

Замчий Сергій Володимирович

аспірант кафедри публічної політики,
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0000-3357-0980>
e-mail: szamchiy@gmail.com

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Анотація. У статті досліджуються сутність та особливості стратегічного управління розвитком системи охорони здоров'я в умовах невизначеності та основні напрями реалізації євроінтеграційної державної політики розвитку системи охорони здоров'я на основі стратегії управління ризиками та припущення, що трансформаційні процеси, що супроводжують функціонування та розвиток охорони здоров'я спонукають до кардинальних, а не часткових змін у відповідній системі.

З'ясовано, що формування системи багаторівневого управління функціонуванням та розвитком системи охорони здоров'я на основі ризик-менеджменту має охоплювати всі її підсистеми та складові, а також передбачати розподіл на декілька послідовних стадій, або етапів, кожний з яких являє собою реальні зміни в системі протягом певного відрізка часу з урахуванням ризиків, що притаманні кожному рівню її функціонування з урахуванням взаємодії різних суб'єктів, діяльність яких спрямована на досягнення певних суспільнозначущих результатів.

Визначено, що метою управління ризиками у системі охорони здоров'я слід вважати формування певного комплексу цілеспрямованих заходів і дій, зменшення фактичного відхилення від досягнення запланованих цілей і завдань та відповідних показників результативності завдяки обранню ризикової альтернативи і мінімізації втрат від ризику, а також на основі: використання засобів уникнення та зниження ступіню ризику в законний спосіб; контролю та оптимізації ризику, коли немає можливості уникнути його повною мірою; свідомого прийняття ступеня ризику у випадку, коли це рішення є обґрунтованим з соціально-економічної, політичної, технологічної та управлінської позиції.

Доведено, що за умов невизначеності, виникає потреба у побудові дієвої стратегії управління ризиками та застосуванні відповідних механізмів управління у процесі реалізації державної політики розвитку галузі охорони здоров'я та її інтеграції у європейський суспільний та соціальний простір. Під стратегією управління ризиками щодо реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я слід розуміти певний комплекс

© Замчий С. В., 2023



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

цілеспрямованих заходів, а також сукупність способів і засобів ідентифікації ризиків, їх прогнозування і реагування з метою контролю та зменшення вірогідності прийняття необґрунтованих рішень, результати яких можуть призвести до негативних наслідків для функціонування та розвитку відповідної системи з подальшим аналізом результатів відповідних рішень.

Ключові слова: державна політика, розвиток системи охорони здоров'я, стратегія управління ризиками, європейська інтеграція.

Як цитувати: Замчий С. В. Реалізація державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції на засадах стратегії управління ризиками. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 155–172. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-09>

Постановка проблеми. Сучасний стан реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я характеризується особливими умовами невизначеності, обумовленими соціальними трансформаціями, внаслідок яких спостерігається втрата функціональності її діяльності, нарощування дисфункціональних проявів, зростання соціальної напруги, досягається новий, більш диференційований і більш хаотичний характер усіх основних напрямів її функціонування.

Саме ці умови і ознаки соціальних трансформації і заважають здійснювати політику реформ, яка завжди є оновленням або зміною становища системи охорони здоров'я без принципового зламу, що відносяться, як правило, до часткових змін її функціонування. Тому, наголошуючи на реалізації державної політики в системі охорони здоров'я за умов соціальних трансформацій, йдеться саме про кардинальні перетворення, з урахуванням всіх нових викликів та можливостей, а також ризиків, що супроводжують функціонування системи в умовах невизначеності, коли не діють навіть відпрацьовані, але вже застарілі правила, які діяли раніше.

Зважаючи на це, трансформаційні процеси, що супроводжують функціонування та розвиток системи охорони здоров'я спонукають до кардинальних, а не часткових змін.

У проєкті розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2023 році» зазначається, що важливим наскрізним вектором Стратегії є необхідність комплексного відновлення системи охорони здоров'я, компенсації та надолуження ресурсних втрат, спричинених збройною агресією Російської Федерації, а також сприяння відбудови потенціалу країни в цілому, шляхом розвитку та повернення людського капіталу, який є фундаментом для реанімування країни в післявоєнний період [15]. Це свідчить зокрема про те, що реалізація зазначеної стратегії відбуватиметься в умовах ризиків, що обумовлені здебільшого зовнішніми чинниками, однак мають суттєвий вплив на виникнення ризиків другого порядку, обумовлених внутрішніми причинами – наслідками саме зовнішніх впливів на функціонування та розви-

ток системи охорони здоров'я. Усе викладене актуалізує питання визначення комплексу цілеспрямованих заходів і дій щодо реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції на основі стратегії управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел, що відображають проблемні питання формування та реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я в Україні в умовах європейської інтеграції висвітлено у працях українських науковців, серед яких: М. Білінська, Д. Гавриченко, З. Гладун, Т. Грузева, І. Зима, Д. Карамішев, Є. Кульгінський, В. Лехан, З. Лободіна, Б. Логвиненко, Г. Лопушняк, Я. Радиш, В. Рудий, І. Сазонець, А. Сердюк, О. Солдатенко та ін. Деякі галузеві аспекти управління ризиками, у т.ч. стосовно організації та управління ризиками щодо галузі охорони здоров'я та підприємницької практики висвітлені в роботах таких вчених, як В. Вітлінський, П. Гаман, В. Гранатуров, О. Донець, О. Дутка, Н. Корж, І. Литовченко, В. Мегедь, О. Мельник, В. Проскура, Г. Рожков, Т. Савельєва, О. Шевчук, Т. Шельплякова, Д. Штефанич, А. Яценко та ін.

