

УДК 005.21.351.77(477)

**Володимир Яценко***доцент кафедри гуманітарних та соціально-політичних наук  
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, к.держ.упр.*

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

У статті представлені особливості різних підходів стратегічного планування системи охорони здоров'я та запропоновані напрями вирішення цього питання.

Розвиток системи охорони здоров'я сприяє розвитку держави, її економічному розвитку, зростанню людського капіталу, а разом з тим зміцненню соціальної і політичної стабільності в державі. Формулюючи цілі та завдання, необхідно звернути увагу на поточний стан речей. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я характеризує сучасний стан здоров'я української нації низьким рівнем тривалості життя, вкрай високими показниками захворюваності та смертності, відсутністю можливості отримувати громадянами України належну медичну допомогу. Фінансові, управлінські, структурні, кадрові, економічні, організаційні, правові, та інші помилки заважають повною мірою використовувати людський капітал та проводити комплекс соціальних і економічних заходів, які так чи інакше сприяють досягненню високого рівня здоров'я і збільшенню тривалості якісного життя українського народу.

Назріла необхідність формувати в суспільстві пріоритет здоров'я як вирішального фактора успішного розвитку країни та визначити в законодавстві як відповідальність і прямий обов'язок кожного громадянина.

**Ключові слова:** стратегічне управління; система охорони здоров'я; планування; стратегічні моделі; стратегічні цілі; функції охорони здоров'я; порівняльний аналіз.

**Volodymyr Yatsenko***Associate Professor of Humanitarian and Social-political Sciences Department,  
ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Public Administration*

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN THE CONTEXT OF CURRENT REFORMS IN UKRAINE

The article presents features of different approaches to strategic planning of the health care system and offers directions for solving this problem.

The development of the health care system contributes to the development of the state, its economic development, the growth of human capital, and at the same time the strengthening of social and political stability in the state. When formulating goals and objectives, you need to pay attention to the current state of affairs. The European Regional Office of the World Health Organization describes the current state of health of the Ukrainian nation with low life expectancy, extremely high rates of morbidity and mortality, and the inability to receive adequate medical care from Ukrainian citizens. Financial, managerial, structural, human, economic, organizational, legal, and other mistakes prevent the full use of human capital and undertake a set of social and economic activities that in one way or another contribute to achieving a high level of health and increasing the quality of life of the Ukrainian people.

There is an urgent need to prioritize health in society as a decisive factor in the successful development of the country and to define in legislation as the responsibility and direct responsibility of every citizen.

Problem statement and urgency. Addressing public health issues requires a concerted effort, systematic approaches focused on improving health and quality of life throughout life. Today,

whether or not the only way to solve health problems is to have a strategically oriented state policy, the main task of which is to make human health a priority of the state. And the main idea of such a policy should be to ensure civilizational progress on the basis of human-centricity and national security.

The health strategy must respond to society's aspirations to achieve well-being in the state of health. Healthcare facilities operate in unique conditions in which the balance between public and personal interests is very unstable. Medical strategists, therefore, should not only blindly fulfill their tasks, ignoring how their decisions will affect the cost and quality of treatment, as well as its accessibility to the public. Therefore, it is more often a cooperation strategy than competition that is more promising to meet the needs of local communities. The role of the leader is connected not only with the initiation of strategic planning, but also with the implementation, integration and evaluation of this process.

Thus, we see that the essence of strategic planning in skill is to correctly determine the future of an organization in order to reach the state that we aspire to make the organization the way we want to see it in the future.

The formulation of a strategic objectives package is one of the most important stages of strategic planning, as it affects the setting of long-term and annual goals and the determination of those responsible for their implementation.

One of the strategic areas should be to ensure operational effectiveness, which underlies the development plan and is taken into account in determining the operational and financial indicators for the strategic document.

Operational efficiency means optimal use of resources. It provides maximum value for the owners and consumers - citizens of Ukraine, improves the quality of services and lowers their price.

The final strategic document should contain strategic goals and indicators. It is recommended that you describe each health goal as a contribution to the strategic direction. Potential risks and factors that could have a significant impact on the industry as a whole should also be briefly outlined.

