

---

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОГРАМ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

---

Стовбан І. В., Слабкий Г. О., Медведовська Н. В.  
DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-497-9-3>

### Вступ

В умовах сучасних реалій України, коли галузь охорони здоров'я продовжує реформування в умовах невизначеності, оскільки тривають воєнні дії на території нашої держави, необхідно чітко усвідомлювати стратегію руху та дорожню карту щодо збереження та зміцнення здоров'я населення, організації надання медичної допомоги різним його верствам, з урахуванням виявлених регіональних особливостей. Наявність такого стратегічного плану дозволяє адаптувати наявні можливості до його виконання, а також залучати, приймаючи проактивні рішення, сторонню допомогу для реалізації визначеної мети<sup>123</sup>.

Стратегічне планування залишається невід'ємним процесом, який має використовуватися систематично для уточнення правильності «обраного курсу», а також для оцінки передумов для прийняття обґрунтованих рішень, уточнення ефективності розподілу наявних ресурсів (кадрових, матеріально-технічних, тощо). Воно визначає напрям змін, мету змін організаційного процесу, а також можливість адаптації системи до зовнішніх і внутрішніх реалій, які відбуваються в сучасному суспільстві<sup>45</sup>.

---

<sup>1</sup> Al Tawil L, Massoud MA, Bardus M, Alameddine I. Disaster waste management challenges and enabling factors for strategic planning: The case of the Beirut Port explosion. *Waste Manag Res.* 2023 Aug;41(8):1382-1389. doi: 10.1177/0734242X231151602. Epub 2023 Feb 4. PMID: 36738236.

<sup>2</sup> Breeze J, Fryer RN, Nguyen TN, Ramasamy A, Pope D, Masouros SD. Injury modelling for strategic planning in protecting the national infrastructure from terrorist explosive events. *BMJ Mil Health.* 2023 Nov 22;169(6):565-569. doi: 10.1136/bmjmilitary-2021-002052. PMID: 35241623

<sup>3</sup> Mallon WT. Does Strategic Planning Matter? *Acad Med.* 2019 Oct;94(10):1408-1411. doi: 10.1097/ACM.0000000000002848. PMID: 31219813

<sup>4</sup> Johnston KC, Trevathan E. NINDS Health Equity Strategic Planning Process Overview, High-Level Recommendations, and Guide. *Neurology.* 2023 Aug 15;101(7 Suppl 1):S1-S8. doi: 10.1212/WNL.00000000000207568. PMID: 37580145

<sup>5</sup> Shepherd M, Quinn H. Implementing a strategic plan for research. *Br J Nurs.* 2024 Jun 6;33(11):500-504. doi: 10.12968/bjon.2024.0021. PMID: 38850146

Відомі етапи процесу стратегічного планування методично спрощують, структуруючи підхід та бачення реалізації окремих пунктів стратегічного плану в залежності від змінних зовнішніх обставин. Водночас, прогресивна стратегія та реалізація попередньо запланованого, дозволяє об'єднати зусилля для реалізації наміченого. Таке об'єднання серії попередньо продуманих кроків (аналіз, обґрунтоване рішення, впровадження) здатне синхронізувати всі аспекти громадського здоров'я, а також систем медичного забезпечення в єдиному спільному баченні, яке передбачено стратегічним планом <sup>678</sup>.

Процес побудови та виконання стратегічного плану є динамічним. Першим кроком визначено сканування навколишнього середовища, під час якого буде визначено організаційна готовність до процесу стратегічного планування на регіональному рівні з метою збереження та зміцнення здоров'я населення цього регіону. Наступним кроком має стати формулювання стратегії, побудова стратегічного плану, з обґрунтуванням кадрового та ресурсного забезпечення всіх його пунктів. В результаті реалізації наміченого плану триває збір та аналіз поточних даних, що стає третім кроком. Зібрані дані мають бути переглянуті, оскільки четвертим кроком стратегічного планування є ретельний аналіз, оцінка та контроль прийнятих рішень, а за потреби і внесення коректив відповідно до вимог часу чи обґрунтовано потреби на рівні визначеного регіону країни <sup>91011</sup>.

---

<sup>6</sup> Bianco L, Raffa S, Fornelli P, Mancini R, Gabriele A, Medici F, Battista C, Greco S, Croce G, Germani A, Petrucci S, Anibaldi P, Bianco V, Ronchetti M, Banchieri G, Napoli C, Piane M. From Survey Results to a Decision-Making Matrix for Strategic Planning in Healthcare: The Case of Clinical Pathways. *Int J Environ Res Public Health*. 2022 Jun 25;19(13):7806. doi: 10.3390/ijerph19137806. PMID: 35805466; PMCID: PMC9265412

<sup>7</sup> Lazarus MM, Bush RL, McNeil S. Examining the Intersection of Strategic Thinking and Continuous Process Improvement Through the Lens of Military Medical Education to Build a Novel Model. *Mil Med*. 2024 Jul 3;189(7-8):190-196. doi: 10.1093/milmed/usae009. PMID: 38300224

<sup>8</sup> Persaud N. Expanding the repertoire of evaluation tools so that evaluation recommendations can assist nonprofits to enhance strategic planning and design of program operations. *Eval Program Plann*. 2021 Dec;89:101985. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2021.101985. Epub 2021 Aug 10. PMID: 34474262

<sup>9</sup> Carrasco M, Ohkubo S, Preaux A, Galavotti C, Mickler A, Raney L, Saad A, May AV, Quinn H. Assessing Use, Usefulness, and Application of the High Impact Practices in Family Planning Briefs and Strategic Planning Guides. *Glob Health Sci Pract*. 2023 Aug 28;11(4):e2200146. doi: 10.9745/GHSP-D-22-00146. PMID: 37640486; PMCID: PMC10461701

<sup>10</sup> Dweik R, Rea P, Stoller JK. Strategic Planning for the Chest Clinician. *Chest*. 2021 Sep;160(3):1035-1041. doi: 10.1016/j.chest.2021.02.011. Epub 2021 Feb 10. PMID: 33581099

<sup>11</sup> Zafar HM, Rawson JV. Liberating Structures in Strategic Planning: Methods to Foster Engagement. *Acad Radiol*. 2024 Feb;31(2):438-445. doi: 10.1016/j.acra.2023.12.027. PMID: 38401990

Успішна реалізація стратегічного плану передбачає синхронізацію і безперервність оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів та обставин, які можуть змінюватися в режимі реального часу. Всебічне вивчення умов реалізації, їх відповідність меті стратегічного плану, дозволяє забезпечити цілісність його сприйняття. Перший крок у цьому процесі є стартовим та надзвичайно важливим, адже уточнення та розуміння очікувань всіх зацікавлених в реалізації стратегічного плану сторін, поточних проблем та «підводних каменів», сприятиме доцільності його реалізації в подальшому та стає запорукою успіху його виконання в майбутньому. Перед тим, як розпочати стратегічне планування важливо переконалися в готовності до реалізації заявленої мети всіх його учасників. Паралельно збираються необхідні дані, як підґрунтя для стратегічного мислення та стратегічного планування. Ключовим у досягненні успіху є збір проектної команди, яка має бути представлена людьми з різними навичками та досвідом організації надання медичної допомоги на всіх її етапах. Сучасні умови з необхідністю діяти в умовах невизначеності висувають вимоги до такої команди із забезпеченням балансу між аналітичною майстерністю, креативним мисленням та здатністю до самовідданої, відповідальної командної роботи. Ключовим в такій роботі стає призначення здібного лідера-керівника, місія якого полягає у сприянні співпраці та керуванні процесом стратегічного планування. На думку науковців не варто нехтувати медичною експертизою в процесі генерації стратегічних планів<sup>12</sup>. Таким чином, підібраний кадровий потенціал має зустрічатися з визначеною періодичністю, а з урахуванням складності організації етапів стратегічного плану, а також для розв'язання непередбачуваних питань та проблем у графіку їх зустрічей повинна бути передбачена певна гнучкість<sup>131415</sup>.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів реалізації стратегічного плану, ефективності та обґрунтованості прийнятих рішень на кожному з його етапів, включає оцінку можливостей і загроз, як фрагменту моніторингу поточної ситуації із реалізації наміченого. Точні та

---

<sup>12</sup> Ridder HG, Schrader JS. Processing of intended and unintended strategic issues and integration into the strategic agenda. *Health Care Manage Rev.* 2019 Oct/Dec;44(4):332-343. doi: 10.1097/HMR.000000000000184. PMID: 29095368

<sup>13</sup> Schneidereith TA, Leighton K, Foisy-Doll C. Operationalizing a simulation program: Practical information for leadership. *Nurs Forum.* 2020 Nov;55(4):569-574. doi: 10.1111/nuf.12463. Epub 2020 May 28. PMID: 32468574

<sup>14</sup> Sörensen J, Persson AS, Olsson JA. A data management framework for strategic urban planning using blue-green infrastructure. *J Environ Manage.* 2021 Dec 1;299:113658. doi: 10.1016/j.jenvman.2021.113658. Epub 2021 Sep 13. PMID: 34523536

<sup>15</sup> Welch TD, Smith TB. Strategic Planning: Moving From Plan to Implementation. *Nurs Adm Q.* 2023 Oct-Dec 01;47(4):283-288. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000597. PMID: 37643226

правдиві дані критично важливі для подальших кроків із формування стратегічного плану та можливих його коректив. Нерозривний процес збору інформації та прийняття управлінського рішення на підставі виявлених закономірностей, тенденцій стає основою для наступних етапів стратегічного планування, виявляє ключові можливості, потенційні ризики, умови адаптації до унікальних потреб охорони здоров'я населення<sup>161718</sup>

## 1. Пріоритети державної політики в Україні щодо збереження та зміцнення здоров'я населення, стратегії та плани

Застосування системного підходу та аналізу дозволяє забезпечити розуміння стратегічної позиції держави щодо збереження та зміцнення здоров'я населення, сприяє співпраці на регіональному рівні для здійснення послідовних етапів процесу стратегічного планування. Розпочинати таку роботу доцільно із з'ясування стратегічних питань на регіональному рівні на підставі вивчення існуючих регіональних особливостей та факторів формування здоров'я населення. Вивчення ресурсних можливостей, сильних, слабких сторін, ризиків та загроз за методикою SWOT-аналізу є традиційною та невід'ємною частиною системного підходу та системного аналізу. Його реалізація вимагає обдуманого та комплексного підходу. Під час цього процесу уточнюються: мета перетворень; досвід попередніх реформ у цьому напрямку; внутрішня готовність системи, оцінка якої передбачає вивчення сильних і слабких сторін діючих процесів; погляди зацікавлених сторін; кадрове та ресурсне забезпечення запропонованих перетворень.

Стратегічне планування програм охорони здоров'я необхідне для усунення несправедливості в досягненні прогресу у збереженні та зміцненні здоров'я населення, доступності, медичної, соціальної та економічної ефективності та якості медичної допомоги, включаючи стратегічну оцінку, мету, формулювання стратегічного плану та плану його реалізації в умовах регіону та/або окремої територіальної громади. Прикладами такого підходу можуть бути: Стратегічний план імунізації

---

16 Al-Jassim M, Frazier T, Wood E. Emergency management and HAZMAT mitigation: Strategic planning for new developments. *J Emerg Manag.* 2023 Georgetown University Special Issue;20(8):39-57. doi: 10.5055/jem.0677. PMID: 36825631

17 Dorrance KA, Clement BD. Transforming the provision of healthcare through emerging technology: A strategic transformation. *Fam Syst Health.* 2021 Mar;39(1):158-162. doi: 10.1037/fsh0000597. PMID: 34014737

18 Thaher YAY, Jaaron AAM. The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *J Environ Manage.* 2022 Mar 1;305:114381. doi: 10.1016/j.jenvman.2021.114381. Epub 2022 Jan 3. PMID: 34991031

в Сербії; Програма уряду в Індії; Програма охоплення медичними послугами в Таїланді. Всі вони використовували стратегічне планування задля усунення нерівності в здоров'ї різних верств населення країн, що має вирішальне значення для досягнення Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року<sup>19</sup>. Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з національною та міжнародною політикою, організаційними цілями, завданнями, згрупованими за ступенями складності, динамізмом та організаційною структурою системи охорони здоров'я кожної країни<sup>20</sup>.

Пріоритети сучасної охорони здоров'я формують визнані в суспільстві цілі медичної галузі, які ще називають цілями Національної системи охорони здоров'я. Процес їх визначення передбачає формулювання цілей галузі охорони здоров'я на визначений період. Визначення пріоритетів стоїть попереду прийняття управлінських рішень та рівні держави та планування їх ресурсного забезпечення. Пріоритети стають певним компромісним формулюванням за результатами дебатів навколо потенційних векторів та стратегій, викликаних виявленою в процесі аналізу проблемою. Зосередження зусиль галузі на визначених пріоритетах це про перевагу одних заходів над іншими, які в сучасних умовах найкраще сприяють покращенню ефективності системи охорони здоров'я, зокрема щодо збереження і зміцнення здоров'я населення. При цьому, розподіл ресурсів на охорону здоров'я повинен враховувати визначені пріоритети, які відповідають попиту і потребам населення регіону.

