

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.7.54](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.54)

УДК 351.77:616.31

Н. В. Махінчук,

*слухач, Національна академія державного управління при Президентові України,
завідувач стоматологічного відділення Центральної поліклініки МВС України*

ORCID ID: 0000-0002-9048-0655

Н. І. Обушна,

*д. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та публічної служби,
Національна академія державного управління при Президентові України*

ORCID ID: 0000-0001-5612-3104

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ В УКРАЇНІ

N. Makhinchuk

*student, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine
Head of the dental department of the Central Polyclinic of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine*

N. Obushna

*Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of Department for Public Governance and Public Service,
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF DENTAL CARE TO THE POPULATION IN UKRAINE

У статті обґрунтовано актуальність пошуку нових стратегічних управлінських рішень у системі стоматологічної допомоги населенню України на регіональному та місцевому рівнях у контексті реалізації реформ у сфері охорони здоров'я. Проаналізовано теоретичні підходи до трактування сутності поняття "стратегічне управління", окреслено основні еволюційні етапи розвитку стратегічного управління, а також його стадії та функції. Розглянуто особливості стратегічного управління в системі стоматологічної допомоги населенню, серед яких особливу увагу акцентовано на необхідності застосування системного підходу до прийняття стратегічних рішень. На цій підставі констатовано, що ефективність стратегічного управління в системі стоматологічної допомоги безпосередньо залежить від специфіки створеного інституційного механізму державного регулювання системи стоматологічної допомоги населенню.

The article substantiates the relevance of finding new strategic management solutions in the system of dental care for the population of Ukraine at the regional and local levels in the context of the implementation of reforms in the field of health care. Theoretical approaches to the interpretation of the essence of the concept of "strategic management" are analyzed, the main evolutionary stages of development of strategic management, as well as its stages and functions are outlined. The peculiarities of strategic management in the system of dental care are considered, among which

special attention is paid to the need to apply a systematic approach to strategic decision making. Taking into account the system-forming function of strategic decisions is necessary to ensure the balance of all elements of the organization and the formation of a single direction of development in compliance with common priorities and efficiency criteria. On this basis, it is stated that the effectiveness of strategic management in the dental care system directly depends on the specifics of the established institutional mechanism of state regulation of the dental care system. In this regard, we note that: at the international level, functional management in the field of dental health is implemented through the public organization “Association of Dentists of Ukraine”; at the national level – through several ministries and departments (Ministry of Health of Ukraine, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, State Border Guard Service of Ukraine). However, the Coordinating Council for Dentistry, as a public collective governing body, functions only under the Ministry of Health of Ukraine.

It is concluded that the work on the introduction of strategic management in the system of dental care in Ukraine requires a common understanding, coordination of actions, support of government agencies at all levels. One of the main principles of strategic management should be to link the volume and structure of dental care with the expected financial resources on the basis of the clearest possible definition of state guarantees for dental care. To ensure the coherence of strategic plans at different levels, it is necessary to develop mechanisms for coordinating the activities of all parts of the health management system.

Ключові слова: *медичний заклад; системний підхід; стоматологічна допомога населенню; система стоматологічної допомоги; стратегія; стратегічне управління.*

Key words: *medical institution; system approach; dental care to the population; dental care system; strategy; strategic management.*

Постановка проблеми. Стратегічне управління у сфері охорони здоров'я – важлива складова стратегічного управління країною взагалі. Адже здоров'я людини є найважливішим елементом національного багатства, що задекларовано положеннями Європейської соціальної хартії країн-членів Ради Європи (1996), Декларацією тисячоліття ООН (2000), новою європейською політикою “Здоров'я – 2020”, які орієнтують країни Європейського регіону ВООЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я) на конкретні дії у відповідь на нові виклики і загрози громадському здоров'ю шляхом створення й реалізації гнучкої інноваційної політики [9, с. 1]. При цьому Конституція України (ст. 3) також декларує життя і здоров'я людини найвищою соціальною цінністю [5].