**Key words:** strategic management; health care system; planning; strategic models; strategic goals; healthcare functions; benchmarking.

**Постановка проблеми і актуальність.** Розв'язання проблем громадського здоров'я потребує об'єднання зусиль, системних підходів орієнтованих на покращення здоров'я та якості життя протягом усього життя. На сьогодні, чи не єдиним шляхом розв'язання проблем в охороні здоров'я є стратегічно орієнтована державна політика, головним завданням якої є визначення здоров'я людини пріоритетом держави. А головною ідеєю такої політики має стати забезпечення цивілізаційного прогресу на засадах людиноцентричності та національної безпеки.

Стратегія в сфері охорони здоров'я повинна відповідати прагненням суспільства досягти благополуччя в стані здоров'я. Медичні заклади діють в унікальних умовах, за яких рівновага між громадськими та особистими інтересами є дуже нестійкою. Медичні стратеги, таким чином, не повинні лише сліпо виконувати свої завдання, ігноруючи при цьому, яким чином їх рішення будуть впливати на ціну та якість лікування, а також його доступність для населення. Отже, частіше стратегія співробітництва, аніж конкуренції буде більш перспективною для задоволення потреб місцевих громад. Роль керівника пов'язана не лише із ініціюванням стратегічного планування, але й із здійсненням, об'єднанням та оцінкою цього процесу.

Таким чином, ми бачимо, що суть стратегічного планування в майстерності правильно визначати майбутнє організації, щоб досягти того стану, до якого ми прагнемо, щоб зробити організацію такою, якою ми хочемо бачити її в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегія розвитку охорони здоров'я повинна мати засоби, стимули, методи, для розвитку відповідної сфери, перетворення її на

комплексну систему альтернативних та інноваційних рішень щодо реалізації функцій та забезпечення оптимального розподілу ресурсів.

Впровадження стратегії має створити належні умови задля забезпечення здоров'я населення, доступної медицини, які будуть реалізовані на принципах верховенства чинного законодавства та рівності громадян. Державне регулювання стратегічного розвитку системи охорони здоров'я є науковим доробком низки провідних вітчизняних учених. Значний внесок у загальну теорію та методологію стратегічного розвитку системи охорони здоров'я України зробили вітчизняні дослідники М. Білінська, Ю. Вороненко, М. Голубчиков, В. Князевич, В. Лазоришинець, Г. Слабкий, І. І. Яковенко та ін. Окремі питання створення організаційно-правових, економічних та інституціональних умов удосконалення державного регулювання стратегічного розвитку охорони здоров'я України вивчали такі українські вчені, як З. Гладун, М. Корецький, Т. Коропецька, М. Мартинюк, В. Сиченко та ін.

Разом з тим брак системності та комплексності у формуванні підходів до стратегічного управління в охороні здоров'я, висвітленні питань удосконалення державного регулювання стратегічного розвитку охорони здоров'я України зумовлює потребу в подальшому вивченні цього питання, розробці сучасного методологічного забезпечення, актуалізує наукове й практичне значення нашого дослідження.

**Мета** роботи полягала в аналізі підходів та обґрунтуванні функціонально-організаційної моделі наукового забезпечення стратегічного планування в охороні здоров'я в Україні.

Завданнями роботи є: розкриття компонентів стратегії управління в охороні здоров'я; аналіз підходів виявлення та оцінки функцій охорони здоров'я; розкриття підходів до аналізу факторів впливу та оцінки функцій охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні система охорони здоров'я України знаходиться у вкрай складному стані, і тому на часі нові підходи до стратегічного управління в системі охорони здоров'я.

На думку В. Лехан стратегію управління в охороні здоров'я можна розділити на декілька компонентів [1].

1. Визначення на конкретний період комплексу цілей розвитку охорони здоров'я, орієнтованого на зміцнення здоров'я населення з урахуванням інтересів усіх соціальних груп.

2. Модернізація структури управління охороною здоров'я як на центральному, так і на місцевому рівнях із включенням питань охорони здоров'я у політику всіх секторів економіки та створенням за необхідності нових інституцій (наприклад агенції з оцінки медичних технологій та акредитації).

