

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-52>

УДК 334.021.1

НИТКА Олена

Західноукраїнський національний університет

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Ідентифікація викликів та загроз, з якими доводиться стикатися українським закладам охорони здоров'я в умовах війни, та ідентифікація стратегічних векторів їх розвитку, котрі є важливими та дієвими в умовах війни та післявоєнної відбудови.

В статті використано наступні методи дослідження: метод системного аналізу – для збору, аналізу та порівняння сучасних наукових досліджень з питань стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я; метод статистичного аналізу – для порівняння кількості зруйнованих та пошкоджених закладів охорони здоров'я та кількості загиблих та поранених серед цивільного населення в результаті повномасштабного вторгнення росії; методи індукції та дедукції – для ідентифікації сучасних викликів для закладів охорони здоров'я, зумовлених війною.

Аналіз викликів та загроз, з якими доводиться стикатися українським закладам охорони здоров'я, дозволив виокремити найбільш важливі серед них: зростання кількості зруйнованих та пошкоджених закладів охорони здоров'я та кількості поранених та загиблих медичних працівників; зростання кількості загиблих та поранених серед цивільного населення тощо. На основі виявлених викликів запропоновано стратегічні вектори розвитку українських закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнної відбудови: забезпечення базової безпеки для пацієнтів, медичного персоналу та громадян; активізація міжнародної співпраці; розвиток системи надання реабілітаційних медичних послуг; розвиток телемедицини тощо.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у визначенні сучасних викликів та загроз в діяльності українських закладів охорони здоров'я та ідентифікація стратегічних векторів їх розвитку в умовах війни та післявоєнної відбудови.

В результаті дослідження сформовані стратегічні вектори розвитку закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнної відбудови, які можуть бути враховані сучасними закладами охорони здоров'я при розробці стратегічних планів їхньої діяльності.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегічний розвиток, заклади охорони здоров'я, система охорони здоров'я, цивільна безпека, реабілітаційні послуги.

NYTKA Olena

West Ukrainian National University

STRATEGIC VECTORS OF THE DEVELOPMENT OF HEALTH CARE INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION

Identification of the challenges and threats faced by Ukrainian healthcare institutions in wartime conditions and the identification of strategic development vectors that are important and effective both during the war and in post-war reconstruction.

The article uses the following research methods: the systemic analysis method – for collecting, analyzing, and comparing contemporary scientific research on the strategic development of healthcare institutions; the statistical analysis method – for comparing the number of destroyed and damaged healthcare facilities with the number of civilian casualties and injuries resulting from the full-scale Russian invasion; the methods of induction and deduction – for identifying contemporary challenges for healthcare institutions caused by the war.

The analysis of the challenges and threats faced by Ukrainian healthcare institutions highlighted the most significant among them: the increase in the number of destroyed and damaged healthcare facilities and the number of injured and killed medical staff; the increase in civilian casualties and injuries, etc. Based on these identified challenges, strategic development vectors for Ukrainian healthcare institutions during the war and post-war recovery are proposed: ensuring basic safety for patients, medical staff, and citizens; enhancing international cooperation; developing the system of rehabilitation medical services; advancing telemedicine, etc.

The scientific novelty of the conducted research lies in defining contemporary challenges and threats to the activities of Ukrainian healthcare institutions and identifying strategic development vectors for these institutions in wartime conditions and post-war reconstruction.

The research results have formulated strategic development vectors for healthcare institutions in wartime and post-war recovery, which can be considered by current healthcare institutions when developing their strategic plans.

Keywords: strategic management, strategic development, healthcare institutions, healthcare system, civil safety, rehabilitation services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В ході проведення медичної реформи, яка розпочалась в Україні у 2017 році, відбувається кардинальна перебудова діяльності вітчизняних закладів охорони здоров'я. Переважна більшість із них вже стали комунальними некомерційними підприємствами, які змушені конкурувати між собою за пацієнта. Не пройшовши всіх етапів запланованої реформи наша країна стикнулася з новим викликом – критичним збільшенням навантаження на вітчизняну систему охорони здоров'я, яке спричинене повномасштабними

військовими діями росії проти України, які розпочалися 24 лютого 2022 року. Така ситуація обумовлена не лише значними руйнуваннями та пошкодженнями медичних закладів, а й зростанням попиту на медичну допомогу та медичні послуги, які пов'язані з лікування поранень, травм та захворювань, отриманих внаслідок військових дій. Такі види медичної допомоги та медичних послуг не були затребуваними в мирному житті, що зумовило брак фахівців в цій сфері. Для стабілізації ситуації та реагування на нові виклики першочергової важливості набуває ідентифікація стратегічних векторів розвитку українських закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнного відбудови.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Стратегічні аспекти діяльності закладів охорони здоров'я активно досліджують як закордонні, так вітчизняні вчені. В зарубіжній літературі подібна тематика користується популярністю у науковців вже тривалий час, оскільки закордонні медичні установи у своїй більшості є приватними, отримують власні доходи та здійснюють видатки, функціонують в умовах конкуренції за пацієнта. В Україні ж лише з початком медичної реформи, у 2017 році, заклади охорони здоров'я були реорганізовані у комунальні некомерційні підприємства, розпочали конкурувати між собою за пацієнтів та отримали право надавати платні послуги. Враховуючи такі обставини багаторічний досвід функціонування медичних установ закордоном є винятково корисним для українських закладів охорони здоров'я.