Відзначимо, що одним із складників системи охорони здоров'я в Україні є стоматологічна допомога, основна місія якої – збереження та відновлення стоматологічного здоров'я населення та підвищення якості його життя.

На сьогодні забезпечення стоматологічного здоров'я населення України виступає не лише одним із першочергових завдань у контексті проблематики загального здоров'я, а й залишається інтегральним показником загального рівня добробуту й культури населення та відображає рівень соціально-економічного розвитку суспільства. Проте, належне функціонування вітчизняної системи стоматологічної допомоги населенню як в теорії, так і на практиці до цього часу не забезпечено в частині узгодженості нормативно-правових, організаційних та фінансово-економічних засад реалізації конституційного права громадян на отримання гарантованого державою обсягу безоплатної медичної допомоги та стандартів медичної допомоги в умовах реалізації галузевої й територіальної реформ у державі. Все це актуалізує необхідність пошуку нових стратегічних управлінських рішень у системі стоматологічної допомоги населенню України на регіональному та місцевому рівнях у контексті реалізації реформ у сфері охорони здоров'я.

Актуальність даного дослідження значною мірою також посилюється реальними кроками України на шляху до євроінтеграції, що обумовлює необхідність використання міжнародних стандартів у всіх сферах суспільної діяльності, й у сфері охорони здоров'я в тому числі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зауважимо, що вітчизняні та зарубіжні вчені у своїх публікаціях приділяють чільну увагу питанням імплементації принципів та інструментів стратегічного менеджменту в практику управління закладами охорони здоров'я. Зокрема, значну увагу до проблематики стратегічного управління привертала у своїх дослідженнях такі науковці, як: І. Ансофф, Х. Віссема, О. Непочатенко, О. Оболенський, Дж. Пірс, М. Портер, А. Рачинський, С. Романюк, В. Тертичка, С. Хаджирадева та ін. Водночас різні аспекти прийняття й реалізації стратегічних рішень у сфері охорони здоров'я загалом та стоматологічної галузі зокрема висвітлюються в наукових

розробках О. Бабича, М. Белінської, О. Вахненка, О. Возного, П. Гамана, Д. Карамішева, В. Кравченка, Н. Кризиної, О. Савчука, Л. Стефанишина, О. Устінова, І. Хожило, В. Шевцова, та ін.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на досить вагомі напрацювання науковців за вказаним напрямом, фундаментальні наукові дослідження щодо проблематики розробки, прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень у системі стоматологічної допомоги населенню України ще залишаються далекими від завершення, тому перебувають в епіцентрі серйозних наукових дискусій. Такий висновок підтверджується відсутністю як системних наукових досліджень окремих механізмів державного регулювання сектору стоматологічної допомоги населенню в умовах реформування сфери охорони здоров'я, так і науково обґрунтованих концептуальних засад формування комплексного механізму стратегічного управління системою стоматологічної допомоги населенню в Україні та ін.

Формулювання мети статті. З огляду на зазначене, головна ідея статті полягає в обґрунтуванні теоретичних аспектів стратегічного управління в системі стоматологічної допомоги в Україні на регіональному та місцевому рівнях у контексті реалізації реформ у сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Початок 3-го тисячоліття можна назвати розквітом методології стратегічного менеджменту, яка проникла як в усі сфери соціально-економічної діяльності суспільства, так і на різні рівні управлінської діяльності. Відповідно сучасні тенденції до пропагування стратегічного управління в публічній сфері та застосування апробованих практик його запровадження створюють загальне середовище суспільної зацікавленості в засадах такого управління та його змістовному наповненні.

З огляду на викладене, доцільно нагадати, що саме поняття “стратегія”, на думку науковців, має військове походження і початково означало “науку бути полководцем”, “мистецтво ведення і керування воєнними діями”. Нині в сучасному управлінні термін “стратегія” означає “майстерне управління”. У переносному значенні під ним розуміють “спосіб дій, лінію поведінки кого-небудь” [16].