Універсальне охоплення послугами охорони здоров'я враховує аспекти фінансового захисту для покращення охоплення населення медичними послугами, за умови регіональної доступності медико-профілактичних послуг, направлених на зміцнення здоров'я населення. Універсальне охоплення медичним забезпеченням визнано таким, що забезпечує можливість всіх людей користуватися послугами профілактики, лікування, реабілітації та паліативної допомоги. Щоб бути ефективними, вони мають бути належної якості, бути доступними для населення та не створювати додаткових фінансових труднощів.

Наближення до універсального охоплення населення послугами охорони здоров'я, за рекомендаціями ВООЗ, передбачає: розширення охоплення послугами охорони здоров'я якомога більшої кількості

---

<sup>19</sup> Swain S, Aggarwal D, Kumar S. Addressing health inequity through strategic planning and management. *Indian J Public Health*. 2020 Oct-Dec;64(4):417-420. doi: 10.4103/ijph.IJPH\_343\_19. PMID: 33318397.

<sup>20</sup> Ghanbari MK, Gorji HA, Behzadifar M, Shoghli A, Martini M. Strategic planning, components and evolution in zoonotic diseases frameworks: one health approach and public health ethics. *J Prev Med Hyg*. 2022 Jan 31;62(4):E981-E987. doi: 10.15167/2421-4248/jpmh2021.62.4.2323. PMID: 35603238; PMCID: PMC9104671

мешканців регіону; покращення наданого пакету медичних послуг; зменшення витрат за послуги охорони здоров'я з кишені населення.

Вітчизняні пріоритети в охороні здоров'я мають включати: досягнення рівності у наданні медичної допомоги для всіх верств населення, включаючи вразливі групи, соціально незахищені та соціально небезпечні групи, в тому числі, через розширення переліку послуг; розширення пакету послуг шляхом підвищення ефективності його результатів; покращення захисту від фінансового ризику для бідних і вразливих категорій населення шляхом зниження витрат.

Етапність визначення національних пріоритетів або пріоритетів на рівні регіону традиційно включає: аналіз ситуації та результатів її обговорення у колі всіх зацікавлених сторін; визначення критеріїв пріоритетності з аналізом проблем за цими критеріями; визначення пріоритетів в широкому колі, паралельно із результатами вивчення найважливіших потреб населення щодо збереження здоров'я та варіантів успішного задоволення висловлених потреб; складання бюджету, впровадження плану дій з додатковим моніторингом та оцінюванням отриманих проміжних та заключних результатів.

До визначення пріоритетів необхідно залучати: державу (місцева та регіональна влада, політики); надавачів послуг в сфері охорони здоров'я незалежно від їх форми власності; пацієнтів (населення, представників територіальних громад, активістів, громадських діячів).

Визначенню і затвердженню визначених пріоритетів передують визначення критеріїв (наприклад, ефективність втручання; вартість втручання; прийнятність та справедливість отримання медичного втручання, тощо), а також урахування наявних регіональних ресурсів та можливостей швидкого досягнення очікуваних результатів.

## 2. Регіональний підхід в реалізації стратегічного планування програм збереження та зміцнення здоров'я населення

Не дивлячись на економічні аспекти реформування надання медичної допомоги населенню з обґрунтуванням доцільності скорочення витрат при одночасному дотриманні високих стандартів якості надання медичної допомоги та високого рівня задоволеності нею пацієнтів, головною цінністю у сфері охорони здоров'я є збереження та зміцнення здоров'я населення. Цей тезис пропонується залишати в якості головної цінності.

Всі комплексні рішення для задоволення потреб населення у доступній та якісній медичній допомозі на регіональному рівні необхідно приймати із залученням процесів обґрунтування та реалізації регіональних програм, стратегічного планування програм збереження здоров'я населення.

Ставлення населення до власного здоров'я, його оцінка та оцінка задоволеності наданими медичними послугами обґрунтовує переваги застосування програмного підходу<sup>21</sup>. Так, стратегічне планування використовувалося в розробці та реалізації програми збереження та зміцнення здоров'я населення міста Києва. Міська цільова програма «Здоров'я киян» виконувалася в рамках реалізації Стратегічного плану розвитку міста Києва (зокрема сектору охорони здоров'я) та Концепції розвитку охорони здоров'я Департаменту охорони здоров'я міста Києва. При цьому, саме низька продуктивність останнього стала причиною низьких темпів реалізації заявлених оперативних цілей. Так, із 29 стратегічних ініціатив для сектору охорони здоров'я повністю були реалізовані лише 13 (45,0%). Рівень реалізації стратегічних ініціатив в медичній сфері зазначених у Стратегічному плані міста виявився нижче від очікуваного. Аналіз ефективності реалізації намічених планів та ініціатив виявив недоліки інституційних зв'язків між вищими і нижчими рівнями виконавчої влади, неузгодженість нормативно-правових документів та дефіцит кадрового забезпечення для взаємодії з реалізації Стратегічного плану міста Києва та включеної до нього міської цільової програми «Здоров'я киян»<sup>22</sup>.

Проблему ефективного та гнучкого керівництва реалізації Стратегічного плану на прикладі академічного медичного центру пропонується делегувати керівним радам. Структура підготовки до прийняття виваженого управлінського рішення передбачала оцінку, планування та оцінку результатів за трьома стратегічними векторами: розвиток лідерства; навчання на досвіді; наставництво. Покращена лідерська компетентність і поєднанні із відкритим підходом до формування керівних рад дозволили отримати результати по завершенню першого року реалізації спільного управління в розробці стратегічного планування наступності керівництва<sup>23</sup>.

Використання наукових систем для стратегічного планування лікувально-профілактичної допомоги при ожиріння виявили свою

---

<sup>21</sup> Teisberg E, Wallace S, O'Hara S. Defining and Implementing Value-Based Health Care: A Strategic Framework. *Acad Med.* 2020 May;95(5):682-685. doi: 10.1097/ACM.0000000000003122. PMID: 31833857; PMCID: PMC7185050

<sup>22</sup> Dinets A, Nykytiuk O, Gorobeiko M, Barabanchyk O, Khrol N. Milestones and pitfalls in strategic planning of healthcare in capital city in transition. *Georgian Med News.* 2021 Jun;(315):189-195. PMID: 34365449

<sup>23</sup> Moreno JV, Girard AS. Capitalizing on an Existing Shared Governance Structure in Developing Leadership Succession Planning. *J Nurs Adm.* 2019 Apr;49(4):193-200. doi: 10.1097/NNA.0000000000000737. PMID: 30882608

ефективність за рахунок запровадження дорожньої карти, моніторингу індикаторів реалізації мети на термін 3–6 років <sup>24</sup>.

Розглядаються різні варіанти з позиції описання «сильних» та «слабких» сторін для підтримки прийняття рішень щодо стратегічного планування служби екстреної медичної допомоги на регіональному рівні. Доведено, що модель стратегічного планування є корисним інструментом підтримки прийняття управлінського рішення за умов високої очікуваної ефективності, обґрунтованих таким чином, потенційних рішень <sup>25</sup>.

Стратегія планування покращення охорони здоров'я громади повинна включати сприяння місцевих департаментів охорони здоров'я, національних агентств з охорони здоров'я. Оцінку змін стану здоров'я громади в результаті реалізації стратегічного плану удосконалення надання медичної допомоги, підвищення акредитації громадської охорони здоров'я пропонується оцінювати через 5 років <sup>26</sup>. Стратегічне планування застосовують навіть при плануванні та реалізації багатогранної програми зниження небажаних ускладнень у відділенні інтенсивної терапії <sup>27,28</sup>, при наданні невідкладної допомоги <sup>29</sup>, при стратегічному плануванні маркетингу продукції в громадських аптеках

---

<sup>24</sup> Pronk NP, Eneli I, Economos CD, Bradley D, Fassbender J, Calancie L, Patawaran W, Hovmand PS; Members of the Roundtable on Obesity Solutions (ROOS). Using Systems Science for Strategic Planning of Obesity Prevention and Treatment: The Roundtable on Obesity Solutions Experience. *Curr Probl Cardiol.* 2023 Aug;48(8):101240. doi: 10.1016/j.cpcardiol.2022.101240. Epub 2022 May 2. PMID: 35513185

<sup>25</sup> Andersson H, Granberg TA, Christiansen M, Aartun ES, Leknes H. Using optimization to provide decision support for strategic emergency medical service planning – Three case studies. *Int J Med Inform.* 2020 Jan;133:103975. doi: 10.1016/j.ijmedinf.2019.103975. Epub 2019 Oct 9. PMID: 31704491

<sup>26</sup> Shah GH, Corso L, Sotnikov S, Leep CJ. Impact of Local Boards of Health on Local Health Department Accreditation, Community Health Assessment, Community Health Improvement Planning, and Strategic Planning. *J Public Health Manag Pract.* 2019 Sep/Oct;25(5):423-430. doi: 10.1097/PHH.0000000000000847. PMID: 31348156

<sup>27</sup> Alvarez-Maldonado P, Reding-Bernal A, Hernández-Solis A, Cicero-Sabido R. Impact of strategic planning, organizational culture imprint and care bundles to reduce adverse events in the ICU. *Int J Qual Health Care.* 2019 Jul 1;31(6):480-484. doi: 10.1093/intqhc/mzy198. PMID: 30256944

<sup>28</sup> Komenda M, Černý V, Šnajdárěk P, Karolyi M, Hejný M, Panoška P, Jarkovský J, Gregor J, Bulhart V, Šnajdrová L, Májek O, Vymazal T, Blatný J, Dušek L. Control Centre for Intensive Care as a Tool for Effective Coordination, Real-Time Monitoring, and Strategic Planning During the COVID-19 Pandemic. *J Med Internet Res.* 2022 Feb 16;24(2):e33149. doi: 10.2196/33149. PMID: 34995207; PMCID: PMC8852654

<sup>29</sup> Whitwell K, Maynard R, Barry N, Cowling V, Sood T. Strategic planning and response to COVID-19 in a London emergency department. *Emerg Med J.* 2020 Sep;37(9):567-570. doi: 10.1136/emmermed-2020-209797. Epub 2020 Jul 15. PMID: 32669319; PMCID: PMC7497573



<sup>30</sup>31. А також при стратегічному плануванні впливу програм громадського здоров'я на харчування <sup>32</sup>, надання медичної допомоги в комплексному онкологічному центрі, стратегічне планування, функціонування якого було переглянуто з урахуванням останніх відкриттів науки з дослідження раку, зосереджене на інноваціях, що проклало шлях до дієвого та мотивуючого процесу стратегічного планування розвитку на прикладі онкологічного центру HCSF Хелен Діллер <sup>33</sup>.

Щодо кадрового забезпечення реалізації стратегічного плану доведено його визначальне значення у досягненні успіху. Команда лідерів розробляє спільне бачення, встановлює стратегічні пріоритети, забезпечує доступ до ресурсів, необхідних для безпечного надання медичної допомоги в громаді, працює над залученням зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування <sup>34</sup>.

Стратегічне планування на прикладі консорціуму Національного інституту раку (NCI) включало встановлення сучасних цілей, організацію розробки стратегії. Реалізація стратегічного плану передбачала 2-х річний період, за час якого позитивно оцінено прогрес просування нових ініціатив в етіології раку та досліджень із збільшення тривалості життя пацієнтів з цим захворюванням <sup>35</sup>.

---

<sup>30</sup> DiPiro JT, Hoffman JM, Schweitzer P, Chisholm-Burns MA, Nesbit TW, Fabian TJ, Cunningham FE, Barrett A, Fine MJ, Tichy E, Hernandez I, Scott CM, Norman C, Nelson SD, Kumah-Crystal Y. ASHP and ASHP Foundation Pharmacy Forecast 2024: Strategic Planning Guidance for Pharmacy Departments in Hospitals and Health Systems. *Am J Health Syst Pharm.* 2024 Jan 5;81(2):5-36. doi: 10.1093/ajhp/zxad231. PMID: 38048298

<sup>31</sup> Jokinen L, Puumalainen I, Airaksinen M. Influence of strategic planning on product marketing and health service orientation of community pharmacies-A national survey in Finland. *Health Policy.* 2019 May;123(5):462-467. doi: 10.1016/j.healthpol.2019.02.006. Epub 2019 Feb 19. PMID: 30808534

<sup>32</sup> Herman DR, Blom A, Tagtow A, Cunningham-Sabo L. Implementation of an Individual + Policy, System, and Environmental (I+PSE) Technical Assistance Initiative to Increase Capacity of MCH Nutrition Strategic Planning. *Matern Child Health J.* 2022 Aug;26(Suppl 1):216-228. doi: 10.1007/s10995-022-03435-0. Epub 2022 May 21. PMID: 35596846; PMCID: PMC9482593