3. Чітке визначення і розподіл функцій в управлінні системою охорони здоров'я між центральним урядом, органами місцевого самоврядування, органами лікарського самоврядування та іншими самоврядними організаціями надавачів і споживачів медичних послуг.

4. Координація політик, що передбачає взаємозв'язок та узгодженість довгострокових планів і програм розвитку на державному, регіональному і місцевому рівнях.

5. Створення та ефективне функціонування системи моніторингу змін у системі охорони здоров'я.

6. Підзвітність, що передбачає регулярне публічне звітування усіх гілок і рівнів влади щодо реалізації політики у сфері охорони здоров'я у межах компетенції.

Лідерство в охороні здоров'я повинно забезпечувати наступне.

1. Формування та дотримання пріоритетів розвитку національної та територіальної систем і закладів охорони здоров'я.

2. Мотивацію персоналу задля забезпечення досягнення мети.

Для вирішення усіх цих питань важливим є оволодіння та застосування сучасних управлінських підходів:

Управління змінами.

Проектний підхід.

Процес управління змінами передбачає створення і підтримання умов, за яких працівники будуть зацікавлені в необхідних нововведеннях, таких як:

Посилення існуючих рушійних сил.

Послаблення існуючих протидійних сил.

Додання нових рушійних сил [2].

Стратегічні плани становить суть тактики управління та реалізуються через тактичні рішення, що включають управлінські та оперативні рішення, про які мову вестимемо згодом. Управлінські рішення стосуються розподілу ресурсів для виконання завдання, а оперативні - використання ресурсів для виконання конкретних дій (операцій).

Проведення аналізу бізнес-середовища сприяє визначенню чинників, що впливають на діяльність охорони здоров'я. Чинники поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники визначають сильні та слабкі сторони суб'єктів охорони здоров'я. Зовнішні чинники суб'єкт господарювання контролювати не може, вони або відкривають нові можливості для розвитку або створюють загрози, якими потрібно управляти. Аналіз сприяє розумінню поточного стану охорони здоров'я, допомагає у визначенні можливих тенденцій розвитку і дій, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Для послідовного і ретельного аналізу рекомендовано використовувати широко поширені стратегічні моделі. Наприклад, аналіз внутрішніх чинників із застосуванням моделі ланцюга вартості Портера [3]. Ця модель дозволяє визначити сильні та слабкі сторони внутрішніх процесів охорони здоров'я, та виявити діяльність, яка сприяє збільшенню ефективності.

Конкурентне середовище рекомендовано аналізувати за допомогою моделі п'яти сил Портера [4]. Дослідження зовнішніх чинників і тенденцій ринку пропонується здійснювати на основі аналізу PESTEL [5].

Аналіз зовнішніх чинників має важливе значення, при його проведенні основна увага звертається на виявленні слабких сторін і ризиків та визначенні напрямків, які слід розвивати. Це вимагає високого рівня об'єктивності та професіоналізму з боку осіб, які виконують такий аналіз. Що стосується ресурсів, аналіз часто може бути виконаний зовнішніми експертами, працівниками департаменту стратегії. Аналіз конкретного департаменту (функції) можна доручити працівникові, який безпосередньо не пов'язаний з нею [6].

Важливим аспектом аналізу є виявлення та оцінка функцій охорони здоров'я, які створюють цінність для громадян України – власників та споживачів. Створення цінності в сучасних умовах – це збільшення економічної, соціальної та іншої вигоди. Діяльність, яка не сприяє збільшенню цінності, слід припинити. Решту функцій необхідно реалізовувати з максимальною ефективністю. Рекомендовано шукати альтернативні та інноваційні рішення щодо реалізації функції та забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів. Суть максимізації ефективності полягає у пошуку конкурентних переваг у кожному аспекті діяльності функцій охорони здоров'я. Сукупність усіх видів діяльності, які збільшують вартість, називається ланцюгом створення доданої вартості. Важливо зазначити, що навіть якщо більшість функціональних одиниць функцій охорони здоров'я, є ефективними, неефективність принаймні однієї ланки процесу, як правило, може призвести до негативного результату для підприємства в цілому. Цей ефект називається ефектом вузького місця [7].