За визначенням Г. Мінцберга [6, с. 16]: “Стратегія – це принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки”. Ансофф І. зазначав, що “стратегія” – набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності [1, с. 68].

Вважається, що стратегічне управління (планування) бере свій початок ще з часів античності. Так, наприклад, у науковій літературі виділяють чотири еволюційних етапи розвитку стратегічного планування [10] (табл. 1).

Таблиця 1.
Еволюційні етапи розвитку стратегічного управління/ планування (СП)*

Етап	Характеристика етапу
I етап (з VI – V ст. до н.е.)	Застосування планування у військовій справі. Його особливістю було масштабне мислення, що брало до уваги всі можливі варіанти і приділяло належну увагу зміні зовнішнього середовища; акцент робився на чітко сформованій довгостроковій фінальній меті, що мала бути досягнута.
II етап (з 60-х рр. XX ст.)	Широке використання планування в бізнесі. Відбувалася реалізація СП на підприємствах, воно почало відображатися і у функціях управління. Кожен керівник став розробником стратегії. СП починає враховувати інтереси всієї організації чи блоку управління, а співробітники залучаються до його розробки.
III етап (з 70-х рр. XX ст.)	Початок впровадження СП в освіту. Цей період характеризувався тим, що розвинені країни взяли на себе зобов'язання поширювати переваги СУ та СП у світі шляхом створення системи навчання. Відбувається підготовка та реалізація національного СП, що зорієнтоване на результат.
IV (з 80-х рр. XX ст.) – до ц.ч.	Запровадження масового використання СУ в державному управлінні. Основною характеристикою періоду є модернізація державного управління шляхом використання принципів СУ. СП забезпечує більш ефективне й результативне використання важливих для суспільства ресурсів, а також підзвітності витрат. Відбувається адаптація державного управління до специфікації об'єкта управління з метою досягнення довгострокових цілей.

*Джерело: [10]

Сучасна концепція стратегічного управління з'явилася на поч. 70-х рр. XX ст. Уперше вона була розроблена американською консультативною організацією “МакКінзі” і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях “Дженерал Електрик”, “ІВМ”, “Тексас Інструментс”, “Кока-кола” та інших корпораціях. На поч. 80-х рр. XX ст. її використовували 45% корпорацій з числа найбільших [11].

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей суб'єкта управління. Тобто воно базується на відносинах, що характеризуються за допомогою системи “оточуюче середовище – суб'єкт управління”, де суб'єкт зазнає різного зовнішнього впливу прямих і опосередкованих факторів (НТП, соціокультурні й політичні зміни, вплив групових інтересів тощо).

Традиційно першими розробниками наукової теорії стратегічного управління вважаються такі західноєвропейські вчені, як Д. Шендел, К. Хатте Ф. Котлер. На думку вчених, під стратегічним управлінням слід розуміти “процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягнути бажаного стану відносно з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам” [13].

Дещо інше бачення стратегічного управління запропонував Хіггенс, під яким він розуміє “процес управління з метою реалізації головної місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням” [17].

Традиційним вважається висновок І. Ансоффа про те, що стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між певним суб’єктом управління (організаціями та установами), включаючи його окремі структурні одиниці, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1, с. 16].

Для більшості західноєвропейських дослідників у з’ясуванні сутності стратегічного управління завжди принциповим залишалося питання його розмежування від оперативного управління (табл. 2).