Враховуючи довготривалість та багатогранність зарубіжних досліджень в сфері стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, згадаємо, на нашу думку, найбільш авторитетних дослідників у цій сфері:

– американських фахівців в сфері медичного туризму М. Д. Олсена (англ. *M.D. Olsen*), Дж. Дж. Веста (англ. *J.J. West*) та американську фахівчиню в сфері менеджменту закладів охорони здоров'я Е. Ч.-І. Цзе (англ. *E. Ch.-Y. Tse*), які дослідили взаємозв'язок стратегічного менеджменту медичних закладів із лідерством та фінансами, а також розробили стратегічну модель удосконалення процесу прийняття рішень в установах охорони здоров'я [1];

– американського фахівця в сфері медичної економіки, фінансів та стратегічного управління в сфері охорони здоров'я Д. Е. Марцінко (англ. *D.E. Marcinko*) та американську фахівчиню з питань якості в сфері охорони здоров'я Х. Р. Хетіко (англ. *H.R. Hetico*), які дослідили досвід закладів охорони здоров'я в сфері стратегічного управління, описали приклади використання конкретних методів, інструментів та шаблонів їх функціонування в умовах конкуренції та узагальнили отриманий матеріал [2];

– американського фахівця в сфері стратегічного менеджменту та лідерства в закладах охорони здоров'я П. Гінтера (англ. *P.M. Ginter*), американського науковця в сфері менеджменту закладів охорони здоров'я В. Дж. Дункана (англ. *W.J. Duncan*), американська фахівчиня з маркетингу Л. Е. Суейн (англ. *L.E. Swayne*), які адаптували концепції та практики стратегічного управління до унікальних потреб сфери охорони здоров'я, розробили рекомендації для керівників закладів охорони здоров'я щодо розробки стратегічних планів, їх реалізації та моніторингу [3];

– американського фахівця в сфері фінансів, інформаційних технологій та стратегічного планування в сфері охорони здоров'я Дж. П. Гаррісона (англ. *J.P. Harrison*), який обґрунтував важливість стратегічного плану для закладу охорони здоров'я, виділив основні методи та інструменти його розробки та реалізації [4];

– американських фахівців в сфері управління ланцюгами поставок Е. Шнеллера (англ. *E. Schneller*), Ю. Абдулсалама (англ. *Y. Abdulsalam*) та Дж. Еклера (англ. *J. Eckler*), а також американську фахівчиню з лідерства К. Конвей (англ. *K. Conway*), які запропонували стратегічний підхід до побудови сучасних ланцюгів постачання у сфері охорони здоров'я [5];

– американську консультантку з питань стратегічного планування в сфері охорони здоров'я М. К. Іннігер (англ. *M.C. Inniger*) та американського консультанта з управління охороною здоров'я Дж. Гарріса (англ. *J. Harris*), які розробили покрокову інструкцію зі здійснення стратегічного планування закладів охорони здоров'я із наведенням конкретних прикладів із практичної діяльності [6] тощо.

Реагуючи на сучасні тенденції українські вчені також активно досліджують різні аспекти стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я. Зокрема серед них слід відзначити:

– професора Ю. Сафонова та доцентку В. Борш, які вивчають загальні принципи та особливості використання стратегічного менеджменту в галузі охорони здоров'я [7];

– професорку Н. Станасюк та керівницю медичного закладу А. Мінко, які визначили перспективи використання SWOT-аналізу як передумови здійснення стратегічного управління в закладах охорони здоров'я [8];

– професорку Ю. Самойлик та керівницю медичного закладу Л. Погребняк, які дослідили особливості розробки та реалізації стратегії управління закладів охорони здоров'я в умовах глобальних змін [9];

– професорку Т. Желюк, яка досліджує сучасні тенденції на ринку медичних послуг [10] та перспективи розвитку медичного туризму в Україні [11];

- професор Д. Шушпанова, який вивчає управління системою охорони здоров'я в умовах старіння населення [12] та рівень доступності медичних товарів і послуг для населення [13];
- професора О. Длугопольського, який досліджує взаємозв'язок соціальної, медичної та антикорупційної реформ в Україні [14-15];
- доцентку А. Жуковську, яка розвиває інклюзивний підхід до надання медичних послуг [16] та досліджує інформаційні технології управління закладами охорони здоров'я та надання медичних послуг [17-18].