Аналіз внутрішніх чинників є важливим як для окремих організацій в системі охорони здоров'я, що працюють у конкурентному середовищі, так і для природних монополій або суб'єктів господарювання, які надають соціальні (некомерційні) послуги, оскільки він сприяє забезпеченню ефективності діяльності.

Рекомендована модель ланцюга створення доданої вартості Портера допомагає керівництву проаналізувати конкретні заходи, підвищити ефективність та забезпечити

конкурентні переваги. Ланцюг створення доданої вартості Портера – це організаційна модель функціонування охорони здоров'я, яка включає в себе найбільш поширені бізнес-функції.

Модель Портера передбачає в охороні здоров'я наступні категорії основних видів діяльності:

внутрішня логістика – комплексна оптимізація транспортування та розподілу медичного майна, яка передбачає обґрунтування та створення мереж складських систем та ідентифікацію зон забезпечення;

маркетинг – інформування клієнтів, виявлення попиту, операції з клієнтами;

зовнішня логістика – прогнозування попиту та пропозиції на медичне майно під час стратегічного планування діяльності логістичних систем;

виробничі процеси – забезпечення виконання основних завдань;

обслуговування – збільшення якості надання послуг [8].

Крім первинних видів діяльності підприємства виділяють наступні допоміжні види діяльності:

управління персоналом – це комплекс заходів, пов'язаних з підбором кадрів, прийомом на роботу, навчанням, розвитком, визначенням компенсацій та (при необхідності) звільненням або скороченням персоналу;

розвиток технологій – це діяльність, яка стосується забезпечення обладнанням, устаткуванням, програмним забезпеченням, процедур і технічних знань;

інфраструктура – вибір та придбання вхідних ресурсів, запасів та інших ресурсів;

матеріально-технічне забезпечення – процеси управління, планування, фінансового забезпечення, обліку, правових, суспільних відносин, контролю якості та інші процеси [9].

Модель Портера та інші моделі можуть допомогти керівництву суб'єкта господарювання охарактеризувати виконувані суб'єктом функції та призначити відповідальних осіб. Після того, як встановлено роль і значення кожного виду діяльності, можна визначити сильні і слабкі сторони охорони здоров'я. Види діяльності, які є критично важливими та ефективними, необхідно посилювати. Надзвичайно важливі, але неефективні види діяльності рекомендовано удосконалювати, а непотрібні види діяльності – припиняти.

Необхідно провести порівняльний аналіз вищевказаних видів діяльності та їх ефективності: порівняння на конкурентних ринках слід здійснювати у межах країни, а порівняння з аналогічними іноземними. Таке порівняння забезпечує об'єктивну оцінку ефективності поточної діяльності, дозволяє визначити можливі шляхи підвищення ефективності та може допомогти знайти конкурентні слабкі та/або сильні сторони.

Після проведення внутрішнього аналізу необхідно оцінити становище підприємства на ринку. Конкурентні переваги оцінюються не лише з позицій самого підприємства – при проведенні аналізу слід враховувати також і те, як це підприємство оцінюють інші учасники ринку: споживачі, постачальники, компанії, що виробляють альтернативну продукцію або послуги, існуючі та потенційні конкуренти.

Такі учасники ринку добре визначені в моделі п'яти сил Портера. Дана модель часто використовується для оцінки конкуренції та формулювання стратегії розвитку бізнесу.

Переговорна позиція постачальників – це спроможність постачальників піднімати ціни. Чи є у підприємства широкий вибір та чи може воно легко замінити своїх постачальників?

Переговорна позиція покупців – це спроможність покупців зменшувати ціни. Чи є у підприємства достатня кількість покупців, чи можуть вони легко замінити свого постачальника послуг/ продукції?

Конкуренція у галузі – найважливіше – кількість та потужність конкурентів підприємства, а також привабливість їхньої продукції. Чи віддадуть постачальники та покупці перевагу радше їм?

Товари-замінники – чи є продукт підприємства унікальним, чи його можна з легкістю замінити на інші продукти?