<sup>33</sup> Bank EM, Small EJ, Ashworth A, Hiatt RA. Cancer Research in 2030: A unique strategic planning process at a comprehensive cancer center. *Prev Oncol Epidemiol.* 2023;1(1):1-9. doi: 10.1080/28322134.2023.2265563. Epub 2023 Nov 17. PMID: 38525348; PMCID: PMC10959521

<sup>34</sup> Jeffs L, Merkley J, Sinno M, Thomson N, Peladeau N, Richardson S. Engaging Stakeholders to Co-design an Academic Practice Strategic Plan in an Integrated Health System: The Key Roles of the Nurse Executive and Planning Team. *Nurs Adm Q.* 2019 Apr/Jun;43(2):186-192. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000340. PMID: 30839455

<sup>35</sup> Harvey CE, Gapstur SM, Pottinger CA, Elena JW, Helzlsouer KJ. Applying the Strategic Planning Process to a Large Research Consortium: The Example of the National Cancer Institute Cohort Consortium. *Cancer Epidemiol Biomarkers Prev.* 2021 Oct;30(10):1769-1774. doi: 10.1158/1055-9965.EPI-21-0513. Epub 2021 Aug 26. PMID: 34446473; PMCID: PMC9662942

Результативність реалізації стратегічних планів експерти ООН пропонують вивчати за результатами оціночних досліджень обґрунтованості ухвалених на муніципальному рівні рішень із застосуванням критеріїв якості муніципального управління<sup>36</sup>. Стратегічне планування справедливості в охороні здоров'я застосовується Національним інститутом неврологічних розладів та інсульту (NINDS) в США<sup>37</sup>. Стратегічне планування в Програмі радіаційна медицина в онкологічному центрі принцеси Маргарет із залученням академічних програм під керівництвом міждисциплінарного комітету у тісному співробітництві інституційних партнерів, зацікавлених сторін, персоналу, діючих академічних програм (зокрема останні застосовувалися для керування аналогічними процесами)<sup>38,39</sup>. Стратегічне планування використовувалося при обґрунтуванні Національної програми ліквідації туберкульозу в США (NTEP), для побудови стратегії виявлення нових випадків туберкульозу при побудові та реалізації Національного стратегічного плану на 2017-2025 роки<sup>40</sup>.

Відомі типи і процеси планування, включають: стратегічні, оперативні, тактичні та на випадок надзвичайних ситуацій. Стратегічний план це кроки, послідовно розроблені з урахуванням цілей охорони здоров'я в цілому, а не окремих закладів охорони здоров'я, підрозділів чи департаментів. Стратегічне планування включає всі заходи, вжиті для досягнення визначених деталізованих цілей.

Процес планування є витратним. Перетворення потреб населення у стратегічний план на рівні регіону включає: розробку плану реагування в надзвичайній ситуації; поточні або заплановані заходи; наявні ресурси; досвід попередньої реалізації запланованих стратегій; наявність доступу до населення. Яке потребує медичної допомоги; місцеві чинники (географія, клімат, культура, безпека, практичність). Усі плани повинні

---

<sup>36</sup> Poza-Vilches MF, Gutiérrez-Pérez J, Pozo-Llorente MT. Quality Criteria to Evaluate Performance and Scope of 2030 Agenda in Metropolitan Areas: Case Study on Strategic Planning of Environmental Municipality Management. *Int J Environ Res Public Health*. 2020 Jan 8;17(2):419. doi: 10.3390/ijerph17020419. PMID: 31936334; PMCID: PMC7014323

<sup>37</sup> Schor NF, Scott P, Litvina EY, Torborg C, Kim J, Zalutsky R, Adams AB. The NINDS 2021-2026 Strategic Plan: Partnership and cross-cutting principles. *Cell*. 2022 Apr 28;185(9):1445-1448. doi: 10.1016/j.cell.2022.03.046. PMID: 35487187

<sup>38</sup> Hamilton JL, Foxcroft S, Moyo E, Cooke-Lauder J, Spence T, Zahedi P, Bezjak A, Jaffray D, Lam C, Létourneau D, Milosevic M, Tsang R, Wong R, Liu FF. Strategic planning in an academic radiation medicine program. *Curr Oncol*. 2017 Dec;24(6):e518-e523. doi: 10.3747/co.24.3725. Epub 2017 Dec 20. PMID: 29270061; PMCID: PMC5736491

<sup>39</sup> Higginbotham EJ, Church KC. Strategic planning as a tool for achieving alignment in academic health centers. *Trans Am Clin Climatol Assoc*. 2012;123:292-303. PMID: 23303997; PMCID: PMC3540598

<sup>40</sup> Saini V, Garg K. Case finding strategies under National Tuberculosis Elimination Programme (NTEP). *Indian J Tuberc*. 2020 Dec;67(4S):S101-S106. doi: 10.1016/j.ijtb.2020.09.029. Epub 2020 Sep 30. PMID: 33308653; PMCID: PMC7526527

бути адаптовані до реальних умов з урахуванням існуючих регіональних особливостей<sup>41,42</sup>.

Процес стратегічного планування є програмованим, систематичним, раціональним та цілісним, здатним об'єднати коротко-, середньо- та довгострокову перспективу перетворень галузі охорони здоров'я у майбутньому<sup>43</sup>. Зокрема, стратегічне планування в охороні здоров'я при зоонозних захворюваннях є інструментом не тільки охорони здоров'я, а й політичним з точки зору контролю та запобігання поширення зоонозних хвороб.

## Висновки

Таким чином, за результатами проведеного дослідження було з'ясовано, що стратегічне планування залишається невід'ємним процесом, який має використовуватися систематично для уточнення правильності «обраного курсу», а також для оцінки передумов для прийняття обґрунтованих рішень, уточнення ефективності розподілу наявних ресурсів (кадрових, матеріально-технічних, тощо) для різних галузей народного господарства, включаючи і галузь охорони здоров'я. Раціональне стратегічне планування здатне визначити напрям змін, мету змін організаційного процесу, а також можливість адаптації системи до зовнішніх і внутрішніх реалій, які відбуваються в сучасному суспільстві. Процес стратегічного планування є програмованим, систематичним, раціональним та цілісним, здатним об'єднати коротко-, середньо- та довгострокову перспективу перетворень галузі охорони здоров'я у майбутньому. Цілі стратегічного планування мають бути гнучкими та відповідати потребам та новим викликам, з якими стикаються системи охорони здоров'я.