Зважаючи на множину та багатогранність існуючих наукових досліджень вважаємо, що проблематика використання стратегічних підходів до управління сучасними українськими закладами охорони здоров'я розкрита недостатньо глибоко. Детальної ідентифікації потребують стратегічні вектори розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я, які можуть стати дієвими та ефективними в умовах війни та післявоєнної відбудови.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація викликів та загроз, з якими доводиться стикатися українським закладам охорони здоров'я в умовах війни та ідентифікація стратегічних векторів їх розвитку, котрі є важливими та дієвими в умовах війни та післявоєнної відбудови.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З перших днів повномасштабного військового вторгнення росії українські медичні заклади стали об'єктами атак ворожої армії. Пошкодження та руйнування лікувальних установ обмежує та унеможлиблює доступ населення до медичної допомоги та медичних послуг, що несе пряму загрозу життю та здоров'ю українців.



Рис. 1. Кількість зруйнованих та пошкоджених закладів охорони здоров'я в Україні від 24 лютого 2022 року по 24 грудня 2023 року [21]

Відповідно до дослідження «Два роки під прицілом. Медичні та освітні заклади, з якими воює росія», проведеного Українською Гельсінською спілкою з прав людини, за два роки війни в Україні зруйновано близько 50% закладів охорони здоров'я [21].

За даними моніторингу руйнувань закладів охорони здоров'я, проведеного Міністерством охорони здоров'я України (МОЗУ), «з початку повномасштабного вторгнення і до 4 січня 2024 року зафіксовано руйнування 1696 об'єктів охорони здоров'я (рис. 1). З них зруйновано – 195, а пошкоджено – 1501» [21]. Найбільша кількість зруйнованих та пошкоджених закладів охорони здоров'я зафіксована у прифронтових територіях, зокрема: у Харківській (348), Херсонській (204) та Донецькій (257) областях.

За даними ВООЗ, «від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року «верифіковано 1682 атаки на медичну систему, що призвело до 128 смертей і 288 поранень медичного персоналу й пацієнтів» [22]. Протягом першого кварталу 2024 року із 68 атак, підтверджених ВООЗ, 12 (майже 20%) були спрямовані на служби екстреної медичної допомоги, включно з дев'ятьма атаками на пункти базування екстреної медичної допомоги, сім атак призвели до пошкодження машин швидкої допомоги та шість атак пошкодили обладнання екстреної медичної допомоги. У трьох із цих 12 нападів чотири медичні працівники зазнали поранень і два працівники були вбиті, що свідчить про кількість жертв майже втричі більшу, ніж в інших службах охорони здоров'я за той самий період» [22].

Важливо наголосити, що з кожним днем продовження війни кількість зруйнованих та пошкоджених закладів охорони здоров'я, а також убитих і поранених медичних працівників зростає.

Така ситуація є загрозовою та вимагає посилення захисту медичних працівників та пацієнтів, а також організації безперервного надання основних медичних послуг.

З кожним днем бойових дій систематично зростає кількість травмованих серед військових та цивільного населення. І якщо військова статистика не оприлюднює їх кількість, то кількість жертв серед цивільного населення доступна для аналізу.

За даними ООН, жертвами повномасштабної військової агресії стали понад 30 тис. мирних громадян України: 10 378 людей загинули та 19 632 було поранено (рис. 2) [23]. Але слід звернути увагу на те, що ці дані відображають лише верифіковану ООН кількість жертв серед цивільних, а насправді їх набагато більше і точну цифру до завершення військових дій встановити неможливо.