Потенційні конкуренти – чи є входження до ринку обмеженим, чи захищені технології підприємства? [10].

На підставі аналізу зовнішніх чинників керівник повинен оцінити фактори впливу на підприємство або галузь. Макроекономічні та галузеві зовнішні чинники рекомендовано згрупувати за PESTEL моделлю: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Визначивши найважливіші зміни, що відбуваються на момент аналізу або можуть відбутися у майбутньому, керівництво може оцінити їх можливий вплив на діяльність охорони здоров'я.

Описана вище PESTEL модель не дає відповіді на конкретні питання, а допомагає оцінити середовище, у якому діє суб'єкт господарювання у стратегічному і структурованому аспектах, та зосередитися на найважливіших чинниках. Проте наведений перелік не є вичерпним, адже особливості кожного підприємства і його сфери діяльності можуть вимагати визначення та аналізу додаткових чинників. При цьому слід оцінювати не лише поточну ситуацію, а й минулу динаміку та можливі зміни зовнішніх чинників у майбутньому.

Також пропонуємо стратегію Мінцберга 5П – модель, яка також допоможе вам розробити свою стратегію, вивчивши її з п'яти різних точок зору [11]. Мінцберг вперше написав про стратегію «5П» в 1987 році [12]. Кожен з п'яти «П» є альтернативним підходом до розробки стратегії. Ними є:

1. План.
2. Прийом або виверт.
3. Принцип поведінки.
4. Позиція.
5. Перспектива.

Розуміючи кожен метод «П», можна розробити надійну бізнес-стратегію, в повній мірі використовує сильні сторони і можливості вашої організації.

Давайте розглянемо «5П» більш докладно, а також вивчимо інструменти, які можна використовувати в кожній області цієї моделі.

Хороша стратегія повинна мати план. Перелік і напрямок дій, який ви маєте намір прийняти, або ряд правил, які ви маєте намір дотримуватися.

Мета плану - доставити вас звідти де ви перебуваєте зараз, туди де ви хочете бути.

Планування, як правило, відразу спадає на думку, коли люди думають про розробку стратегії. Інструменти планування включають:

- По-перше, PEST аналіз, SWOT аналіз, і мозковий штурм - інструменти допомагають вам визначити можливості.
- По-друге, методи управління змінами та управління проектами, які допоможуть вам планувати досягнення.

Однак проблема планування полягає в тому, що плани розроблені спеціально і заздалегідь. Планування є невід'ємною частиною розробки стратегії, але цього недостатньо для того, щоб забезпечити вироблення відмінною стратегії. Ось чому нам потрібні чотири інших П.

Мінцберг стверджує, що в умовах конкуренції ви можете застосувати прийоми, які конкуренти від вас не чекають [13].

У бізнесі немає можливості уникнути конкурентів. Такі прийоми - особлива тактика, щоб спробувати перехитрити конкурентів щоб направити на хибний шлях [14].

Наведемо приклади:

- Зниження цін для стримування конкурентів.
- Подача заявок на патенти.
- Загроза судового позову.

Такі прийоми, як правило, є короткостроковою тактикою і важливо не зосереджуватися на конкурентах, щоб не випускати з поля зору свій довгостроковий стратегічний план [15].

Визначити нашу стратегію як план недостатньо. У деяких випадках варто оцінити те, що вже зроблено, і описати стратегію з точки зору сформованих моделей.

Щоб використовувати цей елемент «5П», необхідно звернути увагу на шаблони поведінки, які ви бачите в команді і організації. Потім запитайте себе, чи можуть стати ці шаблони невід'ємною частиною вашої стратегії.

Позиція - це ще один спосіб визначити вашу стратегію. Позиція повідомляє вам, де ви знаходитесь на ігровому полі щодо ваших конкурентів.

Приклади позицій включають:

- Бути найдешевшим.
- Мати багато функцій.
- Обслуговувати конкретну клієнтську нішу.
- Мати широку регіональну мережу обслуговування клієнтів.

Позиція відповідає на питання: «Як ми збираємося забрати частину ринку собі?»