Успішна реалізація стратегічного плану передбачає синхронізацію і безперервність оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів та обставин, які можуть змінюватися в режимі реального часу. Ключовим у досягненні успіху є збір проектної команди, яка має бути представлена людьми з різними навичками та досвідом організації надання медичної допомоги на всіх її етапах. Сучасні умови з необхідністю діяти в умовах невизначеності висувають вимоги до такої команди із забезпеченням

---

<sup>41</sup> Byrne N, Cole DC, Woods N, Kulasegaram K, Martimianakis MA, Richardson L, Whitehead CR. Strategic Planning in Health Professions Education: Scholarship or Management? *Acad Med*. 2019 Oct;94(10):1455-1460. doi: 10.1097/ACM.0000000000002852. PMID: 31274524

<sup>42</sup> Lazarus MM, Bush RL, Perkowski L, McNeil S. Strategic Approaches for the Health Science Educator: Understanding Strategic Planning, Strategic Thinking, and Continuous Process Improvement and Their Impact. *J Contin Educ Health Prof*. 2024 Mar 21. doi: 10.1097/CEH.0000000000000551. Epub ahead of print. PMID: 38511937.

<sup>43</sup> Rodríguez Perera Fde P, Peiró M. Strategic planning in healthcare organizations. *Rev Esp Cardiol (Engl Ed)*. 2012 Aug;65(8):749-54. English, Spanish. doi: 10.1016/j.recsep.2012.04.005. Epub 2012 Jun 13. PMID: 22699047

балансу між аналітичною майстерністю, креативним мисленням та здатністю до самовідданої, відповідальної командної роботи. Важливим у такій роботі стає призначення здібного лідера-керівника, місія якого полягає у сприянні співпраці та керуванні процесом стратегічного планування.

Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з національною та міжнародною політикою, організаційними цілями, завданнями, згрупованими за ступенями складності, динамізмом та організаційною структурою системи охорони здоров'я кожної країни. Стратегічне планування програм охорони здоров'я необхідне для усунення несправедливості в досягненні прогресу у збереженні та зміцненні здоров'я населення, доступності, медичної, соціальної та економічної ефективності та якості медичної допомоги, включаючи стратегічну оцінку, мету, формулювання стратегічного плану та плану його реалізації в умовах регіону та/або окремої територіальної громади.

Пріоритети сучасної охорони здоров'я формують визнані в суспільстві цілі медичної галузі, які ще називають цілями Національної системи охорони здоров'я. Перетворення потреб населення у стратегічний план на рівні регіону включає: розробку плану реагування в надзвичайній ситуації; поточні або заплановані заходи; наявні ресурси; досвід попередньої реалізації запланованих стратегій; наявність доступу до населення. Яке потребує медичної допомоги; місцеві чинники (географія, клімат, культура, безпека, практичність). Усі плани повинні бути адаптовані до реальних умов з урахуванням існуючих регіональних особливостей.

### Анотація

У дослідженні сучасного наукового контенту щодо застосування стратегічного планування у розробці програм збереження і зміцнення здоров'я населення на регіональному рівні було з'ясовано, що наближення до універсального охоплення населення послугами охорони здоров'я, за рекомендаціями ВООЗ, передбачає: розширення охоплення послугами охорони здоров'я якомога більшої кількості мешканців регіону; покращення наданого пакету медичних послуг; зменшення витрат за послуги охорони здоров'я з кишені населення. Серед пріоритетів державної політики в Україні збереження та зміцнення здоров'я населення залишається одним із найголовніших. Вітчизняні пріоритети в охороні здоров'я мають включати: досягнення рівності у наданні медичної допомоги для всіх верств населення, включаючи вразливі групи, соціально незахищені та соціально небезпечні групи, в тому числі, через розширення переліку послуг; розширення пакету послуг шляхом підвищення ефективності його результатів; покращення захисту від фінансового ризику для бідних і вразливих категорій населення шляхом зниження витрат.

Стратегічне планування галузі охорони здоров'я країни має бути в унісон з національною та міжнародною політикою, організаційними цілями, завданнями, організаційною структурою системи охорони здоров'я кожної країни. Саме стратегічне планування програм охорони здоров'я покликане для усунення несправедливості в досягненні прогресу у збереженні та зміцненні здоров'я населення, доступності, медичної, соціальної та економічної ефективності та якості медичної допомоги в умовах регіону та/або окремої територіальної громади.

### Література

1. Al Tawil L, Massoud MA, Bardus M, Alameddine I. Disaster waste management challenges and enabling factors for strategic planning: The case of the Beirut Port explosion. *Waste Manag Res.* 2023 Aug;41(8):1382-1389. doi: 10.1177/0734242X231151602. Epub 2023 Feb 4. PMID: 36738236.
2. Al-Jassim M, Frazier T, Wood E. Emergency management and HAZMAT mitigation: Strategic planning for new developments. *J Emerg Manag.* 2023 Georgetown University Special Issue;20(8):39-57. doi: 10.5055/jem.0677. PMID: 36825631.
3. Álvarez-Maldonado P, Reding-Bernal A, Hernández-Solís A, Cicero-Sabido R. Impact of strategic planning, organizational culture imprint and care bundles to reduce adverse events in the ICU. *Int J Qual Health Care.* 2019 Jul 1;31(6):480-484. doi: 10.1093/intqhc/mzy198. PMID: 30256944.
4. Andersson H, Granberg TA, Christiansen M, Aartun ES, Leknes H. Using optimization to provide decision support for strategic emergency medical service planning – Three case studies. *Int J Med Inform.* 2020 Jan;133:103975. doi: 10.1016/j.ijmedinf.2019.103975. Epub 2019 Oct 9. PMID: 31704491.
5. Bank EM, Small EJ, Ashworth A, Hiatt RA. Cancer Research in 2030: A unique strategic planning process at a comprehensive cancer center. *Prev Oncol Epidemiol.* 2023;1(1):1-9. doi: 10.1080/28322134.2023.2265563. Epub 2023 Nov 17. PMID: 38525348; PMCID: PMC10959521.
6. Bianco L, Raffa S, Fornelli P, Mancini R, Gabriele A, Medici F, Battista C, Greco S, Croce G, Germani A, Petrucci S, Anibaldi P, Bianco V, Ronchetti M, Banchieri G, Napoli C, Piane M. From Survey Results to a Decision-Making Matrix for Strategic Planning in Healthcare: The Case of Clinical Pathways. *Int J Environ Res Public Health.* 2022 Jun 25;19(13):7806. doi: 10.3390/ijerph19137806. PMID: 35805466; PMCID: PMC9265412.
7. Breeze J, Fryer RN, Nguyen TN, Ramasamy A, Pope D, Masouros SD. Injury modelling for strategic planning in protecting the national infrastructure from terrorist explosive events. *BMJ Mil Health.* 2023 Nov 22;169(6):565-569. doi: 10.1136/bmjmilitary-2021-002052. PMID: 35241623.
8. Byrne N, Cole DC, Woods N, Kulasegaram K, Martimianakis MA, Richardson L, Whitehead CR. Strategic Planning in Health Professions

Education: Scholarship or Management? *Acad Med.* 2019 Oct;94(10):1455-1460. doi: 10.1097/ACM.0000000000002852. PMID: 31274524.