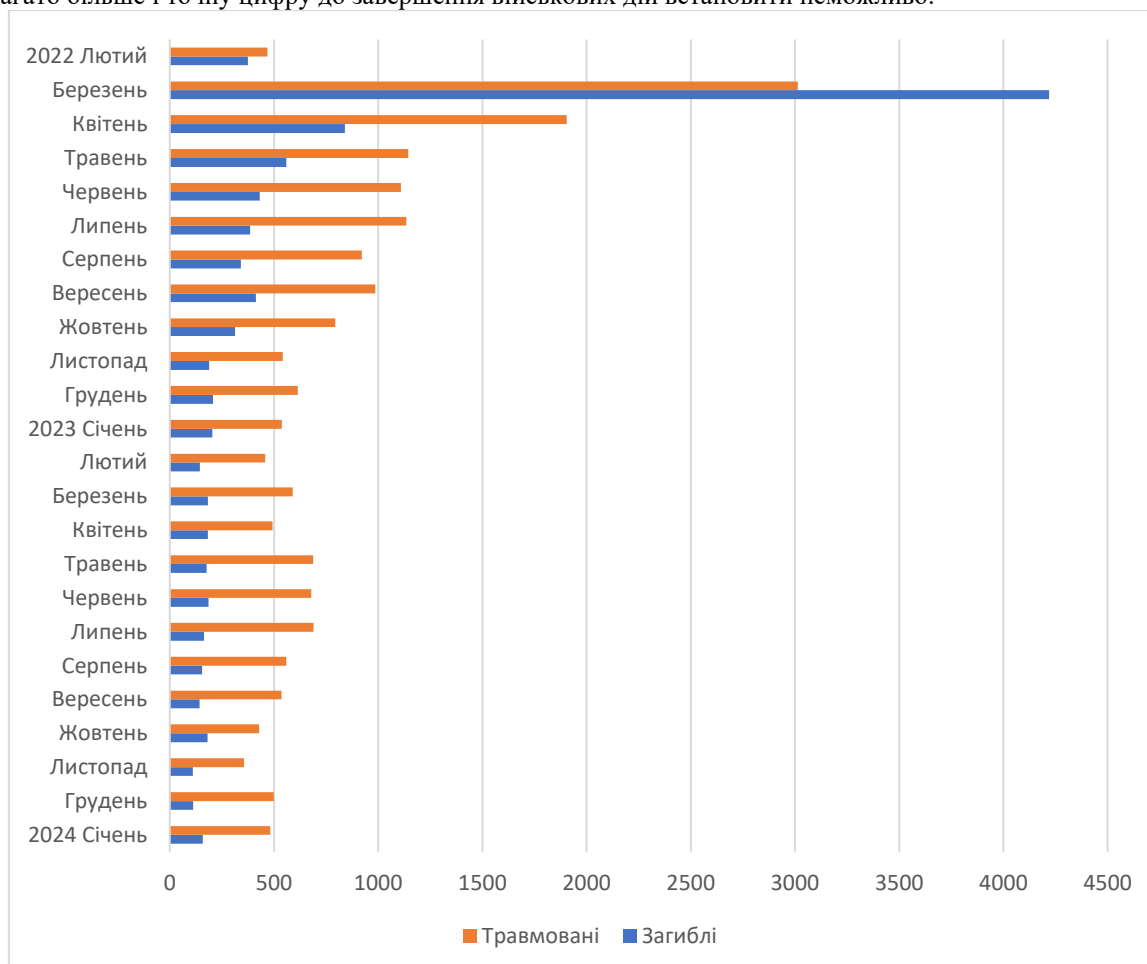


Рис. 2. Загинув та поранені серед цивільного населення України внаслідок війни (за даними ООН*) [23]
Примітка. * реальна кількість загинув і поранених є більшою

«За перший рік повномасштабної війни в Україні загинули щонайменше 8,3 тисяч мирних громадян, ще понад 12,6 тисяч були поранені. Найбільші втрати були в перші місяці вторгнення: лютий – 375 загинув та 469 поранених, березень – 4 220 загинув та 3 013 поранених, квітень – 840 загинув та 1 905 поранених,

травень – 559 загиблих та 1 145 поранених. У період з липня до жовтня 2022 року в Україні щомісяця верифікували 300-400 жертв російської агресії. У листопаді загинуло 189 осіб (542 поранених), у грудні – 208 (615 поранених). Минулого року, за даними ООН, кількість загиблих цивільних зменшилася вчетверо – 1,9 тисяч осіб. Ще мінімум 6,5 тисяч були поранені. У січні 2024-го росіяни вбили 158 цивільних українців, 483 – поранили» [23].

Важливо звернути увагу, що кількість поранених військовослужбовців в рази більша, просто дані по них не розміщуються у вільному доступі через потенційну загрозу національну безпеку.

В умовах війни фінансування лікування та подальшої медичної реабілітації українських військових і цивільного населення лягла на плечі держави. Попри воєнний стан в Україні працює розгалужена система закладів охорони здоров'я, в яких медична допомога та медичні послуги надається кожній людині – як цивільній, так і військовій. Протягом останніх років проведена значна робота в цій сфері: розроблено нові та удосконалено вже існуючі нормативно-правові акти, розширено пакети програми медичних гарантій та підвищено вимоги до закладів охорони здоров'я, які надають реабілітаційні послуги. Також в Україні відбудовано декілька великих реабілітаційних закладів. Окрім цього запроваджено програми навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників, налагоджено обмін досвідом з міжнародними експертами в цій сфері.

Проте сама система реабілітації військових в Україні влаштована хаотично. За даними дослідження «Шлях пораненого: потреби, проблеми та бачення майбутнього» [24], яке у вересні 2023 року презентував правозахисний центр для військовослужбовців «Принципи», «більше ніж половина військових не отримують інформацію про можливості реабілітації та змушені шукати її самі. А 68% використовували власні кошти для лікування та реабілітації» [24].

Найбільш гострими проблемами вітчизняної системи реабілітації військових є: ускладнений маршрут пораненого; брак вільних місць та навчених фахівців; інформаційний вакуум пацієнтів та їх родин; не залучення військової частини до процесу реабілітації; неякісна психологічна реабілітація; відсутність або недостатня поширеність допоміжних видів реабілітації (ігрової, дружньої, родинної, освітньої, соціальної, енімал- та бізнес-реабілітації).

Саме тому для повноцінної адаптації вітчизняних закладів охорони здоров'я до умов війни та післявоєнного відбудови, а також їх подальшого розвитку в умовах конкуренції особливої важливості набуває започаткування або відновлення надання реабілітаційних послуг військовим та цивільним громадянам.

В умовах війни Україна не залишається сам на сам з ворогом. Долати його та підтримувати громадян допомагають інші країни та міжнародні організації.

З початком війни в Україні започатковано нову ініціативу МОЗУ в сфері міжнародної співпраці на рівні конкретних закладів охорони здоров'я – міжнародне медичне партнерство.

Міжнародне медичне партнерство – це проєкт, який заснований і реалізується під патронатом Третього саміту перших леді та джентльменів. Його мета полягає у «створенні довгострокових взаємовигідних партнерств, спрямованих на підсилення технічного, експертного, наукового та управлінського потенціалу конкретних закладів. Вони формують спроможну мережу закладів охорони здоров'я, що здатна трансформувати спільний досвід у наданні психологічної та реабілітаційної допомоги постраждалим внаслідок військової агресії російської федерації у передові глобальні практики і політики» [26].

В рамках цієї ініціативи укладено 25 меморандумів про міжнародне медичне партнерство між закладами охорони здоров'я України та країн, які підтримали декларацію. Вітчизняні заклади охорони здоров'я «знаходяться у 11 областях: Вінницькій, Дніпропетровській, Закарпатській, Івано-Франківській, Київській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Рівненській, Тернопільській областях та м. Києві. Серед закладів охорони здоров'я, які стали партнерами, багатопрофільні (зокрема університетські) лікарні, дитячі лікарні, спеціалізовані онкологічні та психіатричні заклади, медичні університети з Австрії, Данії, Естонії, Ізраїлю, Іспанії, Канади, Латвії, Литви, Молдови, Нідерландів, Північної Македонії, Польщі, Франції» [26].

Зважаючи на актуальність виокремлених проблем вважаємо за доцільне запропонувати наступні стратегічні вектори розвитку українських закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Першочергової важливості в умовах війни набуває створення безпечного середовища в закладах охорони здоров'я України. Актуальність цієї проблеми підтверджується її систематичним підняттям на різноманітних засіданнях органів влади. Так, 6 червня 2023 року на засіданні Комітету з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування обговорювалась інформація МОЗУ про «проточний стан облаштування та утримання укриттів у закладах охорони здоров'я та їх спроможність забезпечити розміщення пацієнтів, працівників закладу та інших осіб у разі оголошення повітряної тривоги» [19]. В результаті проведеного моніторингу було виявлено ряд проблем, які потребують першочергового вирішення.

Виявлені проблеми потребують додаткових коштів на їх вирішення. На їх вирішення Уряд передбачив виділення у 2024 році 1 млрд. грн. на облаштування укриттів у лікарнях. Процедура отримання

цих коштів регулюється Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на облаштування безпечних умов у закладах охорони здоров'я» [20] від 02.04.2024 № 374. Кошти із субвенції зможуть отримати заклади охорони здоров'я спроможної мережі та багатопрофільні лікарні у прифронтових регіонах, що не мають захисних споруд або їх захисні споруди потребують оновлення. Субвенція спрямовується на реалізацію проєктів, пов'язаних з новим будівництвом, реконструкцією, реставрацією, капітальним ремонтом фонду захисних споруд цивільного захисту в закладах охорони здоров'я відповідно до чинних будівельних норм. Реалізація проєктів відбуватиметься лише за співфінансування з місцевих бюджетів. Кінцевою датою введення в експлуатацію завершених об'єктів є 31 грудня 2024 року.

За таких умов особливої актуальності набувають питання забезпечення надання якісної медичної допомоги під час повітряної тривоги, доступу до укриттів усім бажаючим, зокрема лікарям, пацієнтам та пересічним громадянам, розділення їх потоків, тобто організація окремих місць для надання медичної допомоги пацієнтам та місць перебування пересічних громадян як публічних місць укриття населення. Також важливо забезпечити ефективну охорону цих приміщень, оскільки в них знаходиться дороговартісне медичне обладнання та зберігаються лікарські засоби.

Зростання кількості травмованих військовослужбовців та цивільного населення, які потребують реабілітації, ідентифікує наступний стратегічний вектор розвитку закладів охорони здоров'я – розвиток системи реабілітаційних медичних послуг. Для активізації цього процесу необхідно вжити ряд заходів на загальнодержавному рівні, зокрема: забезпечити скоординованість принципів проведення реабілітації, надання реабілітаційних послуг, а також підвищити доступність для пацієнтів допоміжних засобів реабілітації, в тому числі протезів; запровадити міжнародні стандарти реабілітації; створити умови для якісного матеріально-технічного, фінансового, кадрового та науково-методичного забезпечення реабілітації; сформулювати ефективну систему управління якістю реабілітаційних послуг, забезпечення впорядкованості та безперервності процесу надання реабілітаційних послуг [25].