Таблиця 2.
Сутність стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів та надання послуг з метою отримання прибутку від їх реалізації.	Вживання організації у довгостроковій перспективі шляхом встановлення балансу з оточенням, що дає змогу вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб.
Об’єкт концентрації уваги менеджменту	Пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів.	Пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до нових умов життєдіяльності організації.
Фактор часу	Орієнтація на коротко- та середньострокову перспективу.	Орієнтація на довгострокову перспективу.
Основа побудови системи управління	Функції, організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Персонал, системи інформаційного забезпечення.
Підхід до управління персоналом	Персонал як важливий ресурс організації, на який покладається виконання певних функціональних повноважень	Персонал як основа організації, її головна цінність та джерело добробуту.
Критерій ефективності управління	Прибуток та раціональне використання потенціалу персоналу	Своєчасність та точність реагування організації на нові вимоги ринку та зміни залежно від об’єктивних умов.

*Джерело: [8, с. 8]

Сучасне стратегічне управління має певну проблематику, оскільки стратегія не дає точного і детального передбачення майбутнього, а лише формує якісні побажання того, в якому стані має перебувати об’єкт управління в майбутньому.

Проектування наукових розвідок у сферу державного управління підвищує загальні вимоги до стратегічного управління як системи та управлінського персоналу зокрема. Так, в енциклопедії державного управління трактування поняття “стратегічне управління” визначається як “особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яка орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв’язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своїй місії та забезпеченні довгострокового виживання організації в мінливому середовищі. Крім стратегічного планування (планування стратегічне), як провідної функції стратегічного управління, включає також і функції стратегічної організації, стратегічної мотивації і стратегічного контролю” [4, с. 589].

У свою чергу, стратегія в державному управлінні розглядається як узагальнююча концепція майбутніх дій, модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети та основні напрями діяльності, а стратегічне управління як координування цілей, нових зовнішніх можливостей та внутрішнього потенціалу організації, який базується на стратегічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища організації та стратегічному синтезі, для формування стратегії розвитку [13, с. 164].

Отже, стратегічне управління – процес вибору й реалізації цілей, що дозволяє вивчати зовнішнє оточення, а також проводити процес формування стратегії до внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку держави в досягненні поставленої цілі. при цьому стратегічне управління дозволяє з’ясувати такі аспекти: де ви зараз; де ви хочете бути в майбутньому; у який спосіб забезпечити рух до бажаного майбутнього.

Зважаючи на викладене, відзначимо, що стратегічне управління є складним та унікальним процесом пошуку стратегічних альтернатив, що містить певні стадії і функції (рис. 1).

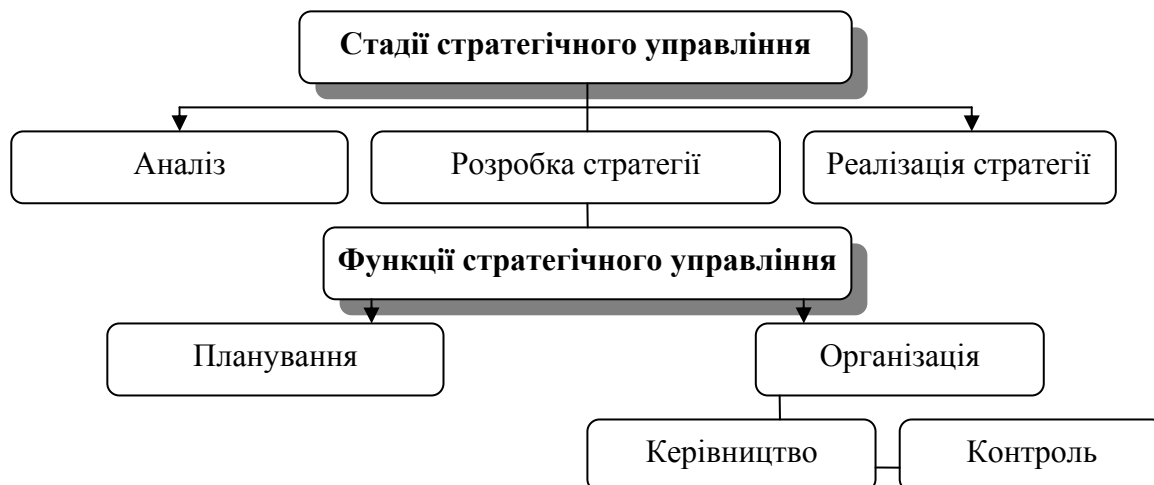


Рис. 1. Стадії і функції стратегічного управління [11]

Як вбачається, стратегічне управління виступає водночас і процесом і результатом, адже в його основу покладено: вибір цілей і завдань, що сприятимуть утвердженню, розвитку і збереженню у суспільстві гуманістичних, духовних і моральних і особистісних цінностей; визначення найкращого способу досягнення цілей та виконання завдань; концентрацію зусиль на досягненні цілей та ін.

Зорієнтованість стратегічного управління на результат не викликає сумнівів, оскільки стратегічний план обов'язково передбачає досягнення результату відповідно до задекларованої цілі. Відповідно головним продуктом стратегічного управління – система взаємоузгоджених документів, у яких окреслено цілі та заходи для їх досягнення, залежно від сфери планування і часових обмежень.

Згідно визначення ВООЗ, стратегічне управління включає такі найважливіші напрями як формування стратегічних завдань, підготовку відповідних законів, норм, інструментів, моніторингу, контролю за їх виконанням, забезпечення підзвітності та прозорості результатів [12].

На нашу думку, стратегічне планування діяльності сучасного медичного закладу має бути тісно пов'язаним, по-перше, зі стратегією розвитку галузі, яка визначає напрямки розвитку і використання ресурсного потенціалу для поліпшення здоров'я населення в країні в цілому, та, по-друге, зі стратегією розвитку охорони здоров'я в регіоні та на муніципальному рівні з урахуванням специфічних потреб його населення в медичній допомозі та особливостей розвитку інфраструктури та ресурсного забезпечення.

Медична стоматологічна допомога – один з наймасовіших видів медичної допомоги. При цьому стоматологічна допомога – це комплекс заходів, які проводяться на підставі локальних та уніфікованих протоколів, щодо проведення оцінки, діагностики, профілактики та лікування (хірургічних та не хірургічних) захворювань порожнини рота, щелепово-лицьової області та суміжних і пов'язаних з ними впливів на організм людини, з метою задоволення потреб людини у підтриманні та відновленні її стоматологічного здоров'я [7].

У більшості європейських країн стоматологічна допомога виділена в окремий вид медичної допомоги, яка надається на всіх рівнях. На наше переконання, саме так має бути і в Україні. Однак, для цього потрібно внести відповідні зміни до Основ законодавства України про охорону здоров'я щодо виділення стоматологічної допомоги в окремий вид медичної допомоги, яка має надаватися на первинному, вторинному та третинному рівнях на засадах співфінансування з державного бюджету та коштів місцевої влади.

Проте, наразі в Україні в системі стоматологічної допомоги населенню маємо певну колізію:

– де-юре: стоматологія визнана однією з лікарських спеціальностей;

– де-факто: ця галузь практично не фінансується, і місцеві органи самоврядування на власний розсуд вирішують, як саме мають виживати комунальні стоматологічні заклади – кого фінансувати, кого переводити на госпрозрахунок, а кого й ліквідувати взагалі.

Тобто ефективної державної політики, на думку О. Вахненка (віце-президент ГО “Асоціація стоматологів України”, Заслужений лікар України), в системі стоматологічної допомоги населенню в Україні на сьогодні не існує [2]. Так, на думку інших фахівців (О. В. Возний, С. М. Германчук, В. І. Струк, В. І. Біда, А. В. Погоріла), медична реформа в Україні, метою якої було наближення медичної допомоги безпосередньо до споживача шляхом загального запровадження первинної ланки медичної допомоги – сімейної медицини-загальної практики й одночасне зменшення потреби та обсягів надання високоспеціалізованої та стаціонарної медичної допомоги, фактично ліквідувала стоматологічну медичну допомогу у структурі первинної ланки медичної допомоги, оскільки було запропоновано передати стоматологічну допомогу в функції сімейних лікарів (які зазвичай, тільки початково знайомляться зі стоматологічною нозологією та зовсім не вивчають технологію стоматологічних маніпуляцій) [3, с. 229].

