

## УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИМИ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИКИ

**МИКОЛАЙЧУК Ірина**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Державний торговельно-економічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>  
e-mail: [i.mykolaichuk@knute.edu.ua](mailto:i.mykolaichuk@knute.edu.ua)

**ХМУРОВА Вікторія**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Державний торговельно-економічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-6398-6351>  
e-mail: [y.khmurova@knute.edu.ua](mailto:y.khmurova@knute.edu.ua)

*У статті розглядаються теоретико-методологічні засади та практичні механізми управління стейкхолдерськими взаємовідносинами в системі охорони здоров'я та фармацевтичного сектора. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення ефективної взаємодії між ключовими учасниками медико-фармацевтичного середовища в умовах реформування галузі, зростання потреб пацієнтів і посилення вимог до прозорості та відповідальності бізнесу. Розкрито сутність і типологію стейкхолдерів охорони здоров'я — державних органів, медичних установ, фармацевтичних підприємств, професійних асоціацій, громадських організацій та пацієнтів. Здійснено класифікацію моделей управління взаємодією із зацікавленими сторонами та обґрунтовано доцільність застосування адаптивного, мережевого та партнерського підходів у сучасних умовах.*

*У межах дослідження проаналізовано механізми координації інтересів стейкхолдерів, включаючи правове регулювання, договірні відносини, інструменти комунікації, механізми звітності та прозорості, а також роль цифрових технологій у забезпеченні взаємодії. Особливу увагу приділено практикам формування довіри, соціальної відповідальності та репутаційного капіталу як чинникам сталого партнерства між закладами охорони здоров'я та фармацевтичними компаніями. Наведено характеристику ролі державних інституцій у процесі змін, зокрема Міністерства охорони здоров'я України, як основного координатора реформ, комунікаційних процесів та розробки політик у сфері охорони здоров'я. Визначено бар'єри ефективної взаємодії, серед яких — конфлікти інтересів, асиметрія інформації та недосконале нормативне середовище. Запропоновано напрями вдосконалення управлінських механізмів з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки українського контексту. Результати дослідження мають теоретичну цінність для подальшого наукового опрацювання моделі управління у сфері охорони здоров'я та практичне значення для розробки рекомендацій щодо покращення управлінських рішень на всіх рівнях системи охорони здоров'я.*

*Ключові слова: управління, система охорони здоров'я, фармацевтична галузь, управління взаємовідносинами, партнерство, стейкхолдери, взаємодія.*

## STAKEHOLDER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN HEALTHCARE AND PHARMACEUTICALS

**MYKOLAICHUK Iryna, KHMUROVA Victoria**

State University of Trade and Economics

*The article explores the theoretical and methodological foundations as well as practical mechanisms for managing stakeholder relationships within the healthcare and pharmaceutical sectors. The relevance of the study is driven by the need to ensure effective interaction among key actors in the medical and pharmaceutical environment amidst ongoing healthcare reforms, growing patient needs, and increased demands for business transparency and accountability. The essence and typology of healthcare stakeholders are revealed, including government agencies, medical institutions, pharmaceutical enterprises, professional associations, civil society organizations, and patients. The article offers a classification of stakeholder interaction management models and substantiates the relevance of applying adaptive, network-based, and partnership approaches under modern conditions.*

*The research analyzes mechanisms for coordinating stakeholder interests, such as legal regulations, contractual relationships, communication tools, accountability and transparency mechanisms, and the role of digital technologies in facilitating interaction. Particular attention is given to practices of building trust, fostering social responsibility, and enhancing reputational capital as key factors in sustaining partnerships between healthcare institutions and pharmaceutical companies. The role of public institutions, particularly the Ministry of Health of Ukraine, is highlighted as a central coordinator of reforms, communication processes, and policy development in the healthcare domain. The study identifies barriers to effective interaction, including conflicts of interest, information asymmetry, and an underdeveloped regulatory framework. Directions for improving management mechanisms are proposed, taking into account international best practices and the specifics of the Ukrainian context. The findings provide theoretical value for further scholarly research on governance models in healthcare and practical relevance for developing recommendations aimed at improving decision-making at all levels of the healthcare system.*

*Keywords: management, healthcare system, pharmaceutical sector, relationship management, partnership, stakeholders, interaction.*

---

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

Дослідження наукових і методологічних підходів до управління взаємовідносинами в системі охорони здоров'я базується на комплексі ключових принципів і тісно пов'язане з управлінськими процесами на всіх рівнях управління. В умовах сьогодення, коли вітчизняна галузь охорони здоров'я стикається з численними викликами, проблема формування ефективної взаємодії між усіма учасниками цього процесу набула особливої актуальності, особливо у контексті розробки практичних механізмів її підтримки та регулювання.

Система охорони здоров'я (СОЗ) в Україні та за її межами перебуває у фазі активної трансформації, що зумовлена такими факторами, як цифровізація, глобалізація, обмеженість фінансових ресурсів і зростаючі витрати на медичну сферу. На стан здоров'я населення впливають різноманітні зовнішні фактори: економічні, екологічні, соціальні, демографічні та міжнародні, що погіршують якість життя, скорочують його тривалість, впливають на харчову культуру та моделі споживання, а також спричиняють кадровий дефіцит у системі охорони здоров'я.

Євроінтеграційний курс України, а також імплементація європейських цінностей і стандартів у всі сфери суспільного життя зумовлюють необхідність реформування управління закладами охорони здоров'я [7, 14]. Згідно з даними численних досліджень, взаємозв'язки між внутрішніми складовими СОЗ та чинниками зовнішнього середовища вже достатньо висвітлені у науковій літературі. Водночас актуальним залишається пошук ефективних інструментів впливу на організаційно-економічні механізми управління закладами охорони здоров'я в Україні, зокрема з урахуванням ролі фармацевтичного бізнесу в цьому процесі.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Теоретичні, методологічні й прикладні аспекти формування ефективних взаємовідносин у галузі охорони здоров'я, а також аналіз причин та наслідків їх трансформації в соціумі стали предметом уваги багатьох науковців. Серед закордонних вчених варто відзначити праці таких дослідників, як Дж.М.Зінкхан і А.Баласз, Дж.Максвелл. Вітчизняні науковці також активно досліджують зазначену проблематику, зокрема В.Борщ, І.Даниленко, В.Данько, О.Дмитрук, А.Каложний, О.Потій, Л.Мельник, В.Миронюк, Г.Слабкий та інші.

Одним із важливих напрямів досліджень є аналіз взаємодії між закладами охорони здоров'я (ЗОЗ) та представниками фармацевтичної галузі. У цьому контексті заслуговують на увагу роботи В.Алекперової, Ю.Ряховської, М.Шкільняка та інших фахівців, які висвітлюють особливості партнерства у межах медичної та фармацевтичної сфер.

Окремо варто згадати дослідження, що стосуються застосування стейкхолдерського підходу в управлінні ЗОЗ. Зокрема, М.Белобородова та Т.Олійник запропонували матрицю стейкхолдерів, що дозