

**U-LEAD**  
З ЄВРОПОЮ



# СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

В СЕКТОРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ



MINISTRY OF  
FOREIGN AFFAIRS  
OF DENMARK  
Danida



МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ  
ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ



**Назва публікації:**

Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах.

**Підготовлено:**

Програма «U-LEAD з Європою».

Дім децентралізації,

Вул. В. Житомирська, 20, Київ, 01001, Україна

E-Mail: [pr@u-lead.org.ua](mailto:pr@u-lead.org.ua)

Вебсайти: [u-lead.org.ua](http://u-lead.org.ua), [decentralisation.gov.ua](http://decentralisation.gov.ua)

Facebook: [facebook.com/ ULEADwithEurope](https://facebook.com/ULEADwithEurope)

**Автори:**

Марина Брага, Світлана Пхіденко, Лілія Масюк, Наталя Гусак, Таміла Лепьошкіна

**Коментарі та доповнення:**

Віталій Швець, Валерій Микуліч, Аліса Макаріхіна, Яна Роганова

Команда секторних реформ Програми «U-LEAD з Європою» висловлює вдячність усім тренерам та експертам, які допомагали громадам у розробці стратегічних планів: Василю Височанському, Олександрю Зарицькому, Анні Ліщишиній, Тарасу Микитину.

**Редактор:** Оксана Писана

**Дизайн та верстка:** Богдана Фоміна

Ця публікація була підготовлена за підтримки Європейського Союзу та його держав-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції. Зміст цієї публікації є виключною відповідальністю її авторів і не може жодним чином сприйматися як такий, що відображає погляди Програми «U-LEAD з Європою», уряду України, Європейського Союзу та його держав-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції.



Методичний посібник «Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах» у рамках програми «U-LEAD з Європою» має на меті допомогти органам місцевого самоврядування та комунальним підприємствам у наданні медичних послуг, в організації та проведенні процесу стратегічного планування на рівні первинної медичної допомоги в громадах. Посібник підготовлений на основі досвіду надання технічної підтримки з розроблення стратегічних планів у секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах Вінницької, Дніпропетровської, Житомирської, Закарпатської, Запорізької, Івано-Франківської, Київської, Луганської, Львівської, Рівненської, Хмельницької, Чернівецької областей у березні–липні 2019 року.

У посібнику описано досвід розроблення стратегічних планів, наведено інформацію про найбільш актуальні аспекти організації процесу стратегічного планування, а також приклади документів, що були підготовлені під час розроблення стратегій у секторі охорони здоров'я на рівні громад і комунальних підприємств – надавачів медичних послуг.

Видання, підготовлене за сприяння Програми «U-LEAD з Європою», вперше в Україні описує процес стратегічного планування в секторі охорони здоров'я на рівні громади. Воно може бути корисним для всіх, хто розробляє стратегічні плани в цій галузі в комунальному секторі. Посібник базується на практичному досвіді, здобутому в результаті впровадження ініціативи «Стратегічне планування та фінансові аспекти первинної медичної допомоги на рівні громади».

Публікація підготовлена Мариною Брагою, Світланою Пхіденко, Лілією Масюк, Наталею Гусак, Тамілою Лепьошкіною за участі Віталія Швеця, Валерія Микуліча, Аліси Макаріхіної та Яни Роганової в рамках Програми «U-LEAD з Європою».

## СПИСОК ПРИЙНЯТИХ СКОРОЧЕНЬ

**АЗПСМ** – Амбулаторія загальної практики сімейної медицини

**ГК України** – Господарський кодекс України

**ПК України** – Податковий кодекс України

**ЗОЗ** – заклад охорони здоров'я

**ЗУ** – Закон України

**КНП** – комунальне некомерційне підприємство

**МОЗ** – Міністерство охорони здоров'я України

**НО** – неприбуткова організація

**НСЗУ** – Національна служба здоров'я України

**ОТГ** – об'єднана територіальна громада

**ОМС** – органи місцевого самоврядування

**ПМД** – первинна медична допомога

**SWOT-аналіз** – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

<b>Вступ</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Основні положення щодо стратегічного планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаній територіальній громаді</b> .....	<b>10</b>
1.1. Особливості стратегічного планування в секторі охорони здоров'я .....	10
1.2. Стратегічне планування та цикл розроблення плану .....	16
1.3. Рекомендації щодо стратегічного планування в охороні здоров'я на рівні громади .....	20
<b>2. Етапи стратегічного планування</b> .....	<b>27</b>
2.1. Короткий огляд етапів стратегічного планування .....	27
2.2. Підготовка до стратегічного планування .....	29
2.3. Аналіз поточного стану охорони здоров'я в громаді .....	33
2.4. Розроблення Стратегії .....	41
2.5. Обговорення та затвердження Стратегії .....	54
2.6. Реалізація Стратегії .....	54
2.7. Моніторинг та оцінка реалізації Стратегії .....	56
<b>Додатки</b> .....	<b>60</b>
Додаток 1. Нормативно-правове та методичне забезпечення процесу стратегічного планування у секторі охорони здоров'я в громаді .....	60
Додаток 2. Положення про утворення Робочої групи з розроблення Стратегічного плану .....	64
Додаток 3. Положення про затвердження Стратегічного плану .....	69
Додаток 4. Анкети зворотного зв'язку клієнтів Центру надання первинної медичної допомоги .....	71
Додаток 5. Корисні ресурси .....	74
Додаток 6. Посилання на приклади стратегічних планів .....	75

Ідея розроблення посібника зі стратегічного планування в охороні здоров'я виникла завдяки впровадженню програмою «U-LEAD з Європою» ініціативи «Стратегічне планування та фінансові аспекти первинної медичної допомоги на рівні громади». Унікальність цього документа полягає в тому, що він є першим посібником, у якому описано процес розроблення стратегічних планів в охороні здоров'я на рівні громади. Він може бути корисним як представникам органів місцевого самоврядування, так і управлінцям комунальних некомерційних підприємств – надавачів послуг первинної медичної допомоги. Наявність практичних прикладів допоможе зрозуміти, як краще сформулювати документ і організувати сам процес планування.

Завдання посібника – посилити впевненість і здатність представників органів місцевого самоврядування управляти сектором охорони здоров'я в громадах; продемонструвати різні варіанти розроблення Стратегії; пояснити всі складові та етапи розроблення Стратегічного плану; описати інструменти та методологію, що застосовується для розроблення стратегічних планів; запропонувати алгоритм їхнього затвердження та надати приклади корисних документів і чинних (ми не знаємо, чи вони успішні) стратегій.

Процеси децентралізації владних повноважень і зміна системи фінансування сектору охорони здоров'я відкрили багато можливостей для громад щодо поліпшення якості медичних послуг. Представники органів місцевого самоврядування й управлінський персонал закладів охорони здоров'я відчують більше відповідальності за роботу в напрямі покращення сфери надання медичних послуг у громаді. З огляду на те, що на рівні громади, окрім сфери охорони здоров'я, є багато інших важливих напрямів (розвиток освіти, покращення інфраструктури тощо), а фінансові можливості є обмеженими, органи місцевого самоврядування й управлінці комунальних закладів охорони здоров'я вимушені ефективно планувати та використовувати власні ресурси, узгоджувати пріоритети та будувати партнерські відносини з усіма зацікавленими особами в громаді в напрямі поліпшення здоров'я населення.

Здоров'я людей залежить не тільки від якості та доступності медичних послуг, але й від інших факторів. Здорові люди чи ні, визначається значною мірою обставинами, оточенням та індивідуальним способом життя.

Значною мірою такі чинники, як місце, де ми живемо, стан навколишнього природного середовища, генетика, рівень доходу й освіти, а також наші стосунки з друзями та родиною мають чималий вплив на здоров'я. До основних факторів належать: соціальне та економічне середовище, фізичне середовище, індивідуальні особливості та поведінка людини\*. Розуміння цих чинників важливе як для керівників комунальних закладів охорони здоров'я, так і для представників органів місцевого самоврядування, бо тільки через покращення послуг з охорони здоров'я неможливо досягти позитивного впливу на здоров'я населення.

Стратегічне планування розвитку сектору охорони здоров'я на рівні громади допомагає визначити пріоритети, спланувати дії, узгодивши їх між усіма зацікавленими сторонами, зробити розрахунки щодо ресурсів, які потрібні на виконання завдань, і головне – спрямувати зусилля на покращення якості життя та зміцнення здоров'я людини.

### Навіщо проводити стратегічне планування?

- Стратегічний план дає визначення **чіткого напрямку подальшого розвитку сектору**, дає розуміння, в якому напрямку рухатися.
- За допомогою Стратегічного плану орган місцевого самоврядування та/або заклад охорони здоров'я може краще зрозуміти свої сильні сторони та можливості, слабкі сторони та проблеми, ресурси та виклики.
- Стратегічний план дає змогу ухвалювати **ефективні управлінські рішення**.
- Стратегічний план допомагає ефективніше управляти своїми інвестиціями та ресурсами, планувати бюджет і розподіляти кошти.
- Люди, які беруть участь у розробленні Стратегічного плану, розділяють між собою відповідальність за його виконання. Це забезпечує ефективне залучення людських ресурсів.
- Стратегічне планування зменшує вірогідність виникнення конфліктів у вирішенні важливих питань.
- Стратегічне планування дає змогу **втільовувати бачення на практиці**, перетворювати стратегічні цілі на операційні, залучати громадян, управляти «тут і зараз» – дотримуватися курсу, проте виявляти гнучкість, регулярно переглядати, адаптувати та коригувати дії.

\* ВООЗ. Детермінанти здоров'я. Режим доступу: <https://www.who.int/hia/evidence/doh/en/>

- Визначення стратегічних цілей допомагає людям зосередитися на важливих справах та питаннях і приділяти менше уваги незначним проектам та ініціативам. План також нагадує про сфери та завдання, що потребують уваги в певний період часу.
- Стратегічний план може слугувати підґрунтям для формування проектних пропозицій про залучення додаткових коштів за рахунок спонсорських, благодійних внесків і міжнародної технічної допомоги\*.
- Процес розроблення Стратегічного плану із залученням усіх зацікавлених сторін дає можливість досягти взаємодії та покращити партнерські стосунки.

Програма «U-LEAD з Європою» розпочала ініціативу «Стратегічне планування та фінансові аспекти первинної медичної допомоги на рівні громади» з оголошення конкурсу, на участь у якому подали заявки понад 60 об'єднаних територіальних громад\*\*. У результаті команда секторних реформ відібрала 20 ОТГ, що відповідали визначеним в оголошенні критеріям і висловили готовність підтримати розроблення Стратегічного плану. Більш ніж 70 представників надавачів первинної медичної допомоги разом із керівництвом органів місцевого самоврядування взяли участь у дводенних тренінгах, на яких вони здобули знання та навички щодо розроблення стратегічних планів. Після тренінгів учасники мали можливість отримати технічну підтримку експертів програми «U-LEAD з Європою» з питань розроблення стратегічних планів і фінансового управління.

\* Саміна Куші (2017), Стратегічне планування для НУО: керівництво для розуміння основних засад стратегічного планування. Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-planning-ngos-guide-understand-basics-samina-khushi?f>

\*\* Децентралізація дає можливості. Новини від 08.02.2019 Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/10606>



## Рисунок 1. МАПА ОТГ, ЯКІ БРАЛИ УЧАСТЬ В ІНІЦІАТИВІ З РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ



За результатами ініціативи, у якій брали участь 20 ОТГ, 15 комунальних некомерційних підприємств із цих громад, що надають медичні послуги, розробили стратегічні плани, 73% відсотки (11 КНП) яких було затверджено органами місцевого самоврядування станом на 01 вересня 2019 р. Три ОТГ замість Стратегії підприємства розробили Стратегію розвитку охорони здоров'я в громаді, серед них дві Стратегії вже затверджено.

# ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СЕКТОРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

## 1.1.

### ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СЕКТОРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я



Стратегічне планування в сфері охорони здоров'я в ОТГ можна розглядати в таких варіантах, як:

- a) один зі стратегічних напрямів у Стратегії розвитку ОТГ;
- b) окрему Стратегію розвитку сфери охорони здоров'я в ОТГ;
- c) Стратегічний план розвитку комунального некомерційного підприємства – надавача послуг із медичного обслуговування населення.

У разі вибору варіантів «а» та «б» рекомендуємо застосовувати такі методичні розробки:

- Наказ Мінрегіону України від 30.03.2016 № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади».
- Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів заходів з їх реалізації (із застосуванням підходу смарт-спеціалізації) у редакції 2018 року. /Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surdp.eu/RDS>
- Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. / Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surdp.eu/Methodology-of-strategic-planning-for-hromadas>

- Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф.] – К.: – 2017. – 121 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04\\_Strateg\\_Plan-PRN-5.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf)

З огляду на те, що наразі немає методичних розробок щодо стратегічного планування розвитку комунального некомерційного підприємства – надавача послуг з медичного обслуговування населення, можна використовувати загальну методологію стратегічного планування регіонального розвитку та/або об'єднаної територіальної громади, наведену вище. Водночас у процесі стратегічного планування слід зважати на особливості формування Стратегії саме для підприємства, яке належить до комунального сектору економіки та є неприбутковим.

Із цією метою необхідно зважати на природу та сутність комунального некомерційного підприємства як суб'єкта господарювання комунального сектору економіки, як будуються відносини таких підприємств із засновниками – органами місцевого самоврядування та які повноваження мають ОМС у сфері охорони здоров'я.

Згідно зі статтею 3 ГК України, господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями. Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність)\*.

Комунальне некомерційне підприємство, яке надає послуги з медичного обслуговування населення, – є суб'єктом господарювання, який здійснює свою діяльність без мети одержання прибутку.

Така організаційна форма господарювання, як підприємство, визначена у статті 62 ГК України. Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, створеним компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та

\* Верховна Рада України (2003), Господарський кодекс України. Документ 436-IV, редакція від 07.02.2019. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

іншими законами. Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності\*.

Комунальне некомерційне підприємство, у т.ч. із надання медичних послуг, є унітарним комунальним підприємством, що діє на базі комунальної власності територіальної громади та самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис\*\*.

Окрім цього, згідно з ПК України, комунальне некомерційне підприємство належить до неприбуткових організацій, доходи (прибутки) яких використовуються виключно для фінансування видатків на власне утримання, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених в установчих документах (абзац перший підпункту 133.4.1 пункту 133.4 статті 133 ПК України)\*\*\*.

Управління господарською діяльністю у комунальному секторі економіки здійснюється через систему організаційно-господарських повноважень територіальних громад та органів місцевого самоврядування щодо суб'єктів господарювання, які належать до комунального сектора економіки і здійснюють свою діяльність на основі права господарського відання або права оперативного управління (частина перша статті 24 ГК України)\*\*\*\*.

У статті 17 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено, що відносини органів місцевого самоврядування з підприємствами, установами та організаціями, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, будуються на засадах їх підпорядкованості, підзвітності та підконтрольності органам місцевого самоврядування\*\*\*\*\*.

Повноваження органів місцевого самоврядування в сфері охорони здоров'я та в управлінні комунальними підприємствами передбачені в ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», зокрема:

\* Верховна Рада України (2003), Господарський кодекс України. Документ 436-IV, редакція від 07.02.2019. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

\*\* Верховна Рада України (2003), Господарський кодекс України. Документ 436-IV, редакція від 07.02.2019. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

\*\*\* Верховна Рада України (2011), Податковий кодекс України. Документ 2755-VI, редакція від 01.07.2019. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

\*\*\*\* Верховна Рада України (2003), Господарський кодекс України. Документ 436-IV, редакція від 07.02.2019. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

\*\*\*\*\* Верховна Рада України (1997). Закон України про місцеве самоврядування в Україні. Документ 280/97-ВР, редакція від 01.05.2019. Стаття 17. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#n140>

- управління закладами охорони здоров'я, які належать територіальним громадам або передані їм, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;
- забезпечення в межах наданих повноважень доступності та безоплатності медичного обслуговування на відповідній території;
- забезпечення, відповідно до закону, розвитку всіх видів медичного обслуговування, розвитку та вдосконалення мережі лікувальних закладів усіх форм власності, визначення потреби та формування замовлень на кадри для цих закладів, укладення договорів на підготовку спеціалістів, організація роботи щодо удосконалення кваліфікації кадрів;
- прийняття рішень про створення, ліквідацію, реорганізацію та перепрофілювання підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідної територіальної громади;
- здійснення заходів щодо розширення та вдосконалення мережі таких підприємств та ін.;
- управління в межах, визначених радою, майном, що належить до комунальної власності відповідних територіальних громад;
- встановлення порядку та здійснення контролю за використанням прибутків підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідних територіальних громад;
- заслуховування звітів про роботу керівників підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідних територіальних громад;
- встановлення в порядку і межах, визначених законом, тарифів;
- об'єднання на договірних засадах коштів відповідного місцевого бюджету та інших місцевих бюджетів для виконання спільних проєктів або для спільного фінансування комунальних підприємств;
- розгляд проєктів планів підприємств і організацій, які належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, внесення до них зауважень і пропозицій, здійснення контролю за їх виконанням\*.

Отже, для розроблення Стратегічного плану розвитку комунального некомерційного підприємства (КНП) із надання послуг з медичного обслуговування населення можна використовувати також методологію

\* Верховна Рада України (1997). Закон України про місцеве самоврядування в Україні. Документ 280/97-ВР, редакція від 01.05.2019 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#n140>

стратегічного планування підприємств і некомерційних організацій з огляду на особливості діяльності суб'єктів господарювання комунального сектору економіки та їхніх засновників – органів місцевого самоврядування.

Слід зазначити, що під час розроблення стратегії КНП обов'язково необхідно зважати на положення статті 11 ГК України проте, що здійснення державою економічної стратегії і тактики у сфері господарювання спрямовується на створення економічних, організаційних та правових умов, за яких суб'єкти господарювання враховують у своїй діяльності показники прогнозних і програмних документів економічного та соціального розвитку\*.

Суб'єктам господарювання, які не враховують суспільні інтереси, відображені в програмних документах економічного і соціального розвитку, не можуть надаватися передбачені законом пільги та переваги у здійсненні господарської діяльності.

Таким чином, під час розроблення стратегічного плану розвитку КНП – надавача послуг з медичного обслуговування населення – обов'язково необхідно спиратися на положення Програми соціально-економічного та культурного розвитку та, за наявності, на Стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади, а також відповідним чином затвердити й погодити її у засновника.

У пунктах 7.3.1. та 7.5.6. Примірного статуту для комунального некомерційного підприємства, яке надає первинну медичну допомогу, передбачено, що засновник визначає головні напрями діяльності підприємства, затверджує плани діяльності та звіти про його виконання, а керівник підприємства в межах своєї компетенції видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників\*\*.

Для інституційного закріплення стратегічного планування в КНП керівник закладу затверджує своїм наказом рішення про утворення робочої групи зі стратегічного планування, персональний склад групи та положення про її роботу. До складу робочої групи, крім працівників КНП, можуть входити представники місцевої влади, бізнесу, громадських та інших організацій, депутати, жителі громади.

Розроблений Стратегічний план розвитку КНП спочатку затверджується керівником КНП, а потім вноситься на погодження виконкому відповідної

\* Верховна Рада України (2003), Господарський кодекс України. Документ 436-IV, редакція від 07.02.2019. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

\*\* МОЗ (2018), Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. Оновлена версія, 2018 р. Режим доступу: [https://moz.gov.ua/uploads/0/3562-moz\\_metod\\_recomendations\\_autonomization\\_2018\\_ua\\_final\\_web.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/0/3562-moz_metod_recomendations_autonomization_2018_ua_final_web.pdf)

місцевої ради, згідно з положеннями підпункту 4 пункту «а» статті 27 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні». Цьому передують підготовка та затвердження положення про робочу групу з розроблення Стратегічного плану розвитку КНП та затвердження її складу наказом керівника КНП.

### Приклад

#### **Розроблення Стратегічного плану комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» (ЦПМСД) Калитянської селищної ради Київської області.**

На початку було проведено зустріч із представниками засновника КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» (ЦПМСД) Калитянської селищної ради Київської області: заступником селищного голови, керівниками фінансового та економічного відділу селищної ради та колективом підприємства. Було прийнято рішення, що оптимальним для ОТГ буде саме розроблення Стратегічного плану розвитку КНП «ЦПМСД». До робочої групи з розроблення Стратегії увійшли представники КНП, керівництва органу місцевого самоврядування ОТГ, депутати селищної ради, місцеві жителі.

Керівництво комунального підприємства організувало опитування населення щодо проблем розвитку медицини в ОТГ через мережу Facebook, провело анкетування пацієнтів в амбулаторіях і ФАПх. Завдяки такому опитуванню адміністрація КНП виявила наявні проблеми взаємин лікарів із пацієнтами, які згодом було усунуто.

У стратегічній сесії, що відбулася в селі Семиполки, взяли участь працівники КНП: лікарі, медсестри, адміністративний персонал, представники керівництва органу місцевого самоврядування ОТГ: заступник Калитянського селищного голови, староста села Семиполки, працівники фінансового та економічного відділів селищної ради, місцеві депутати, працівники культури, жителі громади, а також із власної ініціативи й представники комунального некомерційного підприємства Броварської районної ради «Броварський районний центр первинної медико-санітарної допомоги». Загалом в обговореннях взяли участь приблизно 35 осіб. Разом із залученими фасилітатором та експертом обговорили цінності, візію, місію, SWOT-аналіз, сформулювали перспективні напрями та план заходів. Усі учасники виявили високу активність, працювали з натхненням упродовж всієї сесії, а керівництво

селищної ради ОТГ надало конструктивні пропозиції для розвитку сфери медицини в громаді та КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради.

За підтримки експертів було узагальнено результати стратегічної сесії та підготовлено проєкт Стратегічного плану розвитку КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради та проєкти розпорядчих документів. План було затверджено наказом директора КНП та винесено на схвалення виконавчим комітетом Калитянської селищної ради.

Стратегічний план КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради на 2019–2022 роки затверджено рішенням виконавчого комітету Калитянської селищної ради 19.06.2019 р. № 461.

Розроблення Стратегії стало успішним, тому що ініціатором участі в проєкті програми «U-LEAD з Європою» зі стратегічного планування в секторі охорони здоров'я була саме очільниця «ЦПМСД» – Кудрявцева Тетяна Володимирівна, що вплинуло на сталість ініціативи та ефективність розроблення стратегічного документа; ініціативу підтримала місцева влада; до обговорення залучено широке коло представників ОТГ; робоча команда виконала всі кроки, необхідні для розроблення Стратегії, а зовнішні експерти допомогли з фасилітацією обговорень та доопрацюванням проєкту документа.

## 1.2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ЦИКЛ РОЗРОБЛЕННЯ ПЛАНУ



Які характеристики Стратегічного плану?

- Він спрямований на майбутнє і всі елементи допомагають його досягти.
- Він є довгостроковим (3 – 5 років).
- Документ Стратегічного плану може бути коротким, але зрозумілим для всіх\*.

\* Уряд Штату Вікторія (2017), Керівництво з планування для послуг охорони здоров'я Вікторії. Режим доступу: [www2.health.vic.gov.au/about/publications/policiesandguidelines/Strategic-planning-guidelines-for-Victorian-health-services](http://www2.health.vic.gov.au/about/publications/policiesandguidelines/Strategic-planning-guidelines-for-Victorian-health-services)





## Ключові запитання стратегічного планування

1. Хто ми є, що ми робимо сьогодні і чому?
2. Ким ми хочемо стати, що бажаємо робити в майбутньому і чому?
3. Як туди дістатися?

Стратегічне планування є поширеним інструментом управління в будь-якій сфері. Мета планування в охороні здоров'я – покращення здоров'я населення та підвищення ефективності надання медичних послуг. Таке планування здійснюється з врахуванням політик, очікувань суспільства, нової інформації, доказової бази, показників реального стану здоров'я населення громади і навіть трендів медійного простору. Планування визначає, куди ми хочемо прийти, як це зробити та за які терміни. Стратегічне планування зважає на перешкоди та виклики щодо здоров'я населення та визначає, як їх адресувати (Куди? Кому?). В успішному плані також є індикатори прогресу та способи їх вимірювання. Будь-який план складається з візії, місії, цілей, аналізу ситуації, напрямів, плану дій, плану моніторингу та оцінювання.

Одна з цілей планування в охороні здоров'я – покращення здоров'я, і цього досягають за допомогою налагодження зв'язків між потребами та ресурсами. Ефективний процес планування залучає всіх зацікавлених сторін до розроблення Стратегії\*.

Сильна громада дбає про здоров'я своїх мешканців. Стратегічний план повинен містити завдання не тільки з покращення системи медичного обслуговування населення, а також і заходи з розвитку громадського здоров'я. Функції системи громадського здоров'я – захист здоров'я, профілактика хвороб та зміцнення здоров'я людей\*\*. Багато громад визначає такі завдання як пріоритет, навіть не здогадуючись, що вони стосуються громадського здоров'я. Наприклад, покращення якості питної води; встановлення чистих та зручних вбиралень у громадських місцях, обладнання велодоріжок, проведення змагань і спортивних заходів, контроль за громадським харчуванням, покращення місцевої інфраструктури, щоб вона була доступна для людей з інвалідністю, батьків із дітьми, немолодих осіб, закупівля ліків для малозахисених груп населення та багато чого іншого.

\* Уряд Штату Вікторія (2017), Керівництво з планування для послуг охорони здоров'я Вікторії.  
Режим доступу: [www2.health.vic.gov.au/about/publications/policiesandguidelines/Strategic-planning-guidelines-for-Victorian-health-services](http://www2.health.vic.gov.au/about/publications/policiesandguidelines/Strategic-planning-guidelines-for-Victorian-health-services)

\*\* ВООЗ, Європейське регіональне бюро. 10 основних оперативних функцій громадського здоров'я.  
Режим доступу: <http://www.euro.who.int/ru/health-topics/Health-systems/public-health-services/policy/the-10-essential-public-health-operations>

## Рисунок 2.

## ЦИКЛ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ



Рисунок 2 демонструє цикл прийняття рішень щодо розроблення Стратегічного плану. У Розділі 2 більш докладно зазначено про етапи та кроки, які необхідно впровадити для розроблення Стратегії.

**ПІДГОТОВКА**  
що потрібно, щоб  
почати?

1

Спершу необхідно визначитися зі складом робочої групи, яка буде відповідальною за організацію процесу стратегічного планування, розробити та затвердити положення про робочу групу. Робоча група складає покроковий план розроблення Стратегії, що містить заходи, перелік відповідальних за їх впровадження осіб і терміни виконання.

**ОГЛЯД  
НАВКОЛИШНЬОГО  
СЕРЕДОВИЩА**  
що є?

2

Містить збір інформації для визначення стану здоров'я населення; аналіз стану надання медичних послуг, стан сфери громадського здоров'я. Мета – визначити поточний стан речей, зрозуміти потреби населення та попит на послуги, визначити пропозиції у сфері медичних послуг за географічним принципом і виявити вузькі місця.

### **БАЧЕННЯ НАПРЯМКУ РУХУ** *що має бути?*

3

Передбачає визначення цілей і завдань, стандартів і критеріїв, за якими порівнюватимуть стан здоров'я, організації та якості послуг. Мета – визначити бажаний майбутній стан того, що ми хочемо змінити.

### **ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ** *різниця між тим, що є, і тим, що має бути?*

4

Мета – розглянути й проаналізувати проблеми та виклики, які заважають рухатися в напрямку бачення.

### **ВАРІАНТИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ**

*які шляхи  
розв'язання?*

5

Як об'єднати зацікавлені сторони для досягнення цілей? Мета – знайти широкі варіанти вирішення проблем/викликів.

### **НАЙКРАЩІ ВАРІАНТИ**

*які бажані  
способи дії?*

6

Передбачає вибір варіантів рішень для проблем, визначених на третьому етапі. Необхідно зважити законодавчі, політичні та інші обмеження, перш ніж вибрати ті чи інші заходи. На цьому етапі аналізуються результати та визначаються пріоритети, здійснюється SWOT/SWOC-аналіз, визначаються актуальні питання.

### **ВПРОВАДЖЕННЯ** *які здійснити найкращі варіанти?*

7

Цей крок передбачає впровадження обраних рішень і досить часто розпочинається з розроблення операційного плану, планування ресурсів (людських, фінансових, інфраструктури тощо).

### **ОЦІНКА** *чи ми досягли того, що має бути?*

8

Передбачає регулярний моніторинг процесу й оцінювання результатів впровадження, щоб визначити, чи були ефективними дії з погляду досягнення цілей\*.

\* Онтаріо (2006), Посібник для планування охорони здоров'я. Інформаційний менеджмент. Проєкт систем охорони здоров'я. Режим доступу: <http://govdocs.ourontario.ca/node/24389>

### 1.3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я НА РІВНІ ГРОМАДИ



Громади можуть обрати різні рівні розроблення Плану стратегічного розвитку в охороні здоров'я, залежно від готовності та зовнішніх обставин:

- у вигляді напрямку загальної Стратегії об'єднаної територіальної громади (ОТГ);
- окремої Стратегії розвитку охорони здоров'я та покращення здоров'я населення;
- Стратегії розвитку закладу, який надає медичні послуги.



#### Який варіант обрати?

Ідеальна ситуація, коли розроблено Стратегії розвитку охорони здоров'я на всіх трьох рівнях.

**Загальна Стратегія розвитку ОТГ** має містити напрям і завдання, що сприяють поліпшенню системи охорони здоров'я населення. Місця, де мешкають люди, впливають на їхнє здоров'я та добробут. Забезпечення доступності необхідних товарів, сприяння соціальній згуртованості, укріплення фізичного та психологічного благополуччя та бережливе ставлення до природного середовища допомагають зберегти та покращити здоров'я людей\*. Соціальні детермінанти здоров'я – це умови, в яких люди народжуються, ростуть, живуть, працюють і старіють. Ці обставини формуються розподілом грошей, влади та ресурсів на глобальному, національному та місцевому рівнях. Соціальні детермінанти здоров'я здебільшого спричиняють нерівності у сфері охорони здоров'я – несправедливі відмінності у стані здоров'я населення, що спостерігаються в межах і між країнами\*\*.

\* ВООЗ (2009), Ліквідувати розрив протягом життя одного покоління. Дотримання принципу справедливості в охороні здоров'я шляхом впливу на соціальні детермінанти здоров'я. Режим доступу: [https://www.who.int/publications/list/WHO\\_IER\\_CSDH\\_08\\_1/ru/](https://www.who.int/publications/list/WHO_IER_CSDH_08_1/ru/)

\*\* ВООЗ. Про соціальні детермінанти здоров'я. Режим доступу: [https://www.who.int/social\\_determinants/sdh\\_definition/en/](https://www.who.int/social_determinants/sdh_definition/en/)

### Рисунок 3. СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЗДОРОВ'Я



Соціальні детермінанти стосуються умов праці; процесів виключення окремих груп людей з участі в суспільному житті; питань ґендерної рівності; раннього розвитку дітей; глобалізації, яка впливає на здоров'я та виробництво; послуг охорони здоров'я; урбанізацію<sup>\*\*\*</sup>. Щоб врахувати потреби населення щодо здоров'я та благополуччя, для розроблення Стратегії розвитку ОТГ до робочої групи мають бути залучені фахівці системи охорони здоров'я та жителі громади.

Наступний рівень стратегічних планів – **розроблення Стратегії здоров'я громади** (або Стратегія розвитку системи охорони здоров'я). Такі плани можуть містити більш детальні заходи та завдання для покращення системи охорони здоров'я та посилення громадського здоров'я. До робочої групи з розроблення таких планів можуть входити представники місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, наявних у громаді, представників різних груп населення, суб'єктів господарювання та бізнесу.

**Стратегія розвитку закладу** – надавача медичних послуг орієнтується на розвиток організації, але зважає на ситуацію, що складається в навколишньому середовищі, та чинні політики. До розвитку Стратегії

\* Соціальні детермінанти здоров'я. Режим доступу: <https://www.apta.org › PTinMotion › Feature › SocialDeterminants>

\*\* ВООЗ. Про соціальні детермінанти здоров'я. Режим доступу: [https://www.who.int/social\\_determinants/sdh\\_definition/en/](https://www.who.int/social_determinants/sdh_definition/en/)

закладу варто залучати представників місцевого самоврядування пацієнтів та інших зацікавлених сторін.

Фундаментом Стратегії здоров'я громади є загальна Стратегія розвитку ОТГ, а Стратегія розвитку закладу з надання медичних послуг має базуватися на Стратегії розвитку громади. Відсутність Стратегії розвитку системи охорони здоров'я громади не повинна перешкоджати розробленню Стратегічних планів закладу. Беручи до уваги, що процеси планування, відповідно до нової системи фінансування охорони здоров'я, тільки розпочинаються в нашій країні, заклад охорони здоров'я може стати першопрохідцем і, розробивши власний Стратегічний план, може ініціювати розроблення Стратегії з покращення здоров'я жителів громади.

Методологія розроблення Стратегічних планів для всіх трьох рівнів буде подібною, відрізняючись тільки кількістю зацікавлених осіб, залучених до процесу стратегічного планування. Під час розроблення Стратегічного плану у вигляді наряду загальної Стратегії або окремої Стратегії здоров'я громади лідерство буде за представниками органів місцевого самоврядування, які залучають до обговорень фахівців сектору охорони здоров'я, громадського здоров'я та населення.

Коли Стратегічний план розробляється для закладу – надавача медичних послуг, більш активна роль належить керівництву закладу, функція якого – сформувати робочу групу з розроблення Стратегії і забезпечити залучення до обговорень усіх зацікавлених осіб, включно з населенням і представниками органів місцевого самоврядування.

Якщо громада не має можливості розробити Стратегічні плани на всіх трьох рівнях, а керівництво закладу, який надає медичні послуги, має бажання розвивати установу та покращувати якість послуг, простіше почати зі Стратегії розвитку закладу.

Коли органи місцевого самоврядування розуміють важливість здоров'я населення, вважають це питання пріоритетним і ефективно співпрацюють із керівництвом закладів охорони здоров'я, розміщених на території громади, час взятися за розроблення Стратегії охорони здоров'я.

Під час розроблення загальної Стратегії розвитку громади, щоб спланувати завдання, які сприятимуть покращенню здоров'я людей та їхнього благополуччя, важливо спершу проаналізувати стан здоров'я населення, кількість і якість медичних послуг, надаваних у громаді, фактори, що впливають на стан здоров'я. Для цього важливо залучати до процесу розроблення Стратегії людей, які відповідальні за надання послуг з

охорони здоров'я, а також соціальні питання, питання екології, безпеки праці, освіти тощо.



### Які чинники допомагають розробити Стратегічний план?

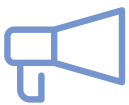
- Залучення голови ОТГ або заступника голови, відповідального за напрям охорони здоров'я в громаді, до розроблення Стратегічного плану.
- Бажання (ініціатива) ОТГ/комунального закладу охорони здоров'я розробляти Стратегічний план.
- Формування робочої групи, яка займатиметься організацією заходів, потрібних для проведення всього циклу стратегічного планування. Готовність представників закладу організувати зустрічі з колективом, населенням, представниками органів місцевого самоврядування, депутатами та іншими впливовими особами.
- Коли керівництво закладу вмотивоване проводити зміни. Коли лідер закладу ухвалює рішення не одноосібно, а залучає до цього весь колектив.
- Експертна підтримка – як під час візитів, так і в дистанційному режимі.
- Зацікавленість керівника закладу охорони здоров'я в розробленні Стратегічного плану та хороші управлінські навички.
- Залучення до розроблення Стратегії фінансистів, які часто добре розуміють практичну сторону впровадження змін і вміють робити фінансові розрахунки.
- Участь команди, до якої входять представники закладу охорони здоров'я та керівництва органу місцевого самоврядування, в тренінгу зі стратегічного планування. Це забезпечує розуміння всіх кроків та етапів планування і мотивує розробляти Стратегічні плани.
- Широке обговорення Стратегії за участі колективу закладу охорони здоров'я, представників органів місцевого самоврядування та жителів громади. Залучення зовнішнього фасилітатора допомагає провести обговорення ефективно.



### Що заважає розробленню Стратегії?

- Відсутність досвіду участі в проєктах в учасників робочої групи з розроблення Стратегії, а також збору й аналізу інформації.

- Недостатнє розуміння учасниками робочої групи того, які результати вони отримають.
- Наявність у закладі охорони здоров'я поточних проблем або більш нагальних питань, що потребують вирішення.
- Відсутність посадової особи органу місцевого самоврядування ОТГ, яка відповідає за напрям охорони здоров'я або за розвиток гуманітарної політики.
- Відсутність бажання керівника закладу охорони здоров'я розробляти Стратегію або очікування, що її самостійно розробить залучений експерт.
- Відсутність бажання керівництва закладу впроваджувати зміни, песимістичне ставлення до реформи медицини або очікування того, що реформи робляться тільки згори.
- Недостатнє розуміння процесу розроблення та затвердження Стратегічного плану.
- Відсутність Стратегії розвитку громади або недостатньо якісний опис напрямку та заходів стосовно розвитку сфери охорони здоров'я населення в Стратегії ОТГ.
- Негативний досвід розроблення Стратегії у представників громади.
- Наявність гострої стадії конфлікту в колективі, що може стати перешкодою для ефективних обговорень.



### **На чому треба наголосити під час надання експертної технічної підтримки?**

- Виділяти більше часу організаціям, які не мають досвіду в реалізації проєктів та розробленні планів – для опанування темистратегічного планування шляхом проведення додаткових навчань або через додаткові консультації.
- У випадку неготовності лікарів до діалогу з депутатами та колективом закладу – треба надати практичну допомогу з фасилітацією публічних зустрічей і обговорень. Для проведення обговорень бажано залучати професійних фасилітаторів з урахуванням кількості людей, які беруть участь у обговореннях. Якщо група велика – залучають кількох фасилітаторів.
- Важливо розуміти процес розроблення та затвердження місцевих політик.



- Приділяти достатньо часу для моніторингу ситуації, збору та аналізу даних.
- На початку роботи зі стратегічного планування доцільно допомогти робочій групі провести адвокаційні заходи серед керівництва ОТГ, щоб заручитися їхньою підтримкою у розробленні та затвердженні Стратегії.
- Обов'язково залучити населення ОТГ і пацієнтів комунального закладу охорони здоров'я для оцінювання якості послуг, визначення їхніх потреб та участі у стратегічній сесії.
- Забезпечити логістику зустрічей обговорень. Якщо вони тривалі, має бути забезпечена перерва на каву, можливість випити води. Наявність необхідних канцтоварів допомагає занотовувати результати обговорення.
- Більш якісною є допомога експерта під час візиту безпосередньо в громаду з подальшими консультаціями в дистанційному режимі.
- Обов'язково зважати в Стратегії громади на заходи, спрямовані на покращення здоров'я населення та профілактику захворювань.

### Приклад

#### **Розробка Стратегічного плану КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Біловодської селищної ради Біловодського району Луганської області**

*Після участі команди КНП у тренінгу зі стратегічного планування, який було організовано в рамках програми «U-LEAD з Європою», головна лікарка ознайомила керівництво громади з планами стосовно розроблення Стратегії. Під час зустрічі заступник селищного голови пообіцяв сприяти діяльності з розроблення Стратегії, її затвердженню на сесії та впровадженню.*

*Співробітники КНП виявилися найбільш активними та залученими до процесу розроблення Стратегії. На підприємстві вже існує робоча група, яка спільно з головним лікарем впроваджує реформи та яка взяла на себе відповідальність за розроблення Стратегії. Щоб зрозуміти потреби населення, команда КНП провела опитування клієнтів закладу.*

*Учасники тренінгу зі стратегічного планування – представники громади – розробили чернетку Стратегії, яку потім доопрацювали*

з персоналом закладу й обговорили на стратегічній сесії між представниками ОТГ та співробітниками КНП. У стратегічній сесії взяли участь 14 осіб. Під час загальної зустрічі учасники розглянули фактори, що впливають на здоров'я громади. Були визначені чинники, пов'язані з роботою медичних установ, а також ті, що залежать від громади загалом і кожного її мешканця зокрема. Учасники ознайомилися із загальною структурою Стратегічного плану та зв'язком, що існує між Стратегіями розвитку різних рівнів (область, ОТГ, медичні заклади). Обговорили, доповнили та внесли деякі зміни до місії, візії, SWOT-аналізу, сформулювали основні стратегічні напрями та запропонували ініціативи та проекти.

Слід зазначити, що співробітники КНП були більш активні в обговоренні чинників, пов'язаних із роботою медичних установ, і пропонували ініціативи в цій галузі. Представники ОТГ звертали більше уваги на питання, що впливають на здоров'я громади загалом. Усе це допомогло широко розглянути питання здоров'я людей і запланувати цілі та завдання для покращення системи охорони здоров'я, що вплине на стан здоров'я населення.

Саме наполегливість і зацікавленість головної лікарки підприємства в розробленні Стратегії за підтримки працівників і виявилися в цьому випадку рушійною силою та основною причиною досягнення бажаного результату. Проведено громадське обговорення Стратегії та досягнуто взаєморозуміння з представниками ОТГ у питаннях необхідності спільної роботи не тільки щодо ремонту наявних приміщень, а й створення програм місцевих стимулів для медичних працівників.

### 2.1. КОРОТКИЙ ОГЛЯД ЕТАПІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ



1

#### Підготовка до стратегічного планування

- Оцінка готовності до розроблення Стратегічного плану
- Створення робочої групи з розроблення Стратегії та затвердження положення щодо її роботи
- Розроблення та узгодження структури Стратегії та плану подальших дій



2

#### Аналіз поточного стану системи охорони здоров'я в громаді

- Визначення зацікавлених сторін та аналіз необхідності їх залучення на різних етапах роботи
- Збір та аналіз статистичної інформації щодо динаміки та особливостей стану системи медичного обслуговування, доступу та задоволеності послугами в секторі охорони здоров'я, потреби населення
- Збір та аналіз інформації щодо стратегій, програм, проєктів у сфері охорони здоров'я, що реалізуються в ОТГ, проведення опитувань громадської думки, зацікавлених сторін щодо пріоритетів/напрямоків
- Аналіз фінансово-економічних показників підприємства
- Збір додаткової інформації за потреби



3

#### Розроблення Стратегії

- Обговорення цінностей
- Визначення стратегічного бачення майбутнього (візії)
- Визначення місії
- Проведення SWOT-аналізу (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) з використанням даних, зібраних на етапі II
- Визначення стратегічних напрямків, цілей і завдань

4



### Обговорення та затвердження Стратегії

- Розроблення імплементаційного плану – стратегій/шляхів, якими можна розв'язати завдання, та способів їх виконання, виконавців, термінів, обсягів та джерел фінансування з розбивкою на роки, індикатори (показники) виконання й очікувані результати
- Підготовка документа Плану стратегічного розвитку

5



### Реалізація Стратегії

- Широкі громадські обговорення Стратегії
- Доопрацювання Стратегії, згідно з результатами обговорень і пропозицій
- Затвердження Стратегії розвитку КНП керівництвом закладу
- Затвердження Стратегії на сесії ради/виконкому
- Комунікація Стратегії

6



### Моніторинг та оцінка

- Розроблення детального операційного плану, що передбачає заходи, відповідальних, терміни, показники ефективності виконання завдань і досягнення цілей
- Перегляд організаційної структури, відповідно до Стратегії
- Розроблення плану моніторингу та оцінки
- Розроблення цільової програми фінансування сектору охорони здоров'я чи фінансової підтримки підприємства – надавача медичних послуг у громаді
- Моніторинг реалізації Стратегії
- Оцінка ефективності реалізації Стратегії

## 2.2. Підготовка до стратегічного планування



Важливою передумовою розроблення стратегічного планування є оцінка готовності організації/спільноти до проведення стратегічного планування.

Перш ніж починати процес стратегічного планування, варто відповісти на такі запитання:

1. Чи готова управлінська команда закладу/ОТГ узяти відповідальність за організацію процесу стратегічного планування та впровадження планів у дію?
2. Чи є люди (співробітники закладу/представники громади), які згодні увійти до робочої групи з розроблення Стратегії?
3. Чи є в наявності вільне приміщення, у якому можна провести обговорення, зустрічі зацікавлених осіб?
4. Чи є можливість організувати ресурси, необхідні для обговорень (канцтовари, кава та перекус, вода)?
5. Чи готова робоча група з підготовки Стратегії організувати зустрічі зацікавлених осіб?
6. Чи готові представники робочої групи провести збір та аналіз даних, необхідних для розроблення Стратегії.
7. У випадку розроблення Стратегії для закладу – надавача медичної допомоги (КНП), чи є підтримка керівництва органу місцевого самоврядування ОТГ щодо розроблення та затвердження Стратегії?

Якщо ваша команда відповіла «Так» на більшість запитань, можна без вагань братися за розроблення Стратегії, бо лідерська позиція управлінського персоналу закладу/громади та готовність впроваджувати зміни є запорукою успіху.

Якщо наразі існують перешкоди (наприклад, конфлікт у колективі або важливі операційні справи), краще розв'язати поточні завдання, а потім зайнятися розробленням Стратегії.

Наступним кроком є підготовка та затвердження положення про робочу групу з розроблення Стратегічного плану розвитку КНП та затвердження її складу наказом керівника КНП. У випадку розроблення Стратегії у сфері охорони здоров'я для ОТГ таке положення затверджується органом місцевого самоврядування. Робоча група складає план розроблення Стратегії, що передбачає етапи, терміни та розподіл обов'язків між її членами. Також важливо обрати координатора, відповідального за загальний процес підготовки Стратегії. Його роль – це комунікація з особами, які ухвалюють рішення, іншими зацікавленими сторонами, зовнішніми експертами та організація роботи самої групи, що займається розробленням Стратегії. Наявність гарних комунікативних та управлінських навичок, добре розуміння процесу розроблення Стратегії допомагатиме координатору ефективно організувати процес розроблення Стратегії. Не обов'язково, щоб координатором був керівник закладу, або голова громади, оскільки зазвичай вони дуже зайняті своїми службовими обов'язками. Варто обрати особу, яка має необхідні навички, бажання та достатньо часу, щоб керувати процесом.

Робоча група зі стратегічного планування формується з представників закладу, який надає медичні послуги, посадовців місцевої ради, членів виконкому, представників бізнесу, депутатів, фахівців та експертів у секторі охорони здоров'я (як первинного, так і вторинного рівнів), громадських організацій та активних жителів громади, представників інших галузей (освіта, культура, інфраструктура, інше). Ідеальний склад робочої групи, яка відповідає за процес розроблення Стратегії, – до 15 осіб. Робоча група створюється для обговорення та затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних із розробленням Стратегічного плану, та організації самого процесу планування. У випадку, коли Стратегія розробляється для закладу, який надає медичні послуги, робоча група може складатися з представників різних підрозділів цього закладу з обов'язковим залученням інших заінтересованих сторін на різних етапах розроблення Стратегії.



### **Робоча група, що ініціює розроблення Стратегії для своєї території, має зробити ось що:**

1. Вибрати рівень планування (це може бути як напрям Стратегії розвитку охорони здоров'я в загальній Стратегії розвитку громади, окрема Стратегія розвитку охорони здоров'я на рівні громади, або розроблення Стратегічного плану розвитку закладу – надавача медичних послуг).

2. Визначити, яке управління/відділ/установа буде лідером в організації процесу (планування та проведення зустрічей, подання запитів до органів статистики та інших державних служб, підготовка розділів Стратегії, узгодження даних і підготовка пропозицій тощо).
3. Розробити та затвердити положення про Робочу групу з розроблення Стратегії, в якому зазначено її склад.
4. Визначити структуру Стратегії та рівень деталізації документа, якого місцевому органу влади буде достатньо для планування діяльності та прийняття рішень.
5. Визначитись із ресурсами, які необхідно виділити для підтримки процесу. Органи влади можуть виділяти бюджетне фінансування на розроблення Стратегій та залучати до цих робіт як наукові установи, так й експертні організації. Серед необхідних ресурсів можуть бути витрати на канцтовари, кава-паузу та воду для зустрічей, оплата праці залучених експертів (фасилітація обговорень, аналіз даних, тощо). Необхідно визначитись з обсягом проведення досліджень для підготовки аналітичного звіту та спланувати кількість заходів і зустрічей. У випадку співпраці з одним із проєктів технічної допомоги, який берена себе основні витрати на залучення експертів, органи влади можуть організувати проведення додаткових громадських консультацій (громадських слухань) або публікацію Стратегії для подальшого розповсюдження.

Офіційний запуск процесу розроблення Стратегії може бути здійснений місцевою владою в рамках стандартних управлінських процедур. Рішення про офіційний початок процесу розроблення Стратегії можна повідомити через засоби масової інформації або через офіційний вебсайт ОТГ, визначити терміни та форму подання пропозицій до нього.

До проведення обговорень варто залучати зовнішнього фасилітатора, який/яка має досвід розроблення Стратегії. Це дасть змогу більш ефективно організувати діалог між усіма зацікавленими сторонами. У випадку, коли існує можливість залучення фасилітатора, варто зважати на те, що на представниках громади лежить багато організаційних питань. Не варто очікувати, що залучений експерт організує весь процес самостійно. Найгірший варіант – коли експерт самостійно готує чернетку Стратегії без її обговорень і надає робочій групі на погодження. Стратегія, розроблена таким чином, не буде життєздатною та якісною. Активне залучення всіх членів громади до обговорення, формулювання стратегічних напрямів та завдань, розподілення обов'язків щодо стратегічних планів допомагає людям узяти відповідальність за їхнє впровадження в життя.

## Приклад

### **Розроблення Стратегічного плану КНП Славської селищної ради «Славська міська лікарня» Сколівського району Львівської області**

До розроблення Стратегічного плану КНП «Славська міська лікарня» був залучений весь колектив закладу. Команда складала покроковий план розроблення Стратегії та отримала підтримку керівництва ОТГ щодо її розроблення. Наступним кроком став аналіз наявних даних і проведення опитування серед понад 100 клієнтів закладу щодо рівня задоволеності послугами. Таке опитування проводили вперше за весь період існування лікарні.

На стратегічну сесію були запрошені всі співробітники закладу, представники громади, місцевої влади. Загалом було присутні десь 30 осіб, хоча планувалося значно більше. Через те, що кількість часу для проведення обговорень була обмеженою, співробітники закладу заздалегідь підготували чернетку стратегічного документа й обговорили всі пункти, додаючи ідеї та коментарі від усіх учасників сесії. Для широкого обговорення було залучено трьох фасилітаторів. Обговорили цінності, візію, місію, SWOT-аналіз, сформулювали напрями та план дій. Учасники були напрочуд активні. Для більшості це були перші обговорення в такому форматі і відгуки були дуже схвальні.

Робоча група КНП, що займалася розробленням Стратегічного плану, опрацювала документ, розроблений у результаті обговорень, провела розрахунок орієнтовної вартості ресурсів, необхідних для виконання завдань, визначила показники ефективності.

Стратегія розвитку Славської міської лікарні була затверджена 20 червня 2019 р. черговою сесією VII демократичного скликання депутатів Славської селищної ради.

Запорукою успіху розроблення Стратегічного плану Славської лікарні були широке обговорення Стратегії із залученням усіх співробітників і представників громади; проведення ретельного аналізу середовища – внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на реалізацію місії та візії; залучення зовнішніх фасилітаторів для проведення стратегічної сесії; лідерська позиція управлінської команди закладу, відкритість до пропозицій і готовність до впровадження змін; розподілення відповідальності за процес стратегічного планування між членами робочої групи.





*Як визначити заінтересовані сторони та проаналізувати необхідність їх залучення на різних етапах?*

Важливо залучати до процесу стратегічного планування широке коло заінтересованих сторін (далі – стейкхолдер) і представників різних секторів громади. **Стейкхолдер** – це будь-яка особа, група або організація, яка може претендувати на увагу відповідної організації, її ресурси чи результат діяльності або ж зазнає впливу цього результату\*.

Чому важливо залучати стейкхолдерів? *По-перше*, участь різних заінтересованих сторін створює міжгалузевий підхід і забезпечує можливість розглянути стратегічні питання з різних поглядів. Це допомагає краще зрозуміти та проаналізувати ситуацію. *По-друге*, залучення відповідних стейкхолдерів, таких як представники влади та лідери громадської думки, збільшує довіру до процесу розроблення Стратегії. Це спонукає інших до участі, а також робить внесок у розбудову атмосфери довіри щодо стратегічного планування та управління процесами розвитку. *По-третє*, належна та своєчасна участь стейкхолдерів у процесі підготовки Стратегії створює почуття власної значимості, необхідне для успішної реалізації Стратегії на засадах партнерства. Участь широкого кола зацікавлених сторін може допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо.



\* GIZ, GFA «Методологія планування регіонального розвитку в Україні».

Режим доступу: [http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1\\_METODOLOG\\_YA\\_PLANUVANNYA\\_REG\\_ONALNOGO\\_ROZVYTKU.pdf](http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf)

Спершу необхідно визначити, хто належить до стейкхолдерів, у чому полягає їхній інтерес щодо результатів роботи установи/напрямку охорони здоров'я і наскільки добре працює організація/напрямок, згідно з цими критеріями, на думку стейкхолдерів.

До процесу розроблення Стратегічного плану в охороні здоров'я на рівні громади доцільно залучити:

- Органи державної влади та місцевого самоврядування
- Персонал закладів охорони здоров'я первинного рівня
- Представників закладів охорони здоров'я вторинного рівня
- Громадські організації або ініціативні групи, профспілки, групи, які зацікавлені в питаннях збереження здоров'я та покращення якості медичних послуг
- Підприємців або керівництво суб'єктів господарювання, які мають значний вплив у громаді
- Навчальні заклади
- Релігійні та різні етнічні групи, які мешкають у громаді
- Активних місцевих жителів, які представляють інтереси громади, або представників широких кіл громадськості
- Засоби масової інформації – представників місцевих газет, радіо та телебачення

Необхідно дослідити, як ті чи інші стейкхолдери впливають на організацію/сферу охорони здоров'я; з'ясувати, що організації потрібно від кожної категорії стейкхолдерів (грошей, працівників, політичної підтримки); і загалом визначити, наскільки важливими є ті чи інші стейкхолдери в процесі стратегічного планування та як узагалі впливають на сферу наших інтересів.

Регіональні фахівці, які можуть бути корисними для розроблення Стратегії, повинні бути належним чином вмотивовані, щоб брати участь у процесі й отримати чітке розуміння того, в який спосіб вони можуть зробити свій внесок.

Таблиця залучення стейкхолдерів допомагає зрозуміти, на якому етапі та яким чином варто залучити тих чи інших заінтересованих осіб.

**Таблиця 1. Залучення СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ЕТАПАХ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ\***

Заінтересована сторона	Потрібний рівень залучення	Дія, якої потребуємо, і термін
Городницька селищна рада ( ОТГ) Селищний голова	Організаційно-розпорядчі впливи, допомога в комунікації з робочою групою та населенням ОТГ.	На час роботи робочої групи
Старости старостинських округів	Організація та винесення на громадське обговорення проєкту Стратегії розвитку ПМД ОТГ, винесення на сесію для затвердження Стратегії розвитку ПМД ОТГ, впровадження Стратегії.	До 25.05
Комісія з питань гуманітарних (освіти, охорони здоров'я, фізичної культури та соцзахисту) селищної ради	Участь у роботі групи, комунікація з населенням старостинських округів, надання пропозицій щодо розроблення Стратегії, впровадження Стратегії.	До 15.06
Фінвідділ селищної ради	Участь у роботі групи, надання пропозицій щодо розроблення Стратегії, фінансування впровадження Стратегії.	На час роботи робочої групи
Відділ освіти	Участь у роботі групи, надання пропозицій щодо розроблення Стратегії, впровадження Стратегії.	На час роботи робочої групи
Працівники АЗПСМ	Організація і забезпечення роботи групи, узагальнення та аналіз результатів роботи групи, презентація результатів роботи групи.	На час роботи робочої групи 15.05, 25.05 та 10.06
Головний лікар	Впровадження Стратегії.	На час роботи робочої групи
Представники колективу ЗОЗ	Участь у роботі групи, надання пропозицій щодо розроблення Стратегії, розроблення фінплану, впровадження Стратегії.	До 30.05

\* Кобець Р. та ін. (2014), Аналіз політики для адвокаційної кампанії: методичні рекомендації.  
Режим доступу: [https://www.irf.ua/knowledgebase/publications/analiz\\_politiki\\_dlya\\_advokatsiynoi\\_kompanii\\_metodichni\\_rekomendatsii/](https://www.irf.ua/knowledgebase/publications/analiz_politiki_dlya_advokatsiynoi_kompanii_metodichni_rekomendatsii/)

Заінтересована сторона	Потрібний рівень залучення	Дія, якої потребуємо, і термін
Представники колективу ЗОЗ	Участь у роботі групи, надання пропозицій щодо розроблення Стратегії, розроблення фінплану.	На час роботи робочої групи
Представники бізнесу	Участь у роботі групи, надання пропозицій щодо розроблення Стратегії, фінансування впровадження Стратегії.	На час роботи робочої групи
Мешканці ОТГ	Участь у роботі групи, надання пропозицій щодо розроблення Стратегії, участь в анкетуванні та громадських слуханнях, участь у впровадженні Стратегії.	На час роботи робочої групи
Громадські організації	Участь у роботі групи, надання пропозицій щодо розроблення Стратегії, впровадження Стратегії.	На час роботи робочої групи

### Напрацювання ОТГ Городницької селищної ради Житомирської області

	Уповноваження/делегування	Співпраця / партнери	Залучення/ врахування їх інтересів	Консультавання/ поради, їх бачення	Інформування
Актуалізація проблеми	населення громади, представники ЗОЗ, місцеве самоврядування, соціальні установи громади, молодіжна рада громади, бізнесові структури, засоби масової інформації, неурядові організації, релігійні общини, зовнішні експерти				
Порядок денний (визначення пріоритетності)	представники ЗОЗ, місцеве самоврядування, зовнішні експерти				
Розробка варіантів рішень	Населення громади, представники ЗОЗ, місцеве самоврядування, соціальні установи громади, молодіжна рада громади, бізнесові структури засоби масової інформації, неурядові організація, релігійні общини, зовнішні експерти				
Вибір варіанту					
Планування	представники ЗОЗ, місцеве самоврядування, зовнішні експерти				

	Уповноваження/делегування	Співпраця / партнери	Залучення/врахування їх інтересів	Консультавання/поради, їх бачення	Інформування
Реалізація	представники ЗОЗ, місцеве самоврядування, соціальні установи громади, молодіжна рада громади, бізнесові структури, засоби масової інформації, неурядові організація, релігійні общини				
Моніторинг	представники ЗОЗ, місцеве самоврядування				



### Як провести збір та аналіз інформації?

Перш ніж планувати заходи з покращення здоров'я людей, варто ретельно проаналізувати наявні дані. Якщо їх недостатньо для ґрунтовного планування, подумати, як знайти інформацію, якої не вистачає. Проведення аналітичної роботи – важливий крок визначення конкурентних переваг, викликів і ризиків для ОТГ/закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) на відповідний період. Вона здійснюється до початку визначення візії та місії, вибору пріоритетів і цілей. Залежно від наявних людських ресурсів, широти охоплення та глибини аналізу, час на підготовку описово-аналітичної частини Стратегії може становити від 2 до 6 місяців.



#### Ключові питання для аналізу:

- Який поточний стан системи охорони здоров'я в громаді (інфраструктура, ефективність мережі, фахівці, якість послуг, інше)?
- Який стан здоров'я населення?
- Які фактори ризику стосовно здоров'я?
- Які фактори сприяють зміцненню здоров'я?
- Який рівень задоволення медичними послугами?
- Які реальні потреби населення щодо організації послуг охорони здоров'я?
- Які є можливості для покращення здоров'я населення та системи охорони здоров'я?
- Які виклики для системи охорони здоров'я?



## Джерелом інформації для визначення стану розвитку охорони здоров'я в ОТГ можуть бути:

- статистична інформація та адміністративні дані стосовно здоров'я населення та фактичного стану закладів охорони здоров'я;
- офіційні статистичні дані, дані та показники центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій тощо;
- результати опитування мешканців ОТГ щодо виявлення проблемних питань та потреб у медичних послугах;
- фінансово-економічні показники закладу охорони здоров'я;
- звіти щодо кількості та якості медичних послуг, які надавалися в певний період на території громади;
- паспорти бюджетних програм у громадах.

Перш ніж розпочати аналіз даних, варто подумати, які дані вже є в наявності, а які ще треба збирати. В цьому може виявитися корисною таблиця «Збір даних для аналізу»\*

Назва документа/показника	Джерело даних	Метод збору	Відповідальний за збір	Витрати, що пов'язані зі збором	Складності збору	Відповідальний за аналіз документа/показника
Звіт щодо оцінки потреб населення громади	Анкети	Анкетування	Заступник головного лікаря Онищенко П.Л.	Друк анкет 150 грн	Середня	Медсестра Ярова О.А.

Місцеві органи влади можуть допомогти з підготовкою необхідних запитів щодо інформації, яку треба зібрати.

Не завадить проаналізувати такі показники/сектори:

- Загальна характеристика території, географічні умови, що можуть впливати на стан здоров'я населення.

\* Кузек. Д., Рей К. (2004), Десять кроків до побудови результативної системи моніторингу та оцінки. Вашингтон, DC: Всесвітній Банк: 82.

- Показники щодо демографічної ситуації: склад населення в розрізі статі, віку, етнічного походження, показники народжуваності та смертності. Не завжди такі дані легко знайти, тому варто подумати, запити до яких структур зможуть допомогти отримати таку інформацію.
- Людські ресурси, трудовий і соціальний капітал; інфраструктура та комунікації. Які сфери працевлаштування більш поширені в місцевості? Чи є великі підприємства? Як вони дбають про здоров'я працівників? Скільки людей працюють на підприємствах? Ці дані допомагають нам зрозуміти фактори ризику, що можуть бути пов'язані з тим чи іншим виробництвом, а також можливості щодо підтримки сектору охорони здоров'я підприємствами, які є на території ОТГ.
- Бізнес та економіка – які соціально-економічні показники, як вони впливають на здоров'я населення, які можливості існують для забезпечення благополуччя населення.
- Довкілля та екологія – який екологічний стан довкілля, які можливі ризики для здоров'я або фактори, що можуть його покращити. Важливими сферами для дослідження є стан води, повітря, наявність промисловості, шкідливої для довкілля, природні ресурси.
- Динаміка та особливості стану здоров'я населення, показники здоров'я – який стан здоров'я населення? Які найпоширеніші хвороби? Які показники захворюваності, інвалідизації?
- Програми з покращення здоров'я населення, які впроваджувалися. Можливо, вже є досвід здійснення протиепідемічних і профілактичних заходів щодо інфекційних хвороб, проведення індивідуальної та масової профілактики захворювань, зниження впливу негативних факторів виникнення захворювань, проведення санітарно-просвітницької роботи серед населення з питань профілактики інфекційних хвороб і неінфекційних захворювань, навчання населення з питань здорового способу життя, виконання програм у сфері громадського здоров'я, участі в ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій у сфері громадського здоров'я, що мають локальне значення за останні п'ять років. Яке охоплення населення профілактичними заходами? Який досвід програм/ініціатив, впроваджуваних на місцевому/регіональному рівнях?
- Штатний розпис закладу охорони здоров'я, структура ЗОЗ, карта мережі медичних закладів, види надаваних послуг.

- Доступ і задоволеність населення послугами в секторі охорони здоров'я.
- Фінансово-бюджетна ситуація закладів на території ОТГ, які надають медичні послуги.
- Оцінка послуг охорони здоров'я населенням та їхні потреби. Якщо така інформація не збирається регулярно, можна провести опитування серед населення громади. Анкету щодо потреб і задоволення послугами можна розповсюдити в громадських місцях, на сайті громади, або закладу охорони здоров'я. Якщо є необхідність більш детально дослідити причини незадоволення послугами або потреби, можна провести фокус-групи (групові інтерв'ю) з різними групами населення (за віком, статтю, станом здоров'я тощо).
- Інші дані, які допомагають краще зрозуміти стан сектору охорони здоров'я та потреби щодо покращення здоров'я громадян.

Кількість даних залежить від їхньої доступності та спроможності Робочої групи з розроблення Стратегії їх зібрати та проаналізувати. По можливості варто залучити фахівців, які допоможуть проаналізувати такі дані. Це можуть бути зовнішні експерти, представники закладу охорони здоров'я, які мають навички збору та аналізу інформації, представники служб статистичної інформації в сфері охорони здоров'я та громадського здоров'я.

Наявність якісних даних, що зможуть дати відповіді на всі запитання, допоможе провести ґрунтовний аналіз та обговорити його результати на етапі «Розроблення Стратегії».

### Приклад

#### ***Розроблення Стратегічного плану охорони здоров'я у Смизькій селищній громаді Рівненської області***

*Смизька громада вирішила розробити Стратегічний план розвитку охорони здоров'я Смизької селищної ради до 2024 року, ставши першою громадою, яка створила та затвердила Стратегію для цієї галузі на рівні громади.*

*Щоб виявити проблеми, пов'язані з послугами охорони здоров'я та шляхи їх вирішення, лідери громади залучили широке коло громадян для їхнього обговорення. Участь усіх небайдужих та активних представників громади зробила діалог ефективним і якісним.*



У результаті Стратегія відображає інтереси всіх громадян, а тому сприймається громадою як «своя».

Рішенням виконкому Смизької селищної ради від 24.04.2019 р. № 14 була сформована Робоча група з підготовки Стратегії розвитку охорони здоров'я у Смизькій селищній об'єднаній територіальній громаді.

У рамках проєкту «Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я на рівні громади» Програми «U-LEAD з Європою» відбулися дві стратегічні сесії з напрацювання Стратегії розвитку КНП «Смизький ЦПМСД» за участі експертів Програми. Експерти надали допомогу у формуванні робочої групи з розроблення Стратегії та проведенні двох стратегічних сесій. Під час зустрічей було проаналізовано стан системи охорони здоров'я в громаді; проведено SWOT-аналіз; розроблено стратегічне бачення розвитку охорони здоров'я; визначено стратегічні та операційні цілі і завдання розвитку.

«Стратегічний план розвитку охорони здоров'я Смизької селищної ради до 2024 року» було затверджено рішенням сесії Смизької селищної ради від 05.06.2019 р. №1373.

Запорукою успіху стали активна робота представників робочої групи, до якої були залучені депутати, громадськість; детальний аналіз стану справ із охороною здоров'я у громаді; якісно підготовлений документ Стратегії; залучення експертів для допомоги у проведенні стратегічних сесій, фасилітації.

## 2.4. Розроблення СТРАТЕГІЇ

Процес розроблення Стратегії складається з формулювання цінностей, візії та місії, проведення SWOT-аналізу з використанням даних, зібраних на етапі II, визначення стратегічних напрямів, цілей і завдань, розроблення імплементаційного плану і плану моніторингу та оцінки, підготовки документа Плану стратегічного розвитку. Для цього етапу необхідна серія обговорень із залученням стейкхолдерів. Стратегічна сесія зазвичай триває три повні робочі дні, але якщо неможливо зібрати групу на такий час, можливе проведення серії короткотривалих зустрічей протягом певного часу. У випадку, якщо розробляється Стратегія закладу охорони здоров'я, можна провести стратегічну сесію із залученням персоналу закладу та найбільш впливових стейкхолдерів, а потім запланувати широке обговорення чернетки документа в громаді.



## Що таке цінності і як їх визначити?

Цінності – це те, що важливо для людей, організації та спільноти. Вони є унікальними для кожної людини. Важливо дійти згоди, які цінності є важливими і для персоналу закладу охорони здоров'я, і для клієнтів, і для органу місцевого самоврядування ОТГ. Визначити їх можна шляхом обговорень і виокремлення таких цінностей, які будуть спільними для всіх трьох груп.

Варіанти ціннісних слів-підказок, що допомагають сформулювати цінності: підзвітність, старанність, співпраця, надійність, мужність, відданість, гідність, різноманітність, ефективність, емпатія, розширення можливостей, рівність, справедливість, майстерність, гнучкість, чесність, інноваційність, цілісність, вірність, оптимізм, якість, наполегливість, повага, відповідальність, чуйність, послуги, своєчасність, мудрість.

Сформулювавши цінності, важливо також керуватися ними в реальному житті. Для прикладу, якщо заклад охорони здоров'я оголошує, що однією з цінностей є доступність послуг для всіх груп населення, і водночас до приміщення закладу немає доступу людям з інвалідністю, клієнти закладу не довірятимуть йому, почувши, що оголошені цінності не збігаються з реальністю. Цінності мають впливати на кожен аспект роботи – від поведінки на робочому місці під час обслуговування клієнтів до системи винагороди співробітників.

### Приклад

#### **Цінності Славської міської лікарні (Славська ОТГ, Львівська область)**

- **Здорова людина.** Центром уваги є здорова людина, це означає здорова сім'я і здорове населення. Ми турбуємося про здоров'я своїх клієнтів, населення та гостей громади, зберігаючи здоров'я власного персоналу.
- **Якісні послуги, ефективне лікування та профілактика.** Ми надаємо якісні послуги – доступні та ефективні для всіх категорій населення, особливо приділяючи увагу малозахищеним. Профілактичні заходи – у фокусі уваги. Ми проводимо заходи профілактики, запобігаючи виникненню захворювань і

ускладнень від них. Ми регулярно оцінюємо задоволення населення від отриманих послуг і вдосконалюємо їх.

- **Відповідальність, взаємоповага, довіра, порядність.** Ми відповідально ставимося до своєї роботи, поважаючи наших клієнтів і колег. Діємо на засадах порядності, взаємоповаги та довіри.
- **Командна робота та прагнення до розвитку.** Ми підтримуємо та зберігаємо позитивний командний дух у колективі, надаємо підтримку персоналу в прагненні до розвитку, відстежуємо сучасні методи лікування та профілактики.
- **Комфортні умови для клієнтів і персоналу.** Ми створюємо комфортні умови для клієнтів і персоналу, забезпечуючи необхідним обладнанням і дбаючи про затишок будівлі та території, ефективно управляючи ресурсами.
- **Любов до своєї професії та до клієнта.** В основі діяльності персоналу лікарні лежить любов до своєї професії і до клієнта.



### Як сформулювати місію?

**Місія** – це пояснення, що організація/спільнота робить, чому вона існує і які переваги надає. Формулювання місії може бути довгим або коротким, але важливо, щоб вона була зрозумілою для всіх.

Місія визначає:

- загальну ціль існування закладу, зазначену в положенні про нього;
- основні потреби або проблеми, які слід вирішити;
- очікування, вимоги клієнтів та заінтересованих сторін, послуги, які надаються для задоволення цих вимог, процеси та ресурси, що використовуються з метою їх задоволення\*.

### Приклад

*Місія Комунального некомерційного підприємства «Центру первинної медико-санітарної допомоги» Білозірської сільської ради Черкаської області*

\* Фундація ПАУСІ (2008), "Стратегічне планування". Навчальний посібник. Режим доступу: [https://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp\\_student.pdf](https://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp_student.pdf)

*Піклуватися про здоров'я жителів громади, надаючи в комфортних умовах доступні та якісні профілактичні, діагностичні та лікувальні послуги шляхом формування довірливих відносин, що базуються на взаємоповазі, відповідальності та професіоналізмі.*



### **Як сформулювати візію?**

**Візія** окреслює узгоджений оптимістичний погляд на те, який вигляд ОТГ/ЗОЗ у контексті охорони здоров'я має мати в майбутньому, і є основою тих завдань, виконання яких буде визначене Стратегією. Стратегічне бачення (візія) має бути реалістичним, специфічним, достатньо амбітним і бажаним для територіальної громади. Візія має мотивувати людей і демонструвати стан, який буде в майбутньому.

Для формулювання візії треба дати відповіді на запитання:

- Якими будуть основні види діяльності/ послуги в системі охорони здоров'я через 3-5 років?
- Якою буде географія надання послуг і масштаб діяльності в майбутньому?
- Які унікальні риси вирізнятимуть заклад/спільноту через 3-5 років?
- Як буде працювати організація/спільнота в майбутньому?
- Які переваги матимуть клієнти від роботи організації/спільноти в майбутньому?

### **Приклад**

***Візія КНП «Перечинський центр первинної медико-санітарної допомоги Перечинської міської ради»,  
(Перечинська ОТГ, Закарпатська область)***

*КНП «Перечинська ЦПМСД» – лідер серед сучасних медичних закладів Закарпатської області, що реалізує принцип «Ваше здоров'я в надійних руках».*



## Що таке SWOT-аналіз і як його проводити?

Одним із інструментів, що застосовуються на цьому етапі стратегічного планування, є SWOT/SWOC-аналіз. SWOT – це інструмент для аналізу даних та тенденцій, що дає можливість отримати уявлення про сильні (strengths) та слабкі (weaknesses) сторони, а також визначити можливості (opportunities) для подальшого розвитку й загрози (threats), які можуть виникнути в найближчому майбутньому. Замість загроз (threats) можна також розглядати виклики (challenges).

Такий аналіз допомагає системно розглядати й інформацію щодо умов або контексту галузі охорони здоров'я та представляти відповідну інформацію таким чином, щоб вона була корисною для подальшого планування та прийняття рішень.

Для аналізу використовуються дані та інформація, зібрані на етапі II.

Розглядаючи внутрішнє середовище, ми аналізуємо фактори, на які можна вплинути: сильні та слабкі сторони закладу, який надає медичні послуги, або системи охорони здоров'я в громаді, якщо розробляється Стратегія для цієї сфери.

Аналізуючи зовнішнє середовище, розглядаємо фактори, до яких належать можливості та виклики, на які важко вплинути.

Розглядаючи внутрішні фактори, необхідно проаналізувати ось що:

- Медичний та адміністративний персонал (вік, кількість, кваліфікація)
- Наявні послуги
- Система управління
- Технологія (обладнання, телекомунікації)
- Інфраструктура (ІТ-рішення, приміщення, розташування, енергоефективність)

Розглядаючи зовнішні фактори, ми аналізуємо:

- населення (демографія, тренди, зайнятість, звички, потреби, спосіб життя, епідеміологія);

- регуляція діяльності (законодавство, правила, регуляторні акти, інше);
- географічне положення (медичні заклади, навчальні заклади, дороги та засоби пересування в громаді);
- економіка (дохід громади, туризм).

Позитивні чинники внутрішнього середовища визначаються як сильні сторони, а негативні – як слабкі. У свою чергу, позитивні (сприятливі) фактори зовнішнього оточення визначаються як можливості, а негативні – як загрози.

Сильні сторони (внутрішні)	Слабкі сторони (внутрішні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Які ваші сильні сторони?</li> <li>• Що ви робите краще, ніж інші?</li> <li>• Які унікальні ресурси та можливості у вас є?</li> <li>• Як інші сприймають ваші сильні сторони?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Які ваші слабкі сторони?</li> <li>• Що конкуренти роблять краще за вас?</li> <li>• Що ви можете покращити?</li> <li>• Що інші думають про ваші слабкі сторони?</li> </ul>
Можливості (зовнішні)	Загрози/виклики (зовнішні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Які тренди та умови можуть позитивно вплинути на вас?</li> <li>• Які можливості існують для вас?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Які тренди та умови можуть негативно вплинути на вас?</li> <li>• Що ваші конкуренти роблять, що може мати вплив на вас?</li> <li>• Чи є фінансова стабільність та підтримка?</li> <li>• Який вплив мають ваші слабкі сторони на загрози?</li> </ul>

Сильні сторони (внутрішні)	Слабкі сторони (внутрішні)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Громада повністю забезпечена медичними кадрами відповідної кваліфікації.</li> <li>2. У громаді створений самостійний ЦПМСД.</li> <li>3. У громаді функціонують 2 пункти екстреної допомоги.</li> <li>4. Будується нова амбулаторія у смт Смига, є проект на реконструкцію амбулаторії у с.Берег.</li> <li>5. Доступні пункти вторинної допомоги (розташовані на відстані до 20 км).</li> <li>6. ФАПі забезпечені медикаментами для надання невідкладної допомоги.</li> <li>7. Будується житло для лікарів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 50% лікарів у ЦПМСД громади – пенсійного віку.</li> <li>2. Не оптимізовано штат середнього медичного та допоміжного персоналу в ЦПМСД.</li> <li>3. Низька якість доріг у громаді.</li> <li>4. ФАПі в громаді потребують капітального ремонту.</li> <li>5. Низький рівень матеріально-технічного забезпечення ФАПів (відсутні комп'ютери та інтернет).</li> <li>6. Низькі з/п у медпрацівників.</li> <li>7. Відсутній транспорт для лікарів.</li> <li>8. 20% непідписаних декларацій через релігійні переконання.</li> </ol>
Можливості (зовнішні)	Загрози/виклики (зовнішні)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічне піднесення в державі.</li> <li>2. Продовження реформи медицини.</li> <li>3. Допомога селищної ради в розбудові первинної ланки медицини.</li> <li>4. Співпраця із міжнародними донорськими організаціями, які підтримують медицину.</li> <li>5. Залучення молоді громади до вступу до медичних навчальних закладів.</li> <li>6. Популяризація екологічного способу життя та споживання органічної продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продовження або замороження воєнного конфлікту на сході України.</li> <li>2. Нестабільна політична ситуація у державі та громаді.</li> <li>3. Відсутність голови громади.</li> <li>4. Конкуренція з боку лікувальних закладів у Дубно і Кременці.</li> <li>5. Зростання епідемічних захворювань, низький рівень контролю відповідних служб.</li> <li>6. Пасивність громадян щодо власного здоров'я.</li> </ol>

Використанню цього інструменту можна присвятити кілька засідань робочої групи. Проведення комплексного SWOT-аналізу залежить від якості даних, підготовлених на етапі II. Під час проведення стратегічної сесії можна об'єднати учасників у 4 групи, коли одна група аналізує сильні сторони, друга – слабкі, третя – можливості, четверта – ризики, або виклики. Всі учасники додають свої ідеї та думки до аналізу чотирьох факторів. Результати обговорень записують на аркушах паперу (бажано великого розміру).

Наступний крок проведення SWOT-аналізу – знайти зв'язки між секторами й обговорити, яким чином можна підтримати сильні сторони, як можна мінімізувати слабкі сторони, як можна скористатися можливостями, що зробити, щоб підготуватися до викликів чи загроз.

Сильні сторони (внутрішні)	Слабкі сторони (внутрішні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Які ваші сильні сторони?</li> <li>• Що ви робите краще, ніж інші?</li> <li>• Які унікальні ресурси та можливості у вас є?</li> <li>• Як інші сприймають ваші сильні сторони?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Які ваші слабкі сторони?</li> <li>• Що конкуренти роблять краще за вас?</li> <li>• Що ви можете покращити?</li> <li>• Що інші думають про ваші слабкі сторони?</li> </ul>
Можливості (зовнішні)	Загрози/виклики (зовнішні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Які тренди та умови можуть позитивно вплинути на вас?</li> <li>• Які можливості існують для вас?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Які тренди та умови можуть негативно вплинути на вас?</li> <li>• Що ваші конкуренти роблять, що може мати вплив на вас?</li> <li>• Чи є фінансова стабільність та підтримка?</li> <li>• Який вплив мають ваші слабкі сторони на загрози?</li> </ul>





## Як сформулювати стратегічні напрями?

На основі сформованої матриці SWOT визначаються **стратегічні пріоритети** Стратегії, досягнення яких дасть змогу нейтралізувати загрози, скористатися можливостями, використати власні сильні сторони й усунути деякі слабкості.

Стратегічні цілі/пріоритети стосуються головних елементів місії і є основою для детальнішого планування. Вони слугують стратегічним напрямом для організації/галузі загалом та об'єднують програми й окремі види діяльності.

**Стратегічні цілі** акумулюють у собі завдання та викладаються у порядку пріоритетності.

- мають бути в гармонії з візією, місією та принципами функціонування закладу/галузі;
- належать до результатів зовнішньої/внутрішньої оцінки;
- охоплюють порівняно тривалий період (від трьох років);
- мають ліквідувати розрив між поточним і бажаним рівнем послуг;
- окреслюють чіткий напрям діяльності для організації; для їхнього досягнення виконуються завдання та плани дій;
- перебувають у межах законодавчих повноважень;
- повинні бути реалістичними та досяжними;
- відповідають стратегічним пріоритетам, завданням і заходам чинної регіональної Стратегії та плану заходів з її реалізації.

Якщо Стратегія закладу готується відповідно до Стратегії розвитку охорони здоров'я в громаді та загальної Стратегії громади, це підвищує можливість залучення коштів державного бюджету для фінансування проєктів, передбачених планом.

Заходи Стратегії мають відповідати стратегічним цілям і спрямовуватися на вирішення основних пріоритетів та використання можливостей, визначених в аналітичній частині Стратегії.

Пріоритети можуть бути спрямовані на досягнення таких результатів:

- підвищення якості та доступності надання медичних послуг населенню ОТГ;
- покращення сервісу та якості медичних послуг;
- розширення переліку додаткових послуг, включно з тими, що надаються за рахунок місцевого бюджету, коштів приватних підприємств та організацій, запровадження платних послуг тощо;
- удосконалення структури закладу охорони здоров'я;
- підвищення ефективності управління закладу охорони здоров'я;
- використання інформаційних технологій;
- зміцнення матеріально-технічної бази;
- беззбиткова діяльність підприємства;
- формування проектних пропозицій для залучення додаткових коштів за рахунок спонсорських, благодійних внесків і міжнародної технічної допомоги;
- покращення кадрового потенціалу, залучення молодих спеціалістів;
- впровадження енергоощадних технологій.



### *Як розробити імплементаційний план?*

Кожен **стратегічний пріоритет** повинен містити конкретні цілі та заходи, які необхідно реалізувати для досягнення поставлених цілей. Заходи, окрім назви виду діяльності, повинні містити орієнтовні терміни виконання та виконавців. Визначивши пріоритети, необхідно розробити імплементаційний план, у якому зазначаються пріоритети, цілі та заходи. Формат такого імплементаційного плану може бути довільним. Можна додати перелік показників ефективності виконання заходів, необхідні ресурси, орієнтовний бюджет. На цьому етапі розробляється план моніторингу та оцінки (докладніше – в наступному розділі).

## Приклад заповнення таблиці «Імплементацийний план»

№ з/п	Пріоритет	Стратегічна Ціль	Заходи	Терміни виконання	Відповідальний за виконання
1.1	1. Розвиток персоналу	1.1 Залучення молодих спеціалістів через надання пільг для проживання, співпрацю з навчальними закладами, забезпечення умов праці і відпочинку	Внести до програми статтю на пільгове проживання для молодих спеціалістів – медичних працівників	Березень 2020	Керівництво ОТГ
			Налагодити співпрацю з навчальними медичними закладами області (договір про співпрацю, розповсюдження оголошень тощо)	Квітень 2020	
		1.2 Підвищення рівня кваліфікації співробітників КНП шляхом навчання на курсах, семінарах, тренінгах тощо.	Виділити кошти на участь у курсах, семінарах, тренінгах тощо	Липень 2020	Керівництво закладу охорони здоров'я
			Впровадити програму обміну досвідом після проходження навчання всередині колективу.	Червень 2020	Керівництво закладу охорони здоров'я

Важливо, щоб під час обговорень різних складових Стратегії ретельно документувалися результати обговорень. Це можна робити маркером на великих аркушах паперу. Буде корисно, якщо секретар засідань документує обговорення, а після завершення зустрічі надає всім присутнім чернетку документа для додавання коментарів і пропозицій. Після завершення всіх кроків етапу розроблення Стратегії готується документ – чернетка плану.

**Структура Стратегії розвитку сектору охорони здоров'я в громаді/  
КНП надавача медичних послуг  
на \_\_\_\_\_рр.**

1. Вступ (Інформація про громаду, посилання на Стратегію розвитку громади, опис процесу розроблення Стратегії, Паспорт громади).

2. Аналітична частина (поточний стан системи охорони, закладу, мережа системи охорони здоров'я, структура закладу).

3. Візія, цінності, місія ЗОЗ/ОТГ у сфері охорони здоров'я.

4. Стратегічні цілі та пріоритети.

5. Основні завдання та механізми реалізації Плану:

перелік завдань та заходів із визначенням їх змісту та способу виконання, відповідальних виконавців, строків виконання (загалом і поетапно), обсягів і джерел фінансування з розбивкою на роки, індикатори (показники) виконання та очікуваний результат від їх виконання.

6. План моніторингу та оцінки результативності реалізації Стратегії

(індикатори (показники) оцінки результативності виконання завдань і заходів та досягнення цілей).

Залежно від обраного типу Стратегії та методологічних особливостей, структура та зміст документа можуть змінюватися.



### **Яким чином фінансується реалізація Стратегії?**

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії може здійснюватися за рахунок коштів:

- Національної служби здоров'я України, згідно з укладеним Договором про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій;
- державного бюджету, зокрема Державного фонду регіонального розвитку, субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад;

- місцевих бюджетів (включно з коштами бюджету об'єднаної територіальної громади);
- міжнародної технічної допомоги ЄС, інших міжнародних донорів, міжнародних фінансових організацій;
- спонсорів – місцевого бізнесу, інвесторів, зокрема на умовах державно-приватного партнерства, власних коштів КНП;
- інших джерел, не заборонених законодавством.

### Приклад

#### **Розроблення Стратегічних планів розвитку КНП «Амбулаторії загальної практики сімейної медицини (АЗПСМ) с. Мамалиги» та КНП АЗПСМ с. Стальнівці в Мамалигівській громаді Чернівецької області**

Мамалигівська громада має особливу модель надання первинної медичної допомоги. Так, на території об'єднаної територіальної громади працюють 6 надавачів ПМД. Тому основним завданням і мотивацією розроблення Стратегічних планів двох КНП АЗПСМ став пошук своїх конкурентних переваг та опис плану дій щодо співпраці між собою всіх надавачів ПМД у громаді.

Головні лікарі підприємств розпочали стратегічне планування зі створення робочих груп, до складу яких увійшли депутати сільської ради, працівники закладів, представники органу місцевого самоврядування ОТГ.

У рамках проєкту «Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я на рівні громади» Програми «U-LEAD з Європою» відбулася стратегічна сесія із напрацювання Стратегій двох КНП. Саме на цій сесії за допомогою експертів сформовано Стратегії двох закладів на умовах їхніх конкурентних переваг і можливостей тісної співпраці. Наприклад, у Стратегічному плані КНП АЗПСМ с. Мамалиги передбачено створення лабораторії для обслуговування всіх надавачів ПМД у громаді. А в Стратегічному плані КНП АЗПСМ с. Стальнівці передбачено створення методичного центру для особистого професійного розвитку сімейних лікарів усіх надавачів ПМД у громаді.

Варто зазначити, що в процесі стратегічного планування двоє керівників КНП зрозуміли, що для Мамалигівської об'єднаної територіальної громади актуальним є і розроблення Стратегії розвитку сектору охорони здоров'я.

## 2.5. ОБГОВОРЕННЯ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ

Наступним кроком після формування чернетки Стратегії розвитку сектору охорони здоров'я громади, або КНП надавача медичних послуг – це широкі обговорення Стратегії та внесення пропозицій і рекомендацій до чернетки плану.

По-перше, треба закликати всіх жителів громади до створення чернетки Стратегії та внесення пропозицій. Це можна зробити через сайт громади, медіа (зокрема соціальні медіа), оголошення в закладах охорони здоров'я або в приміщенні органу місцевого самоврядування. Варто надіслати чернетку всім стейкхолдерам, які брали участь в обговоренні Стратегії. Корисною є організація громадських слухань – широкої зустрічі всіх заінтересованих осіб, на яких знайомлять із проектом Стратегії і обговорюють, що потребує покращення. Після того, як будуть отримані пропозиції, представник Робочої групи з розроблення Стратегії вносить правки і фіналізує документ.

Після затвердження Стратегії важливо організувати комунікаційні заходи, щоб познайомити громаду зі складовими Стратегічного плану. Це можна зробити, розмістивши Стратегію на сайті ОТГ, через проведення пресконференції із залученням ЗМІ, обов'язково ознайомити персонал закладу охорони здоров'я з фінальним документом Стратегії, бо саме вони будуть основними виконавцями плану.

## 2.6. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ

Процес розроблення Стратегії розвитку є тривалим і потребує чимало зусиль, незалежно від того, якого типу стратегічний документ розроблявся та чи отримували допомогу з боку зовнішніх консультантів. Відповідно, не менш важливим є і процес реалізації Стратегії – створення організаційних умов для впровадження того плану дій, який був розроблений для досягнення встановлених цілей розвитку.

Одним з елементів Стратегії є **середньостроковий план її реалізації**. Його можна оформити у вигляді «операційного плану» з використанням графіка Ганта (діаграми, що використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проектом та є одним із засобів планування й

управління проектами). Терміни реалізації плану визначає команда, яка відповідальна за його виконання. Наприклад, можна розробляти плани на 1-2 роки, періодично переглядаючи їх за результатами оцінки.

## ШАБЛОН СТРУКТУРИ Плану розвитку сектору охорони здоров'я в ОТГ/КНП – надавача медичної допомоги

Завдання	Основні заходи	Індикатори виконання завдань	Термін	Відповідальний	Джерела фінансування

У цьому документі важливо відобразити період реалізації встановлених цілей/завдань або конкретних заходів, відповідальних виконавців і партнерів із реалізації. Також необхідно вказати можливі джерела фінансування.

Реалізація Стратегії відображається у фінансовому плані КНП, цільовій програмі фінансування та паспортах бюджетних програм.

Електронний інструмент із фінансового планування доходів і видатків надавача ПМД «ІНСАЙТ», розроблений компанією Делойт Консалтинг в межах проєкту USAID “Підтримка реформи охорони здоров'я” дає можливість надавачам ПМД:

- розробити проєкт фінансового плану на плановий рік (із розбивкою за кварталами планового року);
- готувати пропозиції щодо внесення змін до фінансового плану протягом року;
- здійснювати економічний аналіз діяльності, зокрема розрахунок та аналіз індикаторів фінансової стійкості;
- проводити переговори з персоналом стосовно умов і положень трудового договору в частині видатків на оплату праці;
- проводити переговори з власником надавача ПМД\*.

Скористатись електронним інструментом можуть усі надавачі первинної медичної допомоги.

\* «Електронний інструмент з фінансового планування доходів і видатків надавача ПМД «ІНСАЙТ». Проєкт USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». ТОВ «Делойт Консалтинг Оверсіз Проджектс» 2019. Режим доступу: <https://healthreform.in.ua/insight-e-tool/>

## Приклад

### *Розроблення Стратегічного плану розвитку КНП «Центр первинної медико-соціальної допомоги» Ямницької сільської ради об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області*

Стратегічний план розвитку КНП ЦПМСД Ямницької ОТГ розроблявся із активним використанням усіх інструментів залучення зацікавлених осіб. Управлінська команда КНП після пройденого навчання в межах проєкту «Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я на рівні громади» Програми «U-LEAD з Європою» склала перелік дій щодо розроблення Стратегічного плану.

Уперше в ОТГ провели за допомогою інструменту широкомасштабного опитування дослідження думки жителів громади про якість та ефективність надання первинної медичної допомоги в громаді. Опитування проходило в усіх населених пунктах громади як за допомогою онлайн-форми так і в паперовому форматі.

Головна лікарка також провела в інтерактивній формі з працівниками кожної амбулаторії та ФАПу тренінг із визначення місії, візії та пріоритетів розвитку закладу. Тому в документі враховано всі думки зацікавлених сторін.

## 2.7. МОНИТОРИНГ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Постійний процес збору даних про процес і показники виконання Стратегії, що відбувається під час її реалізації, є **моніторингом**. Для проведення моніторингу реалізації Стратегії рекомендується визначити систему показників, відповідальних за проведення моніторингу виконавців, порядок і терміни проведення моніторингу\*.

\* За матеріалами М.Довгопол, вебінар «Як «оживити» плани: від планування до впровадження», 2019. Режим доступу: <https://yt2fb.in/v/Zz4kJ9nsmK Y?fbclid=IwAR1zKbQKqcYQeSjNzVkiYmt9YyP2gw5jL3KhLvuiaJKK2fgNykk9HHdvg>



Щотижня	Щомісяця	Щороку
<b>Оперативні наради</b>	<b>Розширені оперативні наради</b>	<b>Зустріч стратегічної групи/ загальні збори</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Моніторинг тижневих показників</li> <li>Плани на тиждень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Моніторинг місячних показників</li> <li>Письмові звіти відповідальних за виконання показників і планів на місяць</li> <li>Плани на наступний місяць</li> </ul>	<p>Річний звіт (містить інформацію про:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>оцінку досягнення цілей та пріоритетів, визначених Стратегією та планом;</li> <li>стан реалізації завдань і заходів плану;</li> <li>оцінку рівня виконання запланованих індикаторів (показників) результативності реалізації Стратегії та плану;</li> <li>причини невиконання або недосягнення очікуваних результатів;</li> <li>висновки та пропозиції)</li> </ul>

Під час моніторингу слід відстежувати як саму реалізацію завдань і заходів Стратегії (залучення ресурси, заходи, короткострокові результати), так і результати (довгострокові результати і вплив). Поєднання моніторингу реалізації з моніторингом результатів є критично важливим. На схемі представлено, яке місце кожен із видів моніторингу займає в моделі\*.

\* Альянс Громадського Здоров'я (2015), «Шлях до результатів». Лінда Дж. Морра Імас Рей К. Ріст. Київ  
Режим доступу: [http://aph.org.ua/wp-content/uploads/2016/08/SHlyah-do-rezultativ\\_2015\\_Print.pdf](http://aph.org.ua/wp-content/uploads/2016/08/SHlyah-do-rezultativ_2015_Print.pdf)

## Рисунок 4. ВИДИ ТА РІВНІ МОНІТОРИНГУ ЗМІН



Моніторинг дає змогу робити висновки та ухвалювати рішення щодо процесу реалізації запланованих дій.

Тоді як моніторинг демонструє наші дії в контексті показників/цілей/результатів, **оцінка** показує

- чи правильні речі ми робимо (Стратегія)?
- чи правильно ми робимо те, що робимо (процес)?
- чи можливо вдосконалити нашу діяльність?

Необхідно повідомляти про всі важливі результати – як позитивні, так і негативні. Оскільки ефективна система моніторингу та оцінки повинна містити систему ранньої профілактики проблем та неузгодженостей, а також для демонстрації цінності інтервенції. Результати оцінювання ефективності реалізації Стратегії є основою для висновків про необхідність коригування/оновлення Стратегії та стимулювання її реалізації\*.

\* Альянс Громадського Здоров'я (2015), «Шлях до результатів». Лінда Дж. Морра Імас Рей К. Піст. Київ.  
Режим доступу: [http://aph.org.ua/wp-content/uploads/2016/08/SHlyah-do-rezultativ\\_2015\\_Print.pdf](http://aph.org.ua/wp-content/uploads/2016/08/SHlyah-do-rezultativ_2015_Print.pdf)

## 1

### НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СЕКТОРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ГРОМАДІ

	Оперативні наради	Розширені оперативні наради	Зустріч стратегічної групи/загальні збори
1.	<b>Стратегічний напрям у Стратегії громади</b>	<p>Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.</p> <p>2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР.</p> <p>3. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-XII.</p> <p>4. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 №156-VIII.</p> <p>5. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5.02.2015 № 157-VIII.</p>	<p>Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підпункт 1 пункту «а» частини першої статті 27;</li> <li>• пункт 2 частини другої статті 52;</li> <li>• стаття 59.</li> </ul>
2.	<b>Стратегія розвитку сфери охорони здоров'я в громаді</b>	<p>6. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»</p> <p>7. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168-VIII.</p> <p>8. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 06.04.2017 № 2002-VIII.</p>	

	Оперативні наради	Розширені оперативні наради	Зустріч стратегічної групи/загальні збори
2.	<p><b>Стратегія розвитку сфери охорони здоров'я в громаді</b></p>	<p>9. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 1013.</p> <p>10. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів. Постанова КМУ від 11.11.2015 № 932.</p> <p>11. Постанова КМУ України від 06.08.2014 № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року».</p> <p>12. Наказ Мінрегіону України від 31.03.2016 № 79 (у редакції наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.12.2018 № 373) «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації».</p> <p>13. Наказ Мінрегіону України від 30.03.2016 № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади».</p>	<p>Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підпункт 1 пункту «а» частини першої статті 27;</li> <li>• пункт 2 частини другої статті 52;</li> <li>• стаття 59.</li> </ul>

	Оперативні наради	Розширені оперативні наради	Зустріч стратегічної групи/загальні збори
2.	<p><b>Стратегія розвитку сфери охорони здоров'я в громаді</b></p>	<p>14. Наказ Мінрегіону України від 30.03.2016 № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади».</p> <p>15.Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів заходів з їх реалізації (із застосуванням підходу смарт-спеціалізації) у редакції 2018 року. /Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA.</p> <p>16.Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. / Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA</p> <p>17.Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф.] – К.: – 2017. – 121 с.</p>	<p>Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підпункт 1 пункту «а» частини першої статті 27;</li> <li>• пункт 2 частини другої статті 52;</li> <li>• стаття 59.</li> </ul>

	Оперативні наради	Розширені оперативні наради	Зустріч стратегічної групи/загальні збори
3.	<b>Стратегічний план розвитку комунального некомерційного підприємства з медичного обслуговування населення</b>	<p>1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР</p> <p>2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР.</p> <p>3. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-XII.</p> <p>4. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168-VIII.</p> <p>5. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 06.04.2017 № 2002-VIII.</p> <p>6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV</p> <p>7. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.</p> <p>8. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 1013.</p> <p>9. Примірний статут для комунального некомерційного підприємства, яке надає первинну медичну допомогу. / Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства оновлена версія, 2018 р</p>	<p>1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підпункт 4 пункту «а» статті 27;</li> <li>• частина перша статті 52.</li> </ul> <p>2. Примірний статут для комунального некомерційного підприємства, яке надає первинну медичну допомогу. / Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства оновлена версія, 2018 р.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• пункти 7.3.1. та 7.5.6.</li> </ul>

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО

«ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» КАЛИТЯНСЬКОЇ  
СЕЛИЩНОЇ РАДИ

07423 Київська область, Броварський район, с. Семиполки, вул. Миру, 11  
ел. адреса: centrmed23@ukr.net, ЄДРПОУ 41431865

### Н А К А З

с. Семиполки

від 23.05.2019

№ 54

Про утворення Робочої групи

Із метою розроблення Стратегічного плану розвитку комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Калитянської селищної ради» на 2019–2022 роки, керуючись пунктом 6.1.2. та пунктом 7.5.6. Статуту комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Калитянської селищної ради», затвердженого рішенням Калитянської селищної ради від 29.03.2018 р. № 655-50-УІІ,

Н А К А З У Ю:

1. Утворити Робочу групу з підготовки Стратегічного плану розвитку комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» (далі – КНП «ЦПМСД») Калитянської селищної ради» на 2019–2022 роки (далі – Робоча група) у складі, що додається.
2. Затвердити Положення про Робочу групу, згідно з додатком 2.
3. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Директор

Т.В. Кудрявцева



СКЛАД  
робочої групи з підготовки Стратегічного плану розвитку  
КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради» на 2019–2022 р.р.

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада
Голова робочої групи:		
1.	Кудрявцева Тетяна Володимирівна	Директор
Заступник голови робочої групи:		
2.	Миколенко Іван Петрович	заступник директора, завідувач амбулаторії, смт Калита
Секретар робочої групи		
2.	Коваль Ірина Петрівна	медсестра амбулаторії, с. Семиполки
Члени робочої групи:		
3.	Іваненко Ольга Борисівна	депутат Калитянської селищної ради (за згодою)
4.	Шанкова Поліна Сергіївна	лікар, амбулаторія с. Іванівці
5.	Ткаченко Петро Іванович	заступник голови Калитянської селищної ради (за згодою)
6.	Коваленко Марія Петрівна	пенсіонерка, с. Семиполки (за згодою)
7.	Петренко Катерина Борисівна	голова ГО «Успішна громада», смт Калита (за згодою)

Директор

**Т.В. Кудрявцева**  
Додаток № 2 до наказу  
директора КНП «ЦПМСД»  
Калитянської селищної ради  
від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

**ПОЛОЖЕННЯ**  
**про робочу групу з підготовки Стратегічного плану розвитку**  
**КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради» на 2019–2022 рр.**

**I. Загальні положення**

Робоча група з підготовки Стратегічного плану розвитку КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради» на 2019–2022 рр. - постійно діючий консультативно-дорадчий орган при комунальному підприємстві, створений із метою організації та підготовки пропозицій із розроблення Стратегічного плану розвитку КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради» на 2019–2022 рр. (далі – Стратегічний план).

Робоча група формується з представників КНП «ЦПМСД», селищної ради, виконкому, бізнесових кіл, депутатів, фахівців та експертів у сфері охорони здоров'я, громадських організацій і небайдужих жителів Калитянської ОТГ.

Склад Робочої групи затверджується наказом директора комунального підприємства.

Робоча група працює постійно, на засадах повної добровільності, самовідданості та безкорисливості.

**II. Функції**

Робоча група в процесі діяльності:

- розробляє проєкт бачення Стратегічного плану розвитку КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради;
- визначає напрями і пріоритети своєї роботи;
- розробляє план дій для втілення Стратегічного плану;
- визначає проблеми та можливості розвитку комунального підприємства;
- проводить економічні дослідження та фінансово-технічний аналіз;
- проводить аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку КНП «ЦПМСД» та медицини в ОТГ;

- визначає пріоритетні напрямки розвитку комунального підприємства та медицини в ОТГ;
- може брати участь у розробленні проєктів та вносити до них пропозиції щодо питань, які стосуються розвитку комунального підприємства та медицини в ОТГ у межах Стратегічного плану;
- організовує опитування серед жителів об'єднаної громади для накопичення пропозицій щодо внесення їх до Стратегічного плану;
- узагальнює й оцінює результати опитування з метою внесення їх до плану дій Робочої групи;
- організовує роботу з підготовки інформаційних матеріалів із переліком і описом проєктів щодо складання та виконання Стратегічного плану;
- організовує роботу із засобами масової інформації;
- розробляє концепцію стратегічного бачення та напрямів досягнення довго- і короткострокових цілей;
- розробляє перелік завдань, строки їх виконання та перелік відповідальних виконавців для забезпечення реалізації Стратегічного плану;
- залучає до роботи фахівців та експертів;
- бере участь у розробленні та подає проєкт Стратегічного плану на затвердження виконкому Калитянської селищної ради.

### **III. Повноваження Робочої групи**

Організація роботи Робочої групи покладається на голову робочої групи та його заступника.

Організаційною формою роботи Робочої групи є засідання, які проводяться згідно з планом роботи, затвердженим головою Робочої групи.

Забезпечення поточної та технічної підготовки і проведення засідань Робочої групи здійснює секретар.

За результатами розгляду та вивчення питань Робоча група готує висновки і рекомендації. Рішення Робочої групи приймається простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів Робочої групи й оформлюється протоколом, який підписує голова Робочої групи, а в разі його відсутності – заступник голови Робочої групи та секретар. У разі рівного розподілу голосів голос головуючого є вирішальним.

Голова скликає та веде засідання Робочої групи, дає доручення її членам, представляє Робочу групу у відносинах з іншими органами, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами й організаціями.

Організовує роботу з реалізації висновків і рекомендацій Робочої групи. У разі відсутності голови Робочої групи або неможливості ним виконувати свої повноваження, головні його функції здійснює заступник.

Засідання Робочої групи є правомочним, якщо в його роботі бере участь не менш як половина від загального складу Робочої групи.

Робоча група має право:

- отримувати інформацію, необхідну для розроблення Стратегічного плану, в організаціях, установах, незалежно від їх відомчого підпорядкування, форми власності та господарювання;
- проводити опитування громадян чи проводити іншу діяльність для вивчення громадської думки щодо Стратегічного плану;
- проводити роз'яснювальну роботу серед населення Калитянської ОТГ з питань розроблення і втілення Стратегічного плану розвитку КНП «ЦПМСД» у громаді та значення його необхідності;
- вносити пропозиції щодо розгляду питань, які необхідно вирішити для покращення роботи комунального підприємства, сфери охорони здоров'я в ОТГ у межах розроблення і втілення Стратегічного плану;
- брати участь у підготовці та проведенні громадських слухань щодо проєкту Стратегічного плану;
- розробляти й узгоджувати проєкти документів, пов'язаних із розробленням Стратегічного плану.

#### **IV. Обов'язки (відповідальність) Робочої групи**

Члени робочої групи:

- виконують доручення голови Робочої групи в межах завдань Стратегічного плану розвитку «КНП ЦПМСД» Калитянської селищної ради;
- несуть особисту відповідальність за достовірне та своєчасне опрацювання отриманих інформаційних матеріалів, документів, що стосуються виконання завдань Стратегічного плану.



КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» КАЛИТЯНСЬКОЇ  
СЕЛИЩНОЇ РАДИ

07423 Київська область, Броварський район, с. Семиполки, вул. Миру, 11  
ел. адреса: centrmed23@ukr.net, ЄДРПОУ 41431865

НАКАЗ

с. Семиполки

від \_\_\_\_\_

№ ...

**Про затвердження Стратегічного плану  
розвитку КНП «ЦПМСД» Калитянської  
селищної ради» до 2022 року**

Керуючись пунктом 6.1.2., пунктом 7.3.1. та пунктом 7.5.6. Статуту комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Калитянської селищної ради», затвердженого рішенням Калитянської селищної ради від 29.03.2018 р. № 655-50-УІІ, та зважаючи на результати стратегічної сесії з розроблення стратегічних напрямів розвитку КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради» до 2022 року від 11.06.2019 р.,

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Стратегічний план розвитку комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Калитянської селищної ради на 2019–2022 роки, згідно з додатком.
2. Подати на розгляд та затвердження до виконавчого комітету Калитянської селищної ради проєкт Стратегічного плану розвитку комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Калитянської селищної ради.
3. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Директор

Т.В. Кудрявцева



**КАЛИТЯНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА  
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

**ПРОЄКТ РІШЕННЯ**

№ \_\_\_\_\_

**Про затвердження Стратегічного  
плану розвитку КНП «ЦПМСД» Калитянської  
селищної ради на 2019–2022 рр.**

Розглянувши проєкт Стратегічного плану розвитку КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради на 2019–2022 рр., керуючись пунктом 4 пункту «а» статті 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», пунктом 7.3.1. Статуту КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради», затвердженого рішенням Калитянської селищної ради від 29.03.2018 р. № 655-50-VII, виконавчий комітет Калитянської селищної ради

**ВИРІШИВ:**

1. Затвердити Стратегічний план розвитку КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради на 2019-2022 роки (далі – Стратегічний план), згідно з додатком
2. Оприлюднити це рішення на офіційному вебсайті Калитянської селищної ради.
3. Рішення набуває чинності з дня його опублікування.
4. Контроль за виконанням Стратегічного плану покласти на директора КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради» Кудрявцеву Т.В.

**Виконувач обов'язків  
селищного голови, секретар ради**

**Л. П. Федоровська**

## 4.

## АНКЕТИ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ КЛІЄНТІВ ЦЕНТРУ НАДАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

*Шановні відвідувачі Центру, наш колектив прагне поліпшити свою роботу і створити для Вас більш комфортні умови.*

*Будь ласка, дайте відповідь на запитання анкети (оцініть за 5-бальною шкалою). Де 1 - погано, а 5 - дуже добре.*

*Ваша думка дуже важлива для нас!*

Ваша стать     Ж     Ч    Ваш вік     < 30     30 – 50     50 – 60     старше 60

Ви відвідали     педіатра     терапевта     сімейного лікаря

№	Питання	1	2	3	4	5
1	Комфортність перебування в Центрі					
2	Ввічливість персоналу					
3	Зручність запису на прийом					
4	Час очікування прийому лікаря (біля кабінету)					
5	Швидке отримання допомоги у разі невідкладних проблем зі здоров'ям					
Ваш коментар						

*Дякуємо!*

**АНКЕТА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ КЛІЄНТІВ**

*Шановні клієнти,*

*Наш заклад розробляє Стратегію розвитку і нам дуже важливо почути Вашу думку, як ми можемо покращити надання медичних послуг. Будь ласка, дайте відповідь на запитання анкети і залиште її в реєстратурі. Анкета анонімна, можете не зазначати Ваше ім'я та прізвище.*

**Запитання 1: Мене задовольнило, скільки часу я очікував на послугу**

Згоден/згодна  Не згоден/не згодна

Коментарі:

**Запитання 2: Медичний працівник уважно мене вислухав**

Згоден/згодна  Не згоден/не згодна

Коментарі:

**Запитання 3: Медичний працівник дав зрозумілі поради щодо лікування**

Згоден/згодна  Не згоден/не згодна

Коментарі:

**Запитання 4: Приміщення, де мене обслуговували, було чистим і безпечним**

Згоден/згодна  Не згоден/не згодна

Коментарі:

**Запитання 5: Я довіряю медичному працівнику, який мене обслуговує**

Згоден/згодна  Не згоден/не згодна

Коментарі:

**Запитання 6: Усі в закладі ставляться до мене з повагою**

Згоден/згодна  Не згоден/не згодна

Коментарі:

**Запитання 7: Інформація про мене і мій стан не розголошується співробітниками закладу, її зберігають конфіденційно**

Згоден/згодна  Не згоден/не згодна

Коментарі:



**Запитання 8: Лікування та рекомендації, які я отримав, мені допомогли**Згоден/згодна  Не згоден/не згодна 

Коментарі:

**Запитання 9: Я рекомендую послуги цього закладу іншим**Згоден/згодна  Не згоден/не згодна 

Коментарі:

**Запитання 10: Що Вам подобається в нашому закладі?****Запитання 11. Що Ви пропонуєте змінити в нашому закладі?****Скільки Вам років? Будь ласка, позначте (✓)****Якщо Вам менше ніж 18, зазначте, скільки**

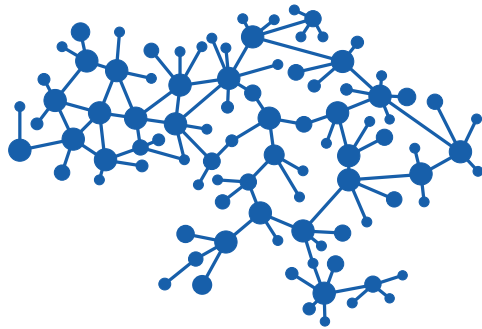
18 – 24	55 – 64
25 – 34	65 – 74
35 – 44	75 – 84
45 – 54	85 і старше

**Зазначте, з якого Ви населеного пункту?****Зазначте свою стать (✓) Чоловік  Жінка  Трансгендер**

## 5. КОРИСНІ РЕСУРСИ

- Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук] – К.: – 2017. – 121 с. Режим доступу: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04\\_Strateg\\_Plan-PRN-5.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf)
- Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. / Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA. Режим доступу: <https://surdp.eu/Methodology-of-strategic-planning-for-hromadas>
- Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів заходів з їх реалізації (із застосуванням підходу смарт-спеціалізації) у редакції 2018 року. /Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA. Режим доступу: <https://surdp.eu/RDS>
- Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Режим доступу: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)
- Рішення Вінницької міської ради від 26.11.2015. № 2632 «Про проєкт рішення міської ради «Про затвердження Програми підвищення ефективності роботи комунальних підприємств м. Вінниці на 2016–2020 роки». Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Docs/default.aspx>
- Проєкт розвитку ВІЛ/СНІД сервісу в Україні (2011) «Управління в неурядовій організації». Режим доступу: <https://network.org.ua/wp-content/uploads/2017/03/9672f4cfcee99d8174d74f5006377a56.pdf>
- Respond «Інструмент розробки стратегії сталості НУО». Режим доступу: <http://respond.org.ua/file/23u.pdf>
- Громадський простір. Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ. Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov>
- Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства оновлена версія, 2018 р. Режим доступу: [https://moz.gov.ua/uploads/0/3562-moz\\_metod\\_recomendations\\_autonomization\\_2018\\_ua\\_final\\_web.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/0/3562-moz_metod_recomendations_autonomization_2018_ua_final_web.pdf)

- План стратегічного розвитку КНП «Славської міської лікарні» (Славська ОТГ, Львівська область) <https://slavska-gromada.gov.ua/docs/210832/>
- План стратегічного розвитку КНП «Перечинського центру первинної медико-санітарної допомоги Перечинської міської ради» <http://www.perechyn.com.ua>
- План стратегічного розвитку КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Сатанівської селищної ради», Сатанівська ОТГ, Хмельницька область <https://satanivska-gromada.gov.ua/news/1561462475/>
- План стратегічного розвитку КНП «ЦПМСД» Калитянської селищної ради, Калитянська селищна ОТГ, Київська область [https://rada.info/upload/users\\_files/04363811/docs/ddbf2c32a2c3822da8a5f36a16829e0a.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04363811/docs/ddbf2c32a2c3822da8a5f36a16829e0a.pdf)



НАЦІОНАЛЬНИЙ ПРОЕКТ  
**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ**

[u-lead.org.ua](http://u-lead.org.ua), [decentralisation.gov.ua](http://decentralisation.gov.ua)  
[facebook.com/ULEADwithEurope](https://facebook.com/ULEADwithEurope)

Дім децентралізації,  
вул. Велика Житомирська, 20 (4-й поверх)  
Київ, 01001, Україна  
+38 044 581 27 90  
[pr@u-lead.org.ua](mailto:pr@u-lead.org.ua)