9. Carrasco M, Ohkubo S, Preaux A, Galavotti C, Mickler A, Raney L, Saad A, May AV, Quinn H. Assessing Use, Usefulness, and Application of the High Impact Practices in Family Planning Briefs and Strategic Planning Guides. *Glob Health Sci Pract.* 2023 Aug 28;11(4):e2200146. doi: 10.9745/GHSP-D-22-00146. PMID: 37640486; PMCID: PMC10461701.

10. Dinets A, Nykytiuk O, Gorobeiko M, Barabanchyk O, Khrol N. Milestones and pitfalls in strategic planning of healthcare in capital city in transition. *Georgian Med News.* 2021 Jun;(315):189-195. PMID: 34365449.

11. DiPiro JT, Hoffman JM, Schweitzer P, Chisholm-Burns MA, Nesbit TW, Fabian TJ, Cunningham FE, Barrett A, Fine MJ, Tichy E, Hernandez I, Scott CM, Norman C, Nelson SD, Kumah-Crystal Y. ASHP and ASHP Foundation Pharmacy Forecast 2024: Strategic Planning Guidance for Pharmacy Departments in Hospitals and Health Systems. *Am J Health Syst Pharm.* 2024 Jan 5;81(2):5-36. doi: 10.1093/ajhp/zxad231. PMID: 38048298.

12. Dorrance KA, Clement BD. Transforming the provision of healthcare through emerging technology: A strategic transformation. *Fam Syst Health.* 2021 Mar;39(1):158-162. doi: 10.1037/fsh0000597. PMID: 34014737.

13. Dweik R, Rea P, Stoller JK. Strategic Planning for the Chest Clinician. *Chest.* 2021 Sep;160(3):1035-1041. doi: 10.1016/j.chest.2021.02.011. Epub 2021 Feb 10. PMID: 33581099.

14. Ghanbari MK, Gorji HA, Behzadifar M, Shoghli A, Martini M. Strategic planning, components and evolution in zoonotic diseases frameworks: one health approach and public health ethics. *J Prev Med Hyg.* 2022 Jan 31;62(4):E981-E987. doi: 10.15167/2421-4248/jpmh2021.62.4.2323. PMID: 35603238; PMCID: PMC9104671.

15. Hamilton JL, Foxcroft S, Moyo E, Cooke-Lauder J, Spence T, Zahedi P, Bezjak A, Jaffray D, Lam C, Létourneau D, Milosevic M, Tsang R, Wong R, Liu FF. Strategic planning in an academic radiation medicine program. *Curr Oncol.* 2017 Dec;24(6):e518-e523. doi: 10.3747/co.24.3725. Epub 2017 Dec 20. PMID: 29270061; PMCID: PMC5736491.

16. Harvey CE, Gapstur SM, Pottinger CA, Elena JW, Helzlsouer KJ. Applying the Strategic Planning Process to a Large Research Consortium: The Example of the National Cancer Institute Cohort Consortium. *Cancer Epidemiol Biomarkers Prev.* 2021 Oct;30(10):1769-1774. doi: 10.1158/1055-9965.EPI-21-0513. Epub 2021 Aug 26. PMID: 34446473; PMCID: PMC9662942.

17. Herman DR, Blom A, Tagtow A, Cunningham-Sabo L. Implementation of an Individual+Policy, System, and Environmental (I+PSE) Technical Assistance Initiative to Increase Capacity of MCH Nutrition Strategic Planning. *Matern Child Health J.* 2022 Aug;26(Suppl 1):216-228. doi: 10.1007/s10995-022-03435-0. Epub 2022 May 21. PMID: 35596846; PMCID: PMC9482593.

18. Higginbotham EJ, Church KC. Strategic planning as a tool for achieving alignment in academic health centers. *Trans Am Clin Climatol Assoc.* 2012;123:292-303. PMID: 23303997; PMCID: PMC3540598.

19. Jeffs L, Merkle J, Sinno M, Thomson N, Peladeau N, Richardson S. Engaging Stakeholders to Co-design an Academic Practice Strategic Plan in an Integrated Health System: The Key Roles of the Nurse Executive and Planning Team. *Nurs Adm Q.* 2019 Apr/Jun;43(2):186-192. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000340. PMID: 30839455.

20. Johnston KC, Trevathan E. NINDS Health Equity Strategic Planning Process Overview, High-Level Recommendations, and Guide. *Neurology.* 2023 Aug 15;101(7 Suppl 1):S1-S8. doi: 10.1212/WNL.0000000000207568. PMID: 37580145.

21. Jokinen L, Puumalainen I, Airaksinen M. Influence of strategic planning on product marketing and health service orientation of community pharmacies-A national survey in Finland. *Health Policy.* 2019 May;123(5):462-467. doi: 10.1016/j.healthpol.2019.02.006. Epub 2019 Feb 19. PMID: 30808534.

22. Komenda M, Černý V, Šnajdár P, Karolyi M, Hejný M, Panoška P, Jarkovský J, Gregor J, Bulhart V, Šnajdrová L, Májek O, Vymazal T, Blatný J, Dušek L. Control Centre for Intensive Care as a Tool for Effective Coordination, Real-Time Monitoring, and Strategic Planning During the COVID-19 Pandemic. *J Med Internet Res.* 2022 Feb 16;24(2):e33149. doi: 10.2196/33149. PMID: 34995207; PMCID: PMC8852654.

23. Lazarus MM, Bush RL, McNeil S. Examining the Intersection of Strategic Thinking and Continuous Process Improvement Through the Lens of Military Medical Education to Build a Novel Model. *Mil Med.* 2024 Jul 3;189(7-8):190-196. doi: 10.1093/milmed/usae009. PMID: 38300224.

24. Lazarus MM, Bush RL, Perkowski L, McNeil S. Strategic Approaches for the Health Science Educator: Understanding Strategic Planning, Strategic Thinking, and Continuous Process Improvement and Their Impact. *J Contin Educ Health Prof.* 2024 Mar 21. doi: 10.1097/CEH.0000000000000551. Epub ahead of print. PMID: 38511937.