Віддаючи належне проведеним дослідженням і зважаючи на необхідність комплексного підходу до реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах невизначеності, доцільно більше уваги приділити дослідженню процесу реформування системи охорони здоров'я і медичної галузі України в контексті саме стратегій управління ризиками, оскільки однією з найважливіших функцій держави є збереження та зміцнення здоров'я громадян, навіть в умовах збройної агресії, оскільки саме надзвичайні умови сприяють згуртованості суспільства навколо фундаментальних цінностей і формуванню нової суспільної генерації, яка буде жити за європейськими нормами і сповідувати європейські цінності стосовно дотримання справедливих і суспільно-солідарних принципів охорони громадського здоров'я. Зважаючи на це, визначення шляхів формування та реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я в контексті забезпечення євроінтеграційних прагнень України, переорієнтування фокусу на пріоритетні й ключові її напрями з акцентом на підвищення ефективності досягнення відповідних результатів на основі застосування стратегій управління ризиками видаються вельми актуальними.

Метою статті є з'ясування сутності та особливостей стратегії управління ризиками щодо функціонування та розвитку системи охорони здоров'я та визначення основних напрямів реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції на основі стратегії управління ризиками.

Застосована **методологія і методи.** Методичний інструментарій, що використовувався для вирішення поставленої у статті мети, включає в себе застосування теоретичного і системного підходу, концептуального і функціонально-інтеграційного підходів. Застосовано комплекс загальних методів і прийомів: спостереження, аналогії, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, узагальнення, евристичного методу, а також статистичного, нормативного, системного, функціонального, інституційного, інформаційно-аналітичного, нормативно-правово-

го аналізу а також специфічних: оцінювання ризиків, аналізі потенціалу галузі та зовнішнього середовища, тощо.

Виклад основного матеріалу. Побудова багаторівневого управління функціонуванням та розвитком системи охорони здоров'я на основі ризик-менеджменту охоплює всі її підсистеми та складові, а також передбачає розподіл на декілька послідовних стадій, або етапів, кожний з яких являє собою реальні зміни в системі протягом певного відрізка часу з урахуванням ризиків, що притаманні кожному рівню її функціонування. Виходячи із зазначеного, трансформаційні процеси, що супроводжують функціонування та розвиток системи охорони здоров'я на наш погляд можуть включати такі стадії:

1) проведення об'єктивної характеристики дійсності, переоцінки існуючого стану функціонування системи охорони здоров'я як кризового задля проведення ідентифікації ризиків, оцінки їх сутності, змісту і масштабів ризиків та визначення найбільш загрозливих з них для подальшого розвитку системи у коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі;

2) демонтаж існуючої системи, що функціонує за старими кліше і позбавлення її наявних невідповідностей бажаному рівню і сучасним тенденціям розвитку охорони здоров'я, з'ясування нових умов для становлення і розвитку системи з урахуванням ресурсних і технологічних потреб, що відповідають новим запитам суспільства;

3) нове самовизначення необхідного рівня функціонування системи охорони здоров'я і обґрунтування шляхів її подальшого розвитку, формування системи багаторівневого управління системою на основі ризик-менеджменту і залучення для цього зовнішніх та мобілізація внутрішніх ресурсів задля досягнення конкретних, суспільнозначущих результатів.

Галузевий аспект реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах соціально-економічних трансформацій передбачає розуміння її функціонування не лише як соціальної системи, а й як галузі суспільного виробництва з урахуванням взаємодії різних суб'єктів, діяльність яких спрямована на досягнення певних суспільнозначущих результатів.

Розглядаючи систему охорони здоров'я та її функціонування в умовах невизначеності як об'єкт впливу різного роду ризиків, слід зазначити, що діяльність суб'єктів охорони здоров'я в умовах соціально - економічних трансформацій відбувається під впливом чинників невизначеності і ризиків, внаслідок яких фактичні результати конкретного рішення або виду діяльності можуть певною мірою, або суттєво відхилитися від запланованих.

Предметом дослідження різних сфер суспільного виробництва й певних аспектів розвитку охорони здоров'я, як соціального інституту і сфери життєдіяльності суспільства та галузі суспільного виробництва є загальні закономірності та особливості прийняття рішень різними суб'єктами і на різних рівнях управління в умовах невизначеності, а також основні підходи, способи, методи і інструменти керування ризиками задля досягнення конкретних результатів відповідно до визначених цілей і завдань [1].

Л.І. Донець формулює невизначеність, як неповноцінність чи неточність інформації про умови реалізації розроблювальних підприємством проектів (програм), у тому числі пов'язаних з ними витратах і результатах [3].

Під невизначеністю щодо процесів функціонування та розвитку системи охорони здоров'я слід розуміти неможливість оцінити майбутній стан системи охорони здоров'я та розвиток певних, навіть притаманих їй процесів, як з погляду ймовірності їхньої реалізації, так і з погляду їхнього прояву. Вона характеризується множиною значень параметрів, векторів, зон, станів, випадків, подій і пов'язаних з цим варіантів або альтернатив розвитку відповідної системи за трансформаційних умов. Особливістю є те, що за умов невизначеності, важливою властивістю прийняття рішень на різних рівнях управління є альтернативність, оскільки постає питання щодо необхідності вибору з декількох можливих варіантів рішень. При цьому альтернативність є достатньо варіативною категорією, оскільки на неї впливають як емпіричні, так і прогностичні чинники.

Причини виникнення невизначеності в системі охорони здоров'я й зумовлених нею ризиків важко передбачити, як важко передбачити різні природні явища, зміни клімату, розвиток епідемій і пандемій. Невизначеність ситуації характеризується тим, що вона залежить від багатьох змінних чинників, дії яких неможливо розуміти однозначно. На підвищення ступеня ризику впливає також і неоднозначність чітко визначених цілей та критеріїв їхньої оцінки, зрушення в суспільних потребах в охороні здоров'я і споживчому попиті на різні види медичних послуг, лікарського забезпечення в умовах політичної нестабільності, непередбачуваності міграційних потоків і пов'язаних з цим соціальних диспропорцій, зміни регіональних акцентів навантажень на охорону здоров'я, а також технологічних змін кон'юнктури світового ринку.

