одеського місцевого центру | Безоплатна правнича допомога. Безоплатна правова

- допомога. URL: <https://legalaid.gov.ua/novyny/osnovni-etapy-medychnoyi-reformy-konsultuye-yuryst-drugogo-odeskogo-mistsevogo-tsentru/>
40. Основні компоненти стратегії охорони здоров'я: лідерство, управління, громадське здоров'я . Український Медичний Часопис - новини медицини і здоров'я. Медична практика в Україні. URL: <https://umj.com.ua/uk/publikatsia-125363-osnovni-komponenti-strategiyi-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya>
41. Особливості медичної реформи з січня 2018 року. Платформа правових консультацій URL: [https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Особливості\\_медичної\\_реформи\\_з\\_січня\\_2018\\_року](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Особливості_медичної_реформи_з_січня_2018_року)
42. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я URL: <http://www.moz.gov.ua>
43. Охорона здоров'я в Україні: Нові реформи та ключові досягнення у 2024 році - Відкриті двері реанімації. Відкриті двері реанімації. URL: <https://reanimation.in.ua/ohorona-zdorovya-v-ukrayini-novi-reformy-ta-klyuchovi-dosyagnennya-u-2024-roczii/>
44. Пефтієва Ю. Є. Реформування системи охорони здоров'я в аспекті соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність: сучасні виклики: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (21-22 квіт. 2016 р., м. Краматорськ). Краматорськ. 2016. С. 221-223.
45. Практичні питання впровадження інформаційних технологій у надавачів медичних послуг: управління рухом пацієнтів (електронна черга), управління ресурсами закладу, облік лікарських засобів та медичних виробів. Головна. URL: <https://moz.gov.ua/uk/news/praktichni-pitannya-vprovadzhennya-informacijnih-tehnologij-u-nadavachiv-medichnih-poslug>
46. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017р. №2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>

47. Про утворення Національної служби здоров'я України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-п#Text>
48. Публічне управління та адміністрування у сфері охорони здоров'я: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 20 жовтня 2022 р.) / Національний університет охорони здоров'я України ім. П.Л. Шупика. Київ : МОРІОН, 2022. — 216 с.
49. Радиш Я.Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис та тенденції розвитку: Автореф. дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01 / Я.Ф. Радиш ; Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2013. – 35 с.
50. Резніков В.В. Державна політика у сфері європейської інтеграції України: теорія, методологія, практика: монографія / В.В. Резніков – Харків : «Діса плюс», 2020. - 364 с.
51. Слезанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи: монографія / за наук.ред.д-ра пед. наук, проф. В. А. Поліщук. – Тернопіль: ТНПУ імені В. Гнатюка, 2018. – 382 с.
52. Степаненко А. Сучасні принципи стандартизації в медицині Ліки України. 2003. № 4. С. 57–58.
53. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf>
54. Телешун С. О., Ситник С. В., Рейтерович І. В. Публічна політика та суспільні зміни в Україні в контексті євроінтеграції: монографія. Київ: НАДУ, 2017. 248 с
55. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

56. Управління якістю в медицині: принципи та інструменти | Виктор и Елена Труш. Виктор и Елена Труш. URL: <https://www.trush.com.ua/blog/upravlinnya-yakisty-v-medicini-princip/>
57. Чорновіл О. В. Економічні моделі управління національними системами охорони здоров'я. Держав та регіони. Серія Економіка та підприємництво. 2013. № 5 (74). С. 45-49.
58. Шелєміна Н. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. Економіка та суспільство, 2023, №53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80>
59. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні URL: [https://ukraine.un.org/uk/sdgs?afd\\_azwaf\\_tok=eyJhbGciOiJSUzI1NiJ9.eyJhdWQiOiJ1a3JhaW5lLnVuLm9yZyIsImV4cCI6MTcyOTM2NjE2OSwiaWF0IjoxNzI5MzY1ODY5LCJpc3MiOiJ0aWVyMS02NmRmYmM4NTQ5LWx4cmY4Iiwic3ViIjoimT�0LjQ0LjExMi4zIiwic3VlIjoiaXNzdWVkiIiwicmVmljoimjAyNDUwMTIUMTkyNDI5Wi0xNjZkZmJjODU0OWx4cmY4ZnFieGRhZTY4MDAwMDAwMDAwZdzAwMDAwMDAwMGNuZTQiLC](https://ukraine.un.org/uk/sdgs?afd_azwaf_tok=eyJhbGciOiJSUzI1NiJ9.eyJhdWQiOiJ1a3JhaW5lLnVuLm9yZyIsImV4cCI6MTcyOTM2NjE2OSwiaWF0IjoxNzI5MzY1ODY5LCJpc3MiOiJ0aWVyMS02NmRmYmM4NTQ5LWx4cmY4Iiwic3ViIjoimT�0LjQ0LjExMi4zIiwic3VlIjoiaXNzdWVkiIiwicmVmljoimjAyNDUwMTIUMTkyNDI5Wi0xNjZkZmJjODU0OWx4cmY4ZnFieGRhZTY4MDAwMDAwMDAwZdzAwMDAwMDAwMGNuZTQiLC)
60. Яковлєв М. В. Явище інституційного ізоморфізму у процесах демократичної трансформації постсоціалістичних держав (теорія питання): автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.01 / М. В. Яковлєв ; НАН України, Ін-т політ. і етнонац. дослідж. ім. І.Ф. Кураса. – К., 2010 – 16 с
61. Ярошевич Н.Б. Бюджетна система: Практикум: Навчальний посібник / Н.Б.Ярошевич, І.Ю.Кондрат, А.І.Якимів.– Львів.: «Новий Світ2000», 2019. – 400 с.
62. Macroeconomics and Health: Innovations in Health for Economic Development. Report of the Commission on Macroeconomics and Health. Geneva : WHO, 2011. 212 p
63. McGuire A. et al. The Economics of Health Care. London: Routledge and Kegan Paul, 2010. 122 p
64. The European Health Report, 2014. WHO regional Office for Europe. WHO Regional Publications, European Series. Copenhagen, 2014. № 97. PP. 10-22.