Відповідно стоматологічна допомога в Україні фактично залишилася тільки на вторинному та третинному рівні. Така ситуація не сприяє належному наданню стоматологічної допомоги населенню та взагалі виключає можливість централізованого проведення профілактики стоматологічних захворювань на місцях. При цьому своєчасне запровадження рекомендацій ВООЗ у країнах Європи щодо забезпечення профілактичних

заходів довело значну соціальну й медичну ефективність для підвищення та збереження високого рівня стоматологічного здоров'я населення. Більшість країн Євросоюзу, які запровадили рекомендовані ВООЗ принципи, вже досягли цілей щодо стоматологічного здоров'я.

Враховуючи викладене, вважаємо, що важливість стратегічних рішень у системі стоматологічної допомоги населенню зумовлена необхідністю не лише активізувати такий процес управління, результатом якого будуть реалістичні і потенційно ефективні дії, а й підтримкою всіх осіб, задіяних в їх виконанні.

Загалом первинною ланкою стратегічного управління у закладах, які забезпечують надання стоматологічної допомоги населенню, є стратегічне планування. На практиці розрізняють три підходи до стратегічного планування [12, с. 78]:

- процес “зверху вниз” – менеджери отримують завдання й передають його вниз по ланцюжку;
- процес “знизу вверху” – менеджери нижчої і вищої ланок разом зі своїми підлеглими розробляють плани, окреслюють завдання і розробляють бюджети, які представляють на розгляд вищого керівництва;
- змішаний процес – комбінування двох попередніх процесів.

При цьому особливістю стратегічного управління є необхідність застосування системного підходу до прийняття стратегічних рішень. Урахування системоутворюючої функції стратегічних рішень необхідне для забезпечення збалансованості всіх елементів організації та формування єдиного напрямку розвитку з дотриманням спільних пріоритетів і критеріїв ефективності.

До стратегічних пріоритетів закладу охорони здоров'я, який використовує системний підхід до стратегічних рішень, як правило, відносять: високу кваліфікацію персоналу; наявність прогресивного технологічне медичне обладнання; зручне місце розташування, комфорт і безпека медичного обслуговування; високу репутацію та імідж на галузевому ринку; наявність бази даних про потреби клієнтів та їх урахування під час надання медичних послуг; сильне позиціонування на ринку [12, с. 81].

Загалом із впевненістю можемо констатувати, що ефективність стратегічного управління в системі стоматологічної допомоги безпосередньо залежить від особливостей створеного інституційного механізму державного регулювання системи стоматологічної допомоги. У зв'язку з цим відзначимо, що: на міжнародному рівні функціональне управління у сфері стоматологічного здоров'я реалізується через громадську організацію “Асоціація стоматологів України”; на національному рівні – через декілька міністерств та відомств України (Міністерство охорони здоров'я (МОЗ), Міністерство внутрішніх справ (МВС), Держприкордонслужба). Але координаційна рада з питань стоматології як громадський колективний орган управління функціонує тільки при МОЗ України.

На регіональному рівні система управління стоматологічною допомогою є досить різномірною, вона представлена органами управління обласних державних адміністрацій та відповідними координаційними радами з питань стоматології, а в окремих регіонах функціональне управління реалізується на основі функціональних повноважень керівництва обласної стоматологічної поліклініки. Районний і міський рівні управління службою теж мають суттєві територіальні відмінності [15, с. 141].