Отже, ризик в системі охорони здоров'я, як і в інших динамічних соціальних системах виникає за таких умов, як: наявність невизначеності щодо стану її подальшого функціонування та розвитку; необхідність вибору альтернативних рішень щодо подальшого функціонування та розвитку відповідної системи; можливість оцінити ймовірність здійснення цих рішень стосовно подальшого функціонування та розвитку за трансформаційних умов.

Слід зазначити, що ризикова ситуація має суттєві відмінності від ситуації невизначеності. Ситуація невизначеності характеризується тим, що ймовірність досягнення результатів подій чи рішень стосовно цих подій не має одностайної альтернативи. Тоді, як ризик у загальному випадку слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних.

Щодо визначення поняття ризик, то на нашу думку під ризиком слід розуміти як непевність у можливому результаті, так і загрозу несприятливого результату, як наслідку. Тобто ризик повною мірою відображає невизначеність, що пов'язана з конкретним результатом – наслідком, а також передбачає визначення способу дій у певній сфері за мінливих умов, або ситуації, яка характеризується невизначеністю.

Отже, ризик – це категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає ступінь

досягнення очікуваного результату [1]. Ризикова ситуація пов'язана зі статичними процесами; її супроводжують три одночасних умови: наявність невизначеності; необхідність вибору альтернативи (при цьому варто мати на увазі, що відмовлення від вибору також є різновидом вибору); можливість оцінити ймовірність здійснення вибраних альтернатив [3].

При цьому, ризик дії завжди пов'язаний з можливістю прийняття необґрунтованих і небезпечних рішень, що може призвести до негативних, а іноді до непередбачуваних критичних наслідків. За таких умов формується закономірність того, що із зростанням частки випадкових і невизначених умов прийняття рішень, спостерігається зростання ризиків прийняття й реалізації необґрунтованих і навіть небезпечних рішень, стосовно функціонування певної системи, що притаманно і рішенням, що стосуються функціонування та розвитку системи охорони здоров'я за трансформаційних умов.

Щодо основних ризиків, що притаманні українській системі охорони здоров'я за трансформаційних умов, то до найбільш суттєвих з них можливо віднести передусім: соціальні, економічні, політичні, технологічні й управлінські. Де, соціальні ризики пов'язані з погіршенням умов життєдіяльності і рівнем життя громадян, значними руйнуваннями домогосподарств, матеріальними і моральними втратами, що зумовлені збройною агресією проти України; економічні ризики можна пов'язати із потенційними втратами частини ресурсів галузі, появи додаткових витрат у результаті диверсифікації діяльності галузі охорони здоров'я в умовах інтеграції до умов функціонування в єдиному європейському просторі; політичні ризики передбачають потенційні можливості повної або часткової втрати ідеологічної платформи та налагоджених комунікативних зв'язків внаслідок змін пріоритетів у державній урядовій політиці; технологічні ризики характеризуються повними або частковими втратами традиційної ресурсної бази, потребою швидкої заміни технічної і технологічної бази та впровадження нових інформаційно-комунікативних технологій; управлінські ризики характеризуються ступенем невизначеності результатів управлінських рішень, за яких ймовірно відхилення від досягнення поставлених цілей та завдань.

Окремо слід зазначити й інвестиційні ризики, що пов'язані не лише з можливістю недоодержання або втрати прибутку від реалізації інвестиційних проєктів у недержавному секторі охорони здоров'я, а й із затриманням реалізації або відмовою від перспективних для суспільства інвестиційних проєктів в галузі охорони здоров'я, що мають державне значення, враховуючи, що ця сфера є достатньо інвестиційно привабливою у переважній більшості розвинених країн, що може заважати у тому числі євроінтеграційним процесам розвитку української охорони здоров'я на шляху до якісних перетворень за трансформаційних умов.

У ризик-менеджменті прийнято виділяти декілька ключових етапів: виявлення ризику з супутньою оцінкою вірогідності його реалізації і масштабу наслідків; розробка ризик стратегії, з метою зниження вірогідності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків; вибір методів і інструментів управління виявленим ризиком; реалізація стратегії управління ризиком; оцінювання досягнутих результатів і корекція ризик-стратегії [10].

Коротке визначення поняття управління ризиками, передбачає його розуміння, як систему заходів, метою яких є запобігання та зменшення небажаних наслідків певного процесу, або явища. Тож, зважаючи на це метою управління ризиками у системі охорони здоров'я, як і в будь якій соціальній системі, слід вважати певний комплекс цілеспрямованих заходів і дій, щодо зменшення фактичного відхилення від досягнення запланованих цілей і завдань та відповідних показників результативності завдяки обранню ризикової альтернативи і мінімізації втрат від ризику, а також на основі: використання засобів уникнення та зниження ступіню ризику в законний спосіб; контролю та оптимізації ризику, коли немає можливості уникнути його повною мірою; свідомого прийняття ступеня ризику у випадку, коли це рішення є обґрунтованим з соціально-економічної, політичної, технологічної та управлінської позиції.

Чинники, що визначають ступінь ризику можливо розділити на об'єктивні або зовнішні, які не залежать від внутрішньосистемних процесів і суб'єктивні або внутрішні, які навпаки породжені процесами, що відбуваються в середині соціальної системи та залежать від її інституційних властивостей.