Ще одним стратегічним вектором розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я є міжнародна співпраця, яка повинна реалізуватися шляхом налагодження міжнародного партнерства та залучення міжнародної фінансової допомоги.

Розвиток міжнародного медичного партнерства дозволить лікарям обмінюватись досвідом з іноземними колегами та залучати нову підтримку на світовому рівні. Перспективними формами міжнародного медичного партнерства повинні стати: ознайомчі поїздки, спільні проєкти з навчання та окремі проєкти співпраці за тим чи напрямком діяльності закладу охорони здоров'я.

В умовах обмеженого бюджетного фінансування (значна частка витрат з Державного бюджету України спрямована на військові потреби) та активізації міжнародної співпраці стратегічним вектором розвитку закладів охорони здоров'я повинно стати залучення міжнародних фінансових ресурсів (коштів благодійних та інвестиційних фондів, міжнародних інститутів розвитку, приватних коштів) за допомогою використання інструментів краундфандингу та фандрайзингу. Такий спосіб є актуальним саме для закладів охорони здоров'я, оскільки при ньому кошти надаються безкоштовно та безповоротно, а також він дозволяє реалізувати неприбуткові проєкти, які мають важливе значення для суспільства.

Для залучення фінансових ресурсів для реалізації потенційних проєктів, спрямованих на покращення здоров'я населення в умовах війни та післявоєнної відбудови, закладам охорони здоров'я слід скористатися ресурсами онлайн-платформ, представлених в табл. 1.

Таблиця 1

Онлайн-платформи для пошуку потенційних міжнародних партнерів для реалізації проєктів, спрямованих на покращення здоров'я населення в умовах війни та післявоєнної відбудови

Назва онлайн-платформи	Призначення та принцип функціонування
Онлайн-платформа «Indiegogo» (США, м. Сан-Франциско) https://www.indiegogo.com/	Об'єднання користувачів для підтримки організацій, що представляють інноваційні продукти, креативні ідеї та натхненні проєкти. Це дозволяє користувачам шукати фінансові ресурси для реалізації власних проєктів і робити внески в проєкти інших організацій.
Онлайн-платформа «GlobalGiving» (США, м. Вашингтон) https://www.globalgiving.org/	Об'єднання благодійників і grassroots-проєкти з країн, що розвиваються. Потенційні жертводавці можуть переглядати та обирати проєкти з великої кількості проєктів, організованих за географічними та тематичними ознаками, такими як охорона здоров'я, турбота про навколишнє середовище, освіта.
Сервіс «Causes» (США, м. Сан-Франциско) https://www.causes.com/	Створення онлайн-кампаній з підтримки різних соціальних, політичних та екологічних ініціатив. Створення мережеских кампаній для колективних дій – збору коштів, підписання петицій, привернення уваги до важливих тем сьогодення.
Онлайн-платформа «Firstgiving» (США, м. Кембрідж) https://www.frontstream.com/	Збір коштів та управління фандрайзинговими компаніями. Допомога організаціям у зборі необхідних коштів для реалізації проєктів, а також надання інструментів для управління фандрайзинговими кампаніями – планування, виконання і оцінювання інтернет-кампанії зі збору коштів.

Примітка. Узагальнено автором на основі [27-30]

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Незважаючи на не завершений процес реформування та значні збитки, завдані повномасштабними військовими діями росії проти України, вітчизняна система охорони здоров'я успішно адаптується до викликів та продовжує розвиватися. Для її повноцінної цілеорієнтації та структуризації особливо важливим є ідентифікація стратегічних векторів розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я. Зважаючи на сучасні виклики можна виокремити ряд загальних векторів, які можуть бути актуальними для всіх видів медичних установ. До таких векторів слід віднести: забезпечення базової безпеки для пацієнтів, медичного персоналу та пересічних громадян; створення інклюзивного середовища в закладах охорони здоров'я; активізація міжнародної співпраці (налагодження міжнародного медичного партнерства та активізація проектної діяльності); розвиток системи надання реабілітаційних медичних послуг; розвиток телемедицини тощо. Поряд із загальними стратегічними векторами слід виділити групу векторів, які характерні для різних видів медичних установ. Це може стати предметом подальших наукових розвідок для вчених, які займаються проблемами менеджменту закладів охорони здоров'я.