25. Mallon WT. Does Strategic Planning Matter? *Acad Med.* 2019 Oct;94(10):1408-1411. doi: 10.1097/ACM.0000000000002848. PMID: 31219813.

26. Moreno JV, Girard AS. Capitalizing on an Existing Shared Governance Structure in Developing Leadership Succession Planning. *J Nurs Adm.* 2019 Apr;49(4):193-200. doi: 10.1097/NNA.0000000000000737. PMID: 30882608.

27. Persaud N. Expanding the repertoire of evaluation tools so that evaluation recommendations can assist nonprofits to enhance strategic planning and design of program operations. *Eval Program Plann.* 2021 Dec;89:101985. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2021.101985. Epub 2021 Aug 10. PMID: 34474262.

28. Poza-Vilches MF, Gutiérrez-Pérez J, Pozo-Llorrente MT. Quality Criteria to Evaluate Performance and Scope of 2030 Agenda in Metropolitan Areas: Case Study on Strategic Planning of Environmental Municipality Management. *Int J Environ Res Public Health*. 2020 Jan 8;17(2):419. doi: 10.3390/ijerph17020419. PMID: 31936334; PMCID: PMC7014323.
29. Pronk NP, Eneli I, Economos CD, Bradley D, Fassbender J, Calancie L, Patawaran W, Hovmand PS; Members of the Roundtable on Obesity Solutions (ROOS). Using Systems Science for Strategic Planning of Obesity Prevention and Treatment: The Roundtable on Obesity Solutions Experience. *Curr Probl Cardiol*. 2023 Aug;48(8):101240. doi: 10.1016/j.cpcardiol.2022.101240. Epub 2022 May 2. PMID: 35513185.
30. Ridder HG, Schrader JS. Processing of intended and unintended strategic issues and integration into the strategic agenda. *Health Care Manage Rev*. 2019 Oct/Dec;44(4):332-343. doi: 10.1097/HMR.000000000000184. PMID: 29095368.
31. Rodríguez Perera Fde P, Peiró M. Strategic planning in healthcare organizations. *Rev Esp Cardiol (Engl Ed)*. 2012 Aug;65(8):749-54. English, Spanish. doi: 10.1016/j.recesp.2012.04.005. Epub 2012 Jun 13. PMID: 22699047.
32. Saini V, Garg K. Case finding strategies under National Tuberculosis Elimination Programme (NTEP). *Indian J Tuberc*. 2020 Dec;67(4S):S101-S106. doi: 10.1016/j.ijtb.2020.09.029. Epub 2020 Sep 30. PMID: 33308653; PMCID: PMC7526527.
33. Schneidereich TA, Leighton K, Foisy-Doll C. Operationalizing a simulation program: Practical information for leadership. *Nurs Forum*. 2020 Nov;55(4):569-574. doi: 10.1111/nuf.12463. Epub 2020 May 28. PMID: 32468574.
34. Schor NF, Scott P, Litvina EY, Torborg C, Kim J, Zalutsky R, Adams AB. The NINDS 2021-2026 Strategic Plan: Partnership and cross-cutting principles. *Cell*. 2022 Apr 28;185(9):1445-1448. doi: 10.1016/j.cell.2022.03.046. PMID: 35487187.
35. Shah GH, Corso L, Sotnikov S, Leep CJ. Impact of Local Boards of Health on Local Health Department Accreditation, Community Health Assessment, Community Health Improvement Planning, and Strategic Planning. *J Public Health Manag Pract*. 2019 Sep/Oct;25(5):423-430. doi: 10.1097/PHH.0000000000000847. PMID: 31348156.
36. Shepherd M, Quinn H. Implementing a strategic plan for research. *Br J Nurs*. 2024 Jun 6;33(11):500-504. doi: 10.12968/bjon.2024.0021. PMID: 38850146.
37. Sörensen J, Persson AS, Olsson JA. A data management framework for strategic urban planning using blue-green infrastructure. *J Environ Manage*. 2021 Dec 1;299:113658. doi: 10.1016/j.jenvman.2021.113658. Epub 2021 Sep 13. PMID: 34523536.



38. Swain S, Aggarwal D, Kumar S. Addressing health inequity through strategic planning and management. *Indian J Public Health*. 2020 Oct-Dec;64(4):417-420. doi: 10.4103/ijph.IJPH\_343\_19. PMID: 33318397.

39. Teisberg E, Wallace S, O'Hara S. Defining and Implementing Value-Based Health Care: A Strategic Framework. *Acad Med*. 2020 May;95(5):682-685. doi: 10.1097/ACM.0000000000003122. PMID: 31833857; PMCID: PMC7185050.

40. Thaher YAY, Jaaron AAM. The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *J Environ Manage*. 2022 Mar 1;305:114381. doi: 10.1016/j.jenvman.2021.114381. Epub 2022 Jan 3. PMID: 34991031.

41. Welch TD, Smith TB. Strategic Planning: Moving From Plan to Implementation. *Nurs Adm Q*. 2023 Oct-Dec 01;47(4):283-288. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000597. PMID: 37643226.

42. Whitwell K, Maynard R, Barry N, Cowling V, Sood T. Strategic planning and response to COVID-19 in a London emergency department. *Emerg Med J*. 2020 Sep;37(9):567-570. doi: 10.1136/emermed-2020-209797. Epub 2020 Jul 15. PMID: 32669319; PMCID: PMC7497573.

43. Zafar HM, Rawson JV. Liberating Structures in Strategic Planning: Methods to Foster Engagement. *Acad Radiol*. 2024 Feb;31(2):438-445. doi: 10.1016/j.acra.2023.12.027. PMID: 38401990.

#### **Information about the authors:**

**Stovban Iryna Vasylivna,**

<https://orcid.org/0000-0002-8020-5676>

Candidate of Medical Sciences,

Associate Professor at the Department of Social Medicine  
and Public Health

Ivano-Frankivsk National Medical University

2, Halytska ave., Ivano-Frankivsk, 76000, Ukraine

**Slabkiy Gennadiy Oleksiiovych,**

<https://orcid.org/0000-0003-2308-7869>

Doctor of Medical Sciences, Professor,

Head of the Department of Public Health

State University "Uzhhorod National University"

3, Narodna Square, Uzhhorod, Ukraine, 88000

**Medvedovska Natalia Volodymyrivna,**

<https://orcid.org/0000-0003-3061-6079>

Doctor of Medical Sciences, Professor,

Chief of the scientific coordination Department

Presidium of the National Academy of Medical Sciences of Ukraine

12, Hertzena avenue, Kyiv, 04050, Ukraine