Складні соціально-економічні та суспільно-політичні процеси, що характеризуються певною динамічністю і змінністю суттєво впливають на характер ризиків в системі охорони здоров'я, й тому, зумовлюють пошук адекватних відповідей на їх виникнення, що відбивається застосуванням певних способів та засобів управління ризиками у відповідній сфері. При цьому, за ступенем впливу та певними наслідками, ризику у функціонуванні системи охорони здоров'я, як і в будь якій соціальній сфері можна поділити на такі: допустимі, коли їх наслідки очікувані і суттєво не впливають на зниження результатів діяльності галузі; критичні, коли їх наслідки очікувані за певних умов і суттєво знижують результати діяльності галузі, але не руйнують її; катастрофічні, коли їх наслідки неочікувані і призводять до фактичного руйнування галузі в тих вимірах, які були прийнятними для її функціонування за звичайних умов.

Як зазначає Г. Рожков, в охорони здоров'я ризику поділяються на наступні групи: соціально політичні ризику (зміни в законодавстві щодо форм і методів організації медичної допомоги населенню; внесення змін у систему фінансування охорони здоров'я; розвиток економічних відносин і методів управління охороною здоров'я; реорганізація системи обов'язкового медичного страхування; приватизація суб'єктів охорони здоров'я; створення юридичної бази; прийняття закону про захист прав пацієнта з одночасним страхуванням професійної діяльності медичного працівника; внесення змін в арбітражне право; ризику, пов'язані з управлінням (відсутність системи базової підготовки фахівців у сфері управління охороною здоров'я й медичного права; некомпетентність керівників; низький професійний рівень персоналу; неправильний вибір стратегії; не адекватна зміна організаційних структур і організаційного механізму управління; зневага до діяльності з охорони праці й техніки безпеки; професійні (медичні) ризику, пов'язані із цивільно правовою відповідальністю (зумовлені несвоєчасним лікувально-діагностичним втручанням; пов'язані з відсутністю або недостатньою роботою із профілак-

тики; пов'язані з відсутністю в лікувально-профілактичних заходах сучасних систем реабілітації) [18].

Зважаючи на функціонування галузі охорони здоров'я в умовах соціальних трансформацій та невизначеність щодо її розвитку за таких умов, виникає потреба у побудові дієвої стратегії управління ризиками та застосуванні відповідних механізмів управління у процесі реалізації державної політики розвитку галузі охорони здоров'я та її інтеграції у європейський суспільний та соціальний простір.

Розуміючи стратегію, як цілісну систему дій суб'єкта, яка спрямована на реалізацію цілі, завдань та пріоритетів його відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, і розраховану на тривалий період [4], під стратегією управління ризиками слід розуміти певний комплекс цілеспрямованих заходів, а також сукупність способів і засобів ідентифікації ризиків, їх прогнозування і реагування з метою контролю та зменшення вірогідності прийняття необгрунтованих рішень, результати яких можуть призвести до негативних наслідків для функціонування та розвитку системи з подальшим аналізом результатів відповідних рішень.

Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 07 жовтня 2022 року № 1832 затверджено пріоритетні напрями розвитку сфери охорони здоров'я на 2023 - 2025 роки [11]. Судячи з реалій сучасності, що характеризуються невизначеністю у зв'язку з тривалим воєнним станом в Україні, враховуючи особливості функціонування системи охорони здоров'я за умов воєнного стану і розуміючи вкрай високий ступінь ризиків, що пов'язані із цим, було визначено 17 головних пріоритетних напрямів розвитку сфери охорони здоров'я у 2023 – 2025 роках, які в узагальненому вигляді сформовано та включено до п'яти змістовних складових (блоків), з метою оптимізації оперативного управління системою охорони здоров'я та керування ризиками в умовах невизначеності, зокрема зміст цих п'яти складових такий:

1. Первинна медична допомога, амбулаторні медичні послуги й організація обов'язкових медичних оглядів. Екстрена медична допомога та медицина катастроф. Надання якісних та доступних медичних послуг пацієнтам у невідкладних станах. Трансплантація анатомічних матеріалів людини та доступність послуг із трансплантації. Якісні та доступні медичні послуги вагітним, роділлям, породіллям, новонародженим та дітям до 5 років. Допоміжні репродуктивні технології.

2. Послуги з реабілітації в сфері охорони здоров'я. Надання спеціалізованої медичної допомоги, послуг з реабілітації в сфері охорони здоров'я та психологічної підтримки ветеранам війни та членам їх сімей, членам сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членам сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України, внутрішньо переміщеним особам. Охорона психічного здоров'я та психологічна підтримка.

3. Першочергове забезпечення за рахунок наявних та додаткових ресурсів профілактики, ранньої діагностики і лікування неінфекційних захворювань, зокрема: серцево-судинних захворювань, зокрема, артеріальної гіпертензії, гострого інфаркту міокарда та церебро-васкулярних захворювань, зокрема гостро-

го мозкового інсульту; цукрового діабету 2 типу; бронхіальної астми, хронічних обструктивних захворювань легень; онкологічних захворювань; розладів психіки та поведінки. Доступність основних (життєво необхідних) лікарських засобів. Розширення Національного переліку основних лікарських засобів, зокрема новими лікарськими засобами для лікування станів і захворювань, які включені до зазначеного Національного переліку та/або необхідними для реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення на відповідний рік, його адаптація відповідно до Базового переліку основних лікарських засобів, рекомендованих Всесвітньою організацією охорони здоров'я.

4. Своєчасне лікування, локалізація та ліквідація спалахів інфекційних хвороб, епідемій, запобігання їх виникненню та поширенню, зокрема: вакцинокованих захворювань; ВІЛ/СНІДу; туберкульозу; вірусних гепатитів В та С. Заходи у сфері громадського здоров'я спрямовані на: зменшення рівня поширеності вживання тютюнових виробів; зниження рівня споживання алкоголю; підвищення фізичної активності; раціональне використання протимікробних препаратів; зменшення рівня поширеності вживання наркотичних засобів; зменшення рівня забруднення атмосферного повітря та повітря на робочому місці; раціональне та збалансоване харчування; профілактику виробничого та невиробничого травматизму; підвищення рівня охоплення профілактичними щепленнями населення проти поліомієліту, дифтерії, правця, кору, кашлюку та туберкульозу.

5. Медична освіта та забезпечення потреб системи охорони здоров'я в професійних медичних кадрах, безперервний професійний розвиток медичних кадрів. Розроблення, затвердження та реалізація програми підготовки фахівців (лікарів та сестер медичних) з інфекційного контролю. Посилення управлінських спроможностей системи охорони здоров'я на рівні територіальних громад, підготовка професійних кадрів з управління закладами охорони здоров'я. Стандартизація надання медичної допомоги та створення дієвої системи контролю якості медичних послуг. Розвиток електронної охорони здоров'я, впровадження якісних і доступних електронних сервісів в системі охорони здоров'я [11].

Зазначений стратегічний документ Міністерства охорони здоров'я України є одним із прикладів зміни пріоритетів, що визначалися упродовж багатьох років функціонування системи охорони здоров'я в умовах повільного занепаду та балансування між прагненням до змін за світовими зразками і небажанням цього робити з боку окремих функціонерів галузі і потребує чіткої ідентифікації ризиків, пов'язаних із реалізацією зазначених напрямів, а також стратегії управління ризиками на основі методичних підходів, про які йшлося вище.

Слід зазначити, що на сьогодні в Україні бракує ґрунтовних галузевих документів, що демонструють концептуальне бачення і передбачають нормативне врегулювання процесів, пов'язаних з реалізацією державної політики розвитку охорони здоров'я навіть у середньостроковій перспективі з урахуванням необхідності ідентифікації та управління ризиками в системі охорони здоров'я в умовах невизначеності, що зумовлені руйнівними суспільно-політичними і соціально-економічними процесами та пов'язані із зовнішньою агресією та гібридними загрозами. Це також стосується і стратегічних документів, які спря-

мовані на реалізацію положень Конституції і законів України щодо формування та реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я, визначення основних напрямів розвитку та запровадження ефективних механізмів управління системою охорони здоров'я. Існуюча Концепція розвитку охорони здоров'я населення України, являючи собою достатньо ґрунтовний документ стратегічного спрямування, в якому вже тоді прямою мовою йшлося про інтеграцію України у світове співтовариство була розроблена ще наприкінці 90-х років двадцятого сторіччя і затверджена Указом Президента України від 7 грудня 2000 року N 1313 [7].

Щодо Концепції розвитку системи громадського здоров'я, яка схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1002-р [8], то вона спрямована на досягнення європейських стандартів якості життя та благополуччя населення, що є одним із основних завдань, визначених Стратегією сталого розвитку "Україна - 2020", схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 [14], та частиною зобов'язань у рамках Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом з іншої сторони.

У цьому стратегічному документі наголошується на тому, що збереження здоров'я та забезпечення повноцінного життя людей є одними з найважливіших цілей світової спільноти, відображених у засадах європейської політики "Здоров'я - 2020: основи Європейської політики в підтримку дій держави та суспільства в інтересах здоров'я і благополуччя". Також, йдеться про створення багатосекторальної системи громадського здоров'я з координуючою роллю Міністерства охорони здоров'я.

Проте, слід зауважити, що не зважаючи на те, що зазначена концепція цілком враховує сучасні європейські тенденції щодо формування та реалізації державної політики охорони здоров'я, цей документ дещо відірваний від сучасних реалій, викликів та інших ризиків, з якими зіткнулася Україна під час повномасштабної війни, а основні положення цієї концепції мають здебільшого декларативний характер і взагалі не враховують навіть потенційних ризиків, з якими може зіткнутися цивілізована країна у XXI столітті. Це свідчить про повну відсутність системного підходу щодо оцінювання потенційних ризиків реалізації зазначеної концепції, не зважаючи на те, що спроби оцінювання ступеня ризиків, що пов'язані із провадженням діяльності у сфері охорони здоров'я для безпеки життя і здоров'я населення все ж були частково реалізовані у свій час.

Крім цього, у якості прикладу відсутності системного підходу в цьому напрямі доречно навести Постанову Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2008 року №843 «Про затвердження критерію, за яким оцінюється ступінь ризику від провадження діяльності у сфері охорони здоров'я для безпеки життя і здоров'я населення та визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду (контролю)», яка нажаль втратила чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 4 липня 2023 року №671 [12].

Отже, проблемні питання трансформаційних змін в реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах невизначеності потребують не лише особливої уваги, а й легітимізації у стратегічні документи з урахуванням

стратегії управління ризиками і регулюючі нормативні документи різних рівнів управління, зважаючи передусім на євроінтеграційні процеси і прагнення України бути повноправним членом європейської спільноти шляхом у т.ч. імплементації європейського законодавства у сфері охорони суспільного здоров'я. Однак, наголошуючи на імплементації європейського законодавства слід враховувати, що нажалі останнім часом українська охорона здоров'я знаходиться під впливом негативних, загрозливих і навіть руйнівних чинників. Особливо це стосується саме громадського здоров'я, орієнтири формування якого були повністю запозичені нами з європейських стратегічних програмних документів.

Отже, сучасні умови функціонування та розвитку охорони здоров'я потребують більш чітких і дієвих алгоритмів дій з урахуванням усього спектру можливих ризиків та пошуку ефективних високотехнологічних інноваційних способів і засобів реагування та управління. Йдеться про імплементацію і запровадження таких програмних документів, які би забезпечили нові, ризикоорієнтовані та більш сучасні технологічні рішення та можливості для реалізації в умовах невизначеності.

У якості такої ризикоорієнтованої програми у сфері охорони здоров'я слід зазначити Програму EU4Health [16], яка була створена як відповідь на пандемію COVID-19 і для посилення кризової готовності в Європейському співтоваристві. Програма спрямована на розв'язання довгострокових проблем, шляхом створення міцніших, стійкіших і доступніших систем охорони здоров'я. Вона створена на підставі Регламенту (ЄС) 2021/522EN і доповнює політику держав — членів ЄС для досягнення чотирьох цілей і десяти конкретних задач. Щодо цілей, то вони передбачають:

1) покращення та плекання здоров'я, що включає: зміцнення здоров'я і профілактика захворювань, зокрема раку; міжнародні ініціативи та співпраця в галузі охорони здоров'я;

2) захист людей, що містить такі задачі, як: запобігання, готовність та реагування на транскордонні загрози здоров'ю; доповнення національного запасу критично важливих продуктів; створення резерву медичного і допоміжного персоналу;

3) доступ до лікарських засобів і медичного обладнання передбачає: забезпечення наявності, доступності та прийнятної ціни лікарських засобів, медичного приладдя і критично важливих продуктів;

4) зміцнення систем охорони здоров'я, що містить такі складові: поліпшення медичної аналітики, цифрових інструментів та послуг, цифрова трансформація охорони здоров'я; покращення доступу до медичної допомоги; розробка та імплементація законодавства Європейського Союзу у галузі охорони здоров'я і прийняття рішень на підставі доказових даних; інтегрована робота національних систем охорони здоров'я.

Особливістю, EU4Health є те, що її впровадження здійснюється за допомогою щорічних робочих програм, що охоплюють широкий спектр дій, згрупованих за чотирма всеосяжними «ланками»: кризова готовність; зміцнення здоров'я та профілактика захворювань; системи охорони здоров'я та медичний персонал; цифровізація [16].

Значним кроком у напрямі реалізації державної політики розвитку охорони здоров'я в умовах невизначеності на фоні пандемії, спричиненої COVID-19 та з урахуванням іших, передусім економічних ризиків в Україні було розроблення проекту Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, під час підготовки якої були опрацьовані та враховані ключові національні документи, зокрема Національна економічна стратегія до 2030 р. [9]; Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я, затверджена розпорядженням КМУ від 30 листопада 2016 р. № 1013-р [5]; Концепція розвитку системи громадського здоров'я, затверджена розпорядженням КМУ від 30 листопада 2016 р. № 1002-р [8]; Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, схвалена розпорядженням КМУ від 28 грудня 2020 р. № 1671-р [6]; Державна стратегія реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами на період до 2025 року, затверджена постановою КМУ від 5 грудня 2018 р. № 1022 [2]; Указ Президента України № 369/2021 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою» [13], а також, міжнародний досвід, включаючи стратегічні документи і керівництва ВООЗ, Європейського Союзу, а також найкращі практики країн ЄС, Великої Британії, США та інших розвинених країн.

До стратегічних пріоритетів реалізації Стратегії віднесено п'ять основних напрямів: врядування у сфері охорони здоров'я; універсальне охоплення послугами охорони здоров'я; громадське здоров'я, готовність та реагування на надзвичайні ситуації; залученість людей та громад; кадрові ресурси системи охорони здоров'я.

Реалізацію Стратегії передбачалося провести у три етапи: перший етап (2022–2024 роки); другий етап (2025–2027 роки); третій етап (2028–2030 роки). На кожному з цих етапів передбачалося розроблення та виконання плану заходів на відповідний період, у межах яких планувалося конкретизувати ключові завдання по реалізації кожної стратегічної цілі. Був підготовлений проєкт операційного плану реалізації Стратегії на трирічний період та внесення його на розгляд Уряду. Фіналізований та погоджений членами Міжсекторальної робочої групи з питань розробки «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» варіант Стратегії був оприлюднений 23.02.2022 року - за день до початку масштабної збройної агресії проти України [17].

Принципи відновлення та трансформації системи охорони здоров'я в Україні «Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine» підготовлені Європейським бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я та опубліковані в 2022 році [19]. Вони передбачали сприяння реалізації проєкту Стратегії охорони здоров'я в Україні до 2030 року, з метою узгодження інвестування у відновлення системи охорони здоров'я зі стратегією реформ та інтеграції їх у гуманітарну допомогу Україні. У цьому документі [19] наголошується на тому, що Всесвітня організація охорони здоров'я підтримує процес медичної реформи в Україні і констатує, що з 2016 року реформи прискорилися зі створенням нових інститутів і нових механізмів в системі охорони здоров'я для підвищен-

ня ефективності та справедливості, підкреслюючи реальний прогрес у фінансуванні охорони здоров'я, налагодженні надання первинної медичної допомоги, електронної охорони здоров'я, забезпеченні доступу до ліків та переорієнтацію на громадське здоров'я. Зазначено також на зусиллях, що були пов'язані спочатку з відповіддю на пандемією COVID-19 у 2020 році, а потім – на російське вторгнення в лютому 2022 року.

Крім цього, у зазначеному документі [19] йдеться про підтримку Міністерства охорони здоров'я України з боку Всесвітньої організації охорони здоров'я у розробці проекту Стратегії охорони здоров'я до 2030 року для подальшого розвитку галузі, що на жаль не був завершений остаточно, як планувалося до кінця лютого 2022 року у зв'язку з початком масштабної війни проти України.