Вибір, який організація робить у своїй стратегії, в значній мірі залежить від її культури. Так само, як моделі поведінки можуть розглядатися в якості стратегії, моделі мислення визначатимуть перспективи організації і те, чого вона може досягти [16].

Припустимо, ви відчуваєте, що ваш ринок відносно стабільний і чекає продукт найвищої якості. В цьому випадку ви створюєте свою культуру навколо високоякісного виконання і контролю витрат.

І навпаки, на новому ринку найбільш важливим фактором може стати швидкість розробки нових продуктів. В цьому випадку ви будете будувати свою культуру навколо швидкого розвитку.

Для того щоб перспектива була корисною, її повинні розділяти всі члени організації. Таким чином, більша частина роботи вищого керівництва буде полягати в тому, щоб переконати всіх розділяти одну і ту ж перспективу.

Замість того щоб намагатися використовувати «5П» як процес, якого слід дотримуватися при розробці стратегії, слід подумати про ці п'ять підходів як про різні точки зору, які можна враховувати при розробці надійної та успішної стратегії.

Як підсумок – в процесі стратегічного планування є три моменти, в яких особливо корисно використовувати «5П»:

1. Коли ви збираєте інформацію і проводите аналіз, необхідний для розробки стратегії, - як спосіб переконатися, що ви тверезо дивіться на світ.

2. Коли ви придумуєте початкові ідеї - як спосіб перевірити, що вони реалістичні, практичні і надійні.

3. В якості остаточної перевірки стратегії, розробленої вами, для усунення неузгодженості і аспектів, які, можливо, були в повному обсязі враховані.

Використання п'яти підходів Мінцберга в цих трьох точках буде виявляти проблеми, які в іншому випадку підірвали б реалізацію вашої стратегії.

Зрештою, набагато краще визначити ці проблеми на стадії планування, ніж дізнатися про них після того, як ви витратили кілька років - і мільйони гривень - на реалізацію плану, зіпсованого з самого початку.

Після проведення аналізу чинників рекомендовано вибрати ключові чинники, які впливають на результати діяльності охорони здоров'я та його подальший розвиток. Висновки аналізу рекомендовано згрупувати відповідно до SWOT моделі (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) [17]. SWOT аналіз повинен бути тісно пов'язаний з аналізом внутрішніх і зовнішніх чинників. Модель ланцюга створення додатної вартості Портера допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливі шляхи підвищення його ефективності. Аналіз з використанням моделей PESTEL і п'яти сил Портера

розглядають зовнішні чинники і допомагають підприємствам визначити свої можливості та оцінити потенційні загрози.

Слід зазначити, що в моделі SWOT внутрішні чинники підприємства – це сильні і слабкі сторони, а зовнішні чинники (які безпосередньо підприємство не може контролювати) – це можливості та загрози [17].

Результати аналізу, узагальнені у моделі SWOT – це основа для визначення сценарію діяльності, стратегічних напрямків та цілей. Ці результати аналізу слід також брати до уваги, розробляючи план дій та встановлюючи короткострокові та середньострокові цілі діяльності.

Остаточний стратегічний документ повинен включати аналіз чинників. Зокрема, рекомендовано включити наступну інформацію:

Резюме та ключові висновки аналізу;

Результати SWOT-аналізу;

Визначений сценарій та його обґрунтування;

Визначені напрямки розвитку підприємства;

Оцінка необхідних організаційних та фінансових ресурсів;

Прогноз ризику та потенційного впливу змін середовища на діяльність підприємства та продуктивність його діяльності (цей вплив має бути виражений у цифрах) [18].

Важливо щоб в стратегічному документі була представлена критична оцінка чинників середовища. Крім того, слід зазначити, що цей аналіз має враховувати динамічні зміни. Тому у стратегічному документі доцільно представити також інформацію про діяльність закладів охорони здоров'я та галузі в цілому за період не менше ніж останні 3 роки.

У процесі аналізу зовнішніх чинників дуже важливо розробити декілька сценаріїв. Їх оцінка особливо важлива для охорони здоров'я, діяльність якої значною мірою залежить від неконтрольованих зовнішніх чинників, особливо політичних та економічних.

Аналіз сценаріїв дозволяє враховувати можливий вплив від змін зовнішніх чинників, дозволяє підготувати діяльність закладів охорони здоров'я та галузі до можливих змін та зміцнити свої позиції на ринку.

Перш ніж встановлювати довгостроковий напрямок стратегічного розвитку охорони здоров'я, керівництво має чітко усвідомлювати, що є основною діяльністю, які конкурентні переваги та роль на державному рівні. Ця інформація повинна бути представлена у стислому та чіткому викладі місії - чітко визначені свої комерційні, соціальні та інші цілі у суспільстві.

**Висновки.** Формулювання пакету стратегічних цілей є одним із найважливіших етапів стратегічного планування, оскільки воно впливає на постановку довгострокових та річних цілей, а також на визначення осіб, відповідальних за їх виконання.

Одним із стратегічних напрямів має бути забезпечення операційної ефективності, що лягає в основу плану розвитку та враховується при визначенні операційних та фінансових показників для стратегічного документу.

Операційна ефективність передбачає оптимальне використання ресурсів. Це забезпечує максимальну цінність для власників і споживачів – громадян України, покращує якість послуг та знижує їх ціну.

Остаточний стратегічний документ повинен містити стратегічні цілі та показники. Рекомендовано описувати кожен ціль охорони здоров'я, оскільки це є внеском до стратегічного напрямку. Також необхідно стисло окреслити потенційні ризики та чинники, які можуть суттєво вплинути на діяльність галузі в цілому.

### *Література.*

1. Лехан В. Стратегічні підходи до лідерства і управління в охороні здоров'я. URL: <https://www.umj.com.ua/article/125363/osnovni-komponenti-strategiyi-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya>



2. Устінов О.В. Основні компоненти стратегії охорони здоров'я: лідерство, управління, громадське здоров'я. URL: <https://www.umj.com.ua/article/125363/osnovni-komponenti-strategiyi-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya>.
3. Porter M. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. November-December, 1996.
4. Майкл І. Портер (1979) – Як конкурентні сили формують стратегію. URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
5. Oxford University Press – Основи економіки – Додатковий розділ “Стратегія бізнесу” (Oxford University Press – Foundations of Economics –Additional chapter on Business. URL: Strategy. Source [www.oup.com](http://www.oup.com)
6. What is a PESTEL analysis? June 30th, 2016. URL: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analy>
7. Miles L.D. Techniques of Value Analysis and Engineerin. 3rd Ed. N.Y. McGraw-Hill, 1989. XVIII. 366 p
8. Зозульов О. В. Формування концепції ведення бізнесу на маркетингових засадах: сьогодення та майбутнє. Маркетинг в Україні. 2017. № 5-6. С. 64–72.
9. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e00a8048-3758-4996-9c9a-dfdcfbe8a684&title=Dokumenti>.
10. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегічний і конкурентний аналіз. *Методи і засоби конкурентного аналізу в бізнесі*. Москва: БИНОМ. Лабораторія знань, 2005.
11. Mulder, P. (2018). *5 P's of Strategy by Henry Mintzberg*. Retrieved [insert date] from toolshero. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/>.
12. Mintzberg H. Five P-s for Strategy / H. Mintzberg // *California Management Review in The Strategy Process*. N.Y.: Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1987. 538 p.
13. H. Mintzberg The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row. 1973. 93–94.
14. Mintzberg H. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management I H. Mintzberg. B. Ahlstrand, J. Lampel. New York: The free press. 1998. 407 p.
15. Минцберг Г., Альстрад Б. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва: Альпина-Паблишер, 2013. 367 с.
16. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. / пер.с англ. К. Сисасва. – Київ: Вид-во О. Капусти, 2008. 412 с.
17. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. за ред. Л. В. Балабанової. 2-е вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005. 301 с.
18. Карамішев Д.В. Концепція інноваційних перетворень: міжгалузевий підхід до реформування системи охорони здоров'я (державно-управлінські аспекти): монографія. Харків: Вид-во ХРІДУ НАДУ “Магістр”, 2004. С. 304.