Література

1. Olsen M.D., West J.J., Tse E. Ch.-Y. Strategic Management in the Hospitality Industry. Publisher: Pearson; 3rd edition. 2007. 384 p.
2. Marcinko D.E., Hetico H.R. Hospitals & Healthcare Organizations: Management Strategies, Operational Techniques, Tools, Templates and Case Studies. Publisher: Productivity Press. 2012. 425 p.
3. Ginter P.M., Duncan W. J., Swayne L.E. The Strategic Management of Health Care Organizations. Publisher: Wiley; 8th edition. 2018. 528 p.
4. Harrison J.P. Essentials of Strategic Planning in Healthcare. Publisher: Gateway to Healthcare Management; 3rd edition. 2020. 320 p.
5. Schneller E., Abdulsalam Y., Conway K., Eckler J. Strategic Management of the Healthcare Supply Chain. Publisher: Jossey-Bass; 2nd edition. 2023. 384 p.
6. Inniger M.C., Harris J.M. Healthcare Strategic Planning. Publisher: ACHE Management Series; 5th edition. 2024. 380 p.
7. Сафонов Ю.М. Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (218). С. 62-69.
8. Станасюк Н.С., Мінко А.В. Використання методу SWOT-аналізу як передумова запровадження стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-16
9. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 161-166. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.161
10. Желюк Т., Чигур О. Регіональні ринки медичних послуг: специфіка формування і надання в умовах проведення медичної реформи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 13-22. DOI: 10.35774/rarpsu2020.25.013
11. Желюк Т., Мацик В. Медичний туризм, нові напрями та можливості: макроекономічні та регіональні аспекти. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 17-27. DOI: 10.35774/rarpsu2021.26.017
12. Shushpanov, D., Zheliuk, T., Zhukovska, A., Diakovich, L., Matsyk, V., Kotsur, A. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2021. Conference Proceedings Deggendorf, Germany, September 15-17, 2021. pp. 259-664. DOI: 10.1109/ACIT52158.2021.9548634
13. Шушпанов Д. Доступність та якість медичних товарів та послуг в Україні: соціально-економічний аспект. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. Вип. 24. С. 118-125.
14. Dlugopolskyi, O.V., Zhukovska, A.Y. Corruption and social reforms: Aspects of coinfluence. *Actual Problems of Economics*. 2010. № 8, pp. 229-240.
15. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. DOI: 10.1109/ACITT.2019.8779933
16. Жуковська, А.Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4 (83). С. 19-30. DOI: 10.35774/visnyk2019.02.007
17. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chyгур, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913132

18. Zhukovska, A., Zheliuk, T., Shushpanov, D., Brych V., Brechko, O., Kryvokulska, N. Management of the Development of Artificial Intelligence in Healthcare. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. pp. 241-247. DOI: 10.1109/ACIT58437.2023.10275435
19. Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування доручив Міністерству охорони здоров'я спільно з органами місцевого самоврядування розробити рекомендації щодо забезпечення розділення потоків на об'єктах укріття в медичних закладах. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 06 червня 2023. URL: <https://www.rada.gov.ua/print/237414.html>
20. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на облаштування безпечних умов у закладах охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 квітня 2024 року № 374. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2024-%D0%BF#Text>
21. Дослідження Української Гельсінської спілки з прав людини «Два роки під прицілом. Медичні та освітні заклади, з якими воює Росія». URL: https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/Press_Med_Osvit_CoverA4-1-1.pdf
22. Від початку повномасштабного вторгнення РФ в Україні загинуло 128 медпрацівників, 288 поранено – ВООЗ. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/978071.html>
23. Реальні цифри набагато вищі: втрати серед цивільного населення України за даними ООН. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/20/infografika/suspilstvo/realni-cyfyry-nabahato-vyshhi-vtraty-sered-cyvilnoho-naseleण्या-ukrayiny-danyu-oon>
24. Дослідження «Шлях пораненого: потреби, проблеми та бачення майбутнього». URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/socziologichne-doslidzhennya-shlyah-poranenogo-potreby-problemy-ta-bachennya-majbutnogo/>
25. Сучасна практика організації реабілітації в медичних закладах України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/suchasna-praktika-organizacii-reabilitacii-v-medichnih-zakladah-ukraini>
26. Міжнародне медичне партнерство. URL: <https://moz.gov.ua/uk/mizhnarodne-medichne-partnerstvo>
27. Онлайн-платформа «Indiegogo». URL: <https://www.indiegogo.com/>
28. Онлайн-платформа «GlobalGiving». URL: <https://www.globalgiving.org/>
29. Сервіс «Causes». URL: <https://www.causes.com/>
30. Онлайн-платформа «Firstgiving». URL: <https://www.frontstream.com/>