У результаті системної роботи та координаційних дій фахівців, які працювали над стратегічним баченням розвитку охорони здоров'я в Україні до 2030 року, а також у зв'язку з новими обставинами, які були викликані збройною агресією проти України з боку Російської Федерації, 22.12.2022 було актуалізовано і оприлюднено спільний декларативний документ під назвою «Priorities for health system recovery in Ukraine» [20], що підготовлено колективом авторів під егідою Європейського регіонального Бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я, Представництва Європейського Союзу в Україні, Представництва Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) в Україні та Світового банку. Мета документу сприяти відновленню системи охорони здоров'я в Україні шляхом опису спільного бачення ключових пріоритетів галузі на наступні 18–24 місяці, тобто з урахування всіх кризових явищ і процесів, що впливають на стан системи охорони здоров'я.

Це фактично перший глобальний документ, який акцентує увагу на тому, що Російська військова агресія проти України призвела до порушення доступу до медичних послуг через спричинення шкоди інфраструктурі, втрати персоналу, проблеми з безпекою, масовим переміщенням населення та одночасним збільшенням витрат на охорону здоров'я на тлі зниження спроможності населення сплачувати за медичне обслуговування та забезпечення. Зазначений документ [20] акцентує увагу на чотири пріоритетні домени:

1) надання послуг – пошук можливостей відновлення пріоритетних медичних послуг та шляхи розширення бачення Урядом України реформи охорони здоров'я;

2) капітальні інвестиції – визначення критичних рішень і компромісів для Уряду та його партнерів, які слід враховувати під час планування великих інвестицій у відновлення та реконструкцію з віддаленими наслідками для системи охорони здоров'я;

3) фінансування охорони здоров'я – встановлення пріоритетів фінансування для підтримки основних послуг та підвищення ефективності використання наявних коштів, враховуючи брак їх надходження у зв'язку із фіскальними обмеженнями;

4) зміцнення інституцій – підтримка потреб державних установи сектору охорони здоров'я центрального та місцевого рівнів, що відповідальні за політику, планування, менеджмент і адміністрування.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.

1. Формування системи багаторівневого управління функціонуванням та розвитком системи охорони здоров'я на основі ризик-менеджменту має охоплювати всі її підсистеми та складові, а також передбачати розподіл на декілька послідовних стадій, або етапів, кожний з яких являє собою реальні зміни в системі протягом певного відрізка часу з урахуванням ризиків, що притаманні кожному рівню її функціонування з урахуванням взаємодії різних суб'єктів, діяльність яких спрямована на досягнення певних суспільно-научущих результатів.

2. Метою управління ризиками у системі охорони здоров'я слід вважати формування певного комплексу цілеспрямованих заходів і дій, зменшення фактичного відхилення від досягнення запланованих цілей і завдань та відповідних показників результативності завдяки обранню ризикової альтернативи і мінімізації втрат від ризику, а також на основі: використання засобів уникнення та зниження ступіню ризику в законний спосіб; контролю та оптимізації ризику, коли немає можливості уникнути його повною мірою; свідомого прийняття ступеня ризику у випадку, коли це рішення є обґрунтованим з соціально-економічної, політичної, технологічної та управлінської позиції.

3. За умов невизначеності, виникає потреба у побудові дієвої стратегії управління ризиками та застосуванні відповідних механізмів управління у процесі реалізації державної політики розвитку галузі охорони здоров'я та її інтеграції у європейський суспільний та соціальний простір. Під стратегією управління ризиками щодо реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я слід розуміти певний комплекс цілеспрямованих заходів, а також сукупність способів і засобів ідентифікації ризиків, їх прогнозування і реагування з метою контролю та зменшення вірогідності прийняття необґрунтованих рішень, результати яких можуть призвести до негативних наслідків для функціонування та розвитку відповідної системи з подальшим аналізом результатів відповідних рішень.

У якості перспективного напряму подальших досліджень слід вважати необхідність продовження системної роботи щодо формування та реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції, переорієнтування фокусу на пріоритетні й ключові її напрями з акцентом на підвищення ефективності досягнення відповідних результатів на основі застосування технологій ризик-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вітлінський В. В., Верчено П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 292 с
2. Державна стратегія реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами на період до 2025 року: затверджена постановою КМУ від 5 грудня 2018 р. № 1022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1022-2018-%D0%BF#Text>
3. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

4. Карамішев, Д. В. Стратегічне управління інноваційними процесами в системі охорони здоров'я: державні механізми: монографія. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. 304 с.
5. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я: схвалена розпорядженням КМУ від 30 листопада 2016 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>
6. Концепція розвитку електронної охорони здоров'я: схвалена розпорядженням КМУ від 28 грудня 2020 р. № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>
7. Концепція розвитку охорони здоров'я населення України: затверджена Указом Президента України від 7 грудня 2000 року N 1313/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000#Text>
8. Концепція розвитку системи громадського здоров'я: схвалена розпорядженням КМУ від 30 листопада 2016 р. № 1002-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>
9. Національна економічна стратегія 2030 р. URL: Режим доступу: <https://nes2030.org.ua/>
10. Платформа «EDI Network». Ризик-менеджмент чи що таке управління ризиками. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/>
11. Пріоритетні напрями розвитку сфери охорони здоров'я на 2023–2025 роки: затверджено Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 07 жовтня 2022 року № 1832. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ34005>
12. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України: затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 4 липня 2023 року №671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2023-%D0%BF#Text>
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою»: Указ Президента України № 369/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3692021-39713>
14. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: затверджено Указом Президента України від 12.01.2015 р. №5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
15. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2023 році: проєкті розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://moz.gov.ua/strategija>
16. Програма EU4Health. URL: <https://www.phc.org.ua/news/opis-programi-eu4health>
17. Проєкт міжсекторальної робочої групи МОЗ України «Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» від 23 лютого 2022 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/skeditor/Стратегія/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf>
18. Рожков Г.С. Управління ризиками в охороні здоров'я. *Економіка та держава*, 5/2010 С. 71-72. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2010/22.pdf
19. Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine / Geneva: World Health Organization; 2022. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/358446>
20. Priorities for health system recovery in Ukraine. URL: <https://www.who.int/europe/publications/m/item/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper>