Доцільно акцентувати увагу й на кадровій політиці в системі стоматологічної допомоги населенню. Адже, як відомо, проблеми, пов'язані з кадровими ресурсами, не тільки стосуються медичного закладу, а й лежать в основі формування державної політики в системі стоматологічної допомоги населенню. У даному контексті нагадаємо, що в Україні з 01.01. 2019 року в межах реформи охорони здоров'я введено розмежування посад і функцій у медичних установах: медичними питаннями має займатись медичний директор, а господарськими питаннями – директор установи. Усі медичні працівники на чолі з головним лікарем повинні виконувати свої функції до закінчення терміну дії контракту. Після закінчення дії контракту медичні працівники мають подати свої кандидатури на конкурс генерального або медичного директора закладу охорони здоров'я і в разі проходження до 2022 року кандидат може обіймати посаду з будь-якою вищою освітою (лікар, економіст, гуманітарною освітою і т. ін.). Відповідно до наказу МОЗ України від 31.10.2018 року № 1977, з 2022 року всі претенденти на зазначені посади повинні здобувати управлінську чи менеджерську освіту в галузі знань “Управління та адміністрування” або “Публічне управління та адміністрування” [14].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, застосування системного підходу до прийняття стратегічних рішень в управлінні закладами охорони здоров'я об'єднує сукупність взаємопов'язаних елементів: ресурси та інформація, надання медичної послуги і зв'язок із зовнішнім середовищем (з урахуванням політичної, економічної, соціально-демографічної, культурної ситуації та інфраструктури конкретного об'єкта). На сьогодні в умовах реформування сфери охорони здоров'я загалом такий підхід виглядає найбільш перспективним і дозволяє елементам ефективного управління медичними закладами реалізувати на практиці не лише на мікрорівні, але й у контексті модернізації вітчизняної системи стоматологічної допомоги населенню України.

У свою чергу, робота щодо впровадження такого стратегічного управління в систему стоматологічної допомоги населенню в Україні потребує єдиного розуміння, погодженості дій, підтримки владних структур усіх рівнів. Саме тому одним із основних принципів стратегічного управління має стати ув'язка обсягів та структури медичної стоматологічної допомоги населенню з очікуваними фінансовими ресурсами на основі максимально чіткого визначення державних гарантій щодо такої медичної допомоги. Для забезпечення погодженості стратегічних планів різних рівнів у системі стоматологічної допомоги населенню необхідний розвиток механізмів координації діяльності всіх ланок системи управління стоматологічною діяльністю в

Україні (у т. ч. й з урахуванням засад державно-приватного партнерства), що й визначає перспективи подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Изд-во “Питер”, 1999. 416 с.
2. Вахненко О. Реформа первинної допомоги загубила стоматологію по дорозі “успіхів”? *Ваше здоров'я*. URL : <https://www.vz.kiev.ua/reforma-pervynnoyi-dopomogy-zagubyla-stomatologiyu-po-dorozi-uspiviv/>
3. Возний О., Германчук С., Струк В. Стан і перспективи розвитку стоматологічної допомоги населенню України. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2019. Т. 12, № 2. С. 228-234.
4. Енциклопедія державного управління. Том 2. Методологія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. URL : <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/default.aspx>
5. Конституція України : закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
6. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегий, стратегическое сафари. СПб. : Питер, 2000. 366 с.
7. Про стоматологічну діяльність : проект Закону України від 31 трав. 2016 р. № 4736. URL : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=59262.
8. Рачинський А. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів. *Вісник Національної академії державного управління*. 2014. Вип. 2. С. 12–20.
9. Савчук О.В. Комплексне медико-соціальне обґрунтування реструктуризації муніципальної системи стоматологічної допомоги із залученням сучасних клінічних інноваційних технологій та менеджменту : автореф. дис. ... докт. медичних наук; спеціальність 14. 01. 22 – стоматологія ; 14. 02. 03. – соціальна медицина. Ужгород, 2019. 46 с.
10. Сиволапенко Т.Л. Механізми стратегічного управління в сервісно-орієнтованій державі : дис. ... канд. наук з державного управління ; спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління. Харків, 2019. 244 с.
11. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646>
12. Стефанишин Л. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.
13. Тертичка В. Стратегічне управління. К. : Видавництво “К.І.С.”. 2017. С. 931.
14. Устінов О. Управління медичним закладом в процесі реформи: що необхідно і чого не слід робити. *Український медичний часопис*. URL : <https://www.umj.com.ua/article/127584>
15. Шевцов В., Хожило І. Інституційний механізм державного регулювання комунального сектору стоматологічної допомоги в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4. С. 134-144.
16. Яремко В., Сліпущко О. Новий словник української мови: в. 4 т. Т.4. К. : Аконіт, 1999. С. 417.
17. Higgens J. M. Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases. 2nd ed. Homewood : Richard D. Irwin, 1983. P. 3–56.