References

1. Olsen M.D., West J.J., Tse E. Ch.-Y. Strategic Management in the Hospitality Industry. Publisher: Pearson; 3rd edition. 2007. 384 p.
2. Marcinko D.E., Heticco H.R. Hospitals & Healthcare Organizations: Management Strategies, Operational Techniques, Tools, Templates and Case Studies. Publisher: Productivity Press. 2012. 425 p.
3. Ginter P.M., Duncan W. J., Swayne L.E. The Strategic Management of Health Care Organizations. Publisher: Wiley; 8th edition. 2018. 528 p.
4. Harrison J.P. Essentials of Strategic Planning in Healthcare. Publisher: Gateway to Healthcare Management; 3rd edition. 2020. 320 p.
5. Schneller E., Abdulsalam Y., Conway K., Eckler J. Strategic Management of the Healthcare Supply Chain. Publisher: Jossey-Bass; 2nd edition. 2023. 384 p.
6. Inniger M.C., Harris J.M. Healthcare Strategic Planning. Publisher: ACHE Management Series; 5th edition. 2024. 380 p.
7. Safonov Y.M., Borshch V.I. Basic principles and features of healthcare strategic management: a case of Ukrainian health care. *Actual problems of economics*, 2019. Vol. 8 (218). pp. 62-69.
8. Stanasiuk N., Minko A. Using the SWOT-analysis method as a prerequisite for the implementation of strategic management in healthcare institutions. *Economy and society*. 2023. Vol. 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-16
9. Samoilyk Iu., Pogrebnyak L. The development management strategy of healthcare institutions under the conditions of globalization changes rises. *Investments: practice and experience*. 2020. Vol. 19-20, pp. 161-166. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.161
10. Zheliuk T., Chigur O. Regional markets of medical services: specifics of formation and provision in the conditions of medical reform. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*. 2020. Vol. 25. pp. 13-22. DOI: 10.35774/rarpsu2020.25.013
11. Zheliuk T., Matsyk V. Medical tourism new directions and opportunities: macroeconomic and regional aspects. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*. 2021. Vol. 26. pp. 17-27. DOI: 10.35774/rarpsu2021.26.017
12. Shushpanov D., Zheliuk T., Zhukovska A., Diakovich L., Matsyk V., Kotsur A. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2021. Conference Proceedings Deggendorf, Germany, September 15-17, 2021. pp. 259-664. DOI: 10.1109/ACIT52158.2021.9548634
13. Shushpanov D. Availability and quality of medical goods and services in Ukraine: socio-economic aspect. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*. 2019. Vol. 24. pp. 118-125.
14. Dlugopolskyi, O.V., Zhukovska, A.Y. Corruption and social reforms: Aspects of coinfluence. *Actual Problems of Economics*. 2010. № 8, pp. 229-240.
15. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budeiovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. DOI: 10.1109/ACIT.2019.8779933
16. Zhukovska A.Yu. Innovative technologies of inclusive medicine. *Innovative economy*. 2020. Vol 3-4 (83). pp. 19-30. DOI: 10.35774/visnyk2019.02.007
17. Zhukovska A., Brechko O., Zheliuk T., Chygyr O., Shushpanov D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913132
18. Zhukovska A., Zheliuk T., Shushpanov D., Brych V., Brechko O., Kryvokulska N. Management of the Development of

Artificial Intelligence in Healthcare. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. pp. 241-247. DOI: 10.1109/ACIT58437.2023.10275435

19. The Committee on the Health of the Nation, Medical Assistance and Health Insurance instructed the Ministry of Health to develop recommendations for ensuring the separation of flows at shelter facilities in medical institutions together with local self-government bodies. Press service of the Apparatus of the Verkhovna Rada of Ukraine. June 6, 2023. URL: <https://www.rada.gov.ua/print/237414.html>

20. On the approval of the Procedure and conditions for providing subventions from the state budget to local budgets for the provision of safe conditions in health care institutions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 2, 2024 № 374. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2024-%D0%BF#Text>

21. Research of the Ukrainian Helsinki Union for Human Rights «Two years under the crosshairs. Medical and educational institutions with which Russia is at war». URL: https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/Press_Med_Osvit_CoverA4-1-1.pdf

22. Since the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation in Ukraine, 128 medical workers have died, 288 have been injured – WHO. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/978071.html>

23. The real numbers are much higher: losses among the civilian population of Ukraine according to the UN. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/20/infografika/suspilstvo/realni-cyfry-nabahato-vyshhi-vtraty-sered-cyvilnoho-naselennya-ukrayiny-danymy-oon>

24. Research «Wounded's Way: Needs, Problems and Visions of the Future». URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/socziologichne-doslidzhennya-shlyah-poranenogo-potreby-problemy-ta-bachennya-majbutnogo/>

25. Modern practice of organizing rehabilitation in medical institutions of Ukraine. URL: <https://moz.gov.ua/uk/suchasna-praktika-organizacii-reabilitacii-v-medichnih-zakladah-ukraini>

26. International medical partnership. URL: <https://moz.gov.ua/uk/mizhнародne-medichne-partnerstvo>

27. Online platform «Indiegogo». URL: <https://www.indiegogo.com/>

28. Online platform «GlobalGiving». URL: <https://www.globalgiving.org/>

29. Service «Causes». URL: <https://www.causes.com/>

30. Online platform «Firstgiving». URL: <https://www.frontstream.com/>