Стаття надійшла до редакції 28.08.2023

Стаття рекомендована до друку 20.10.2023

Serhii Zamchiiy, graduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0000-3357-0980> e-mail: szamchiiy@gmail.com

IMPLEMENTATION OF THE STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION ON THE BASIS OF RISK MANAGEMENT STRATEGY

Abstract. The article examines the essence and peculiarities of strategic management of the development of the health care system in conditions of uncertainty and the main directions of implementation of the European integration state policy of the development of the health care system based on the risk management strategy and the assumption that the transformational processes accompanying the functioning and development of health care I encourage radical, not partial changes in the relevant system.

It was found that the formation of a system of multi-level management of the functioning and development of the health care system based on risk management should cover all its subsystems and components, as well as provide for the division into several successive stages, or stages, each of which represents real changes in system during a certain period of time, taking into account the risks inherent in each level of its functioning, taking into account the interaction of various subjects, whose activities are aimed at achieving certain socially significant results.

It was determined that the goal of risk management in the health care system should be considered to be the formation of a certain set of targeted measures and actions, the reduction of the actual deviation from the achievement of planned goals and objectives and the corresponding performance indicators due to the selection of a risky alternative and the minimization of losses from the risk, as well as on the basis of: using means of avoiding and reducing the degree of risk in a legal way; control and optimization of risk when it is not possible to avoid it in full; conscious acceptance of the degree of risk in the case when this decision is justified from a socio-economic, political, technological and managerial position.

It is proven that under conditions of uncertainty, there is a need to build an effective risk management strategy and apply appropriate management mechanisms in the process of implementing the state policy of health care development and its integration into the European public and social space. The risk management strategy for the implementation of the state policy for the development of the health care system should be understood as a certain set of targeted measures, as well as a set of methods and means of risk identification, their forecasting and response in order to control and reduce the probability of making unreasonable decisions, the results of which may lead to negative consequences for the functioning and development of the relevant system with further analysis of the results of relevant decisions.

Key words: *implementation of state policy, development of the health care system, risk management strategy, European integration.*

In cites: Zamchiiy, S. V. (2023). Implementation of the State Policy for the Development of the Health Care System in the Conditions of European Integration on the Basis of Risk Management Strategy. *Theory and Practice of Public Administration*, 2 (77), 155–172. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-09> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Vitlinskiy, V. V., & Vercheno, P. I. (2000). Analysis, modeling and management of economic risk: educational method. Manual. Kyiv: KNEU, 292 [in Ukrainian].
2. State strategy for the implementation of the state policy of providing the population with medicines for the period until 2025, approved by the Resolution of the CMU of December 5, 2018 No. 1022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1022-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
3. Donets, L.I. (2006). Economic risks and methods of their measurement: Study guide. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 312 [in Ukrainian].
4. Karamyshev, D. V. (2006). Strategic management of innovation processes in the health care system: state mechanisms: monograph. Kharkiv: KharRI NAPA Mahistr, 304 [in Ukrainian].
5. Concept of the reform of the financing of the health care system”, approved by the order of the CMU dated November 30, 2016 No. 1013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
6. Concept for the development of electronic health care”, approved by the decree of the CMU dated December 28, 2020 No. 1671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
7. Concept of the development of health care of the population of Ukraine”, approved by the Decree of the President of Ukraine dated December 7, 2000 N 1313/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000#Text> [in Ukrainian].
8. Concept of the development of the public health system”, approved by the decree of the CMU dated November 30, 2016 No. 1002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
9. National Economic Strategy 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/> [in Ukrainian].
10. Platforma «EDI Network». Electronic document interchange: fast, safe, high-quality. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/> [in Ukrainian].
11. Priority directions for the development of the health care sector for 2023 - 2025”, approved by Order of the Ministry of Health of Ukraine dated October 7, 2022 No. 1832. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ34005> [in Ukrainian].
12. On recognition of certain resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine as having lost their validity, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 4, 2023 No. 671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
13. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated July 30, 2021 “On the state of the national health care system and urgent measures to provide citizens of Ukraine with medical care.” Decree of the President of Ukraine No. 369/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3692021-39713> [in Ukrainian].
14. On the Sustainable Development Strategy “Ukraine-2020”, approved by the Decree of the President of Ukraine dated January 12, 2015 No. 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> [in Ukrainian].
15. On the approval of the Health Care System Development Strategy until 2030 and the approval of the operational plan for its implementation in 2023.” Draft orders of the Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://moz.gov.ua/strategija> [in Ukrainian].
16. EU4Health program. URL: <https://www.phc.org.ua/news/opis-programi-eu4health> [in Ukrainian].

Zamchiy S. V. Implementation of the State Policy for the Development of the Health Care System in the Conditions of European Integration on the Basis of Risk Management Strategy

17. The project of the intersectoral working group of the Ministry of Health of Ukraine “Strategy for the development of the health care system until 2030” dated February 23, 2022. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/Српателья/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> [in Ukrainian].

18. Rozhkov H.S. Risk management in health care. Economy and the State No. 5/2010. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2010/22.pdf [in Ukrainian].

19. Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine / Geneva: World Health Organization; 2022 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/358446>) [in English].

20. Priorities for health system recovery in Ukraine». URL: <https://www.who.int/europe/publications/m/item/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 28.08.2023

The article is recommended for printing 20.10.2023