References.

1. Ansoff, I. (1999), *Novaja korporativnaja strategija* [New corporate strategy], SPb. : Piter, Rossija.
2. Vakhnenko, O. (2018), “Has the reform of primary care lost dentistry on the road to “success”?”, *Vashe zdorov'ia*, [Online], available at : <https://www.vz.kiev.ua/reforma-pervynnoyi-dopomogy-zagubyla-stomatologiyu-po-dorozi-uspiviv/> (Accessed 24 June 2020).
3. Vozny, O. Germanchuk, S. and Struk, V. (2019), “Status and prospects of development of dental care for the population of Ukraine”, *Aktual'ni pytannia farmatsevtichnoi i medychnoi nauky ta praktyky*, vol.2, pp. 228–234.
4. NAPU (2011), “ Encyclopedia of Public Administration Encyclopedia of Public Administration”, t. 2, available at: <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/default.aspx> (Accessed 29 June 2020).
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine “Constitution of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (Accessed 24 June 2020).
6. Minzberg, G. Alstrend, B. and Lampel J. (2000), *Shkoly strategij, strategicheskoe safari* [Schools of Strategies, Strategic Safari], SPb. : Piter, Rossija.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The draft Law of Ukraine “About dental activity”, available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=59262. (Accessed 29 June 2020).
8. Rachynsky, A. (2014), “Strategic management in the context of modern Western European approaches”, *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia*, vol.2, pp. 12–20.
9. Savchuk, O.V. (2019), “Complex medico-social substantiation of restructuring of the municipal dental care system with additional using of the modern clinical innovative technologies and management”, Dissertation for the degree of Doctor of Medical Sciences, State Higher Educational Institution “Uzhhorod National University”, Uzhhorod, Ukraine.

10. Sivolapenko, T.L. (2019), "Mechanisms of strategic management in the service-oriented state", Abstract of Ph.D. dissertation, "Development of World Economy", Abstract of Ph.D. dissertation, Mechanisms of public administration. Kharkiv, 2019.
11. Stavytsky, O. (2011), "Peculiarities of strategic management development in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 24 June 2020).
12. Stefanyshyn, L. (2019), "Theoretical and methodological bases of application of participatory management of a health care institution", *Derzhava ta rehiony*, vol.3, pp. 160–166.
13. Tertychka, V. (2017), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Vydavnytstvo "K.I.S.", Kyiv, Ukraine.
14. Ustinov, O. (2018), "Management of a medical institution in the process of reform: what is necessary and what should not be done", *Ukrains'kyj medychnyj chasopys*, [Online], available at: <https://www.umj.com.ua/article/127584> (Accessed 30 June 2020).
15. Shevtsov, V. and Khozhylo, I. (2018), "Institutional mechanism of state regulation of the communal sector of dental care in Ukraine", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 4, pp. 134–144.
16. Yaremko, V. and Slipushko O. (1999), *Novyj slovnyk ukrains'koi movy* [New dictionary of the Ukrainian language], v. 4 t. T.4, Akonit, Kyiv, Ukraine.
17. Higgens, J. (1983), *Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases*, 2nd ed, Homewood : Richard D. Irwin, UK.

Стаття надійшла до редакції 06.07.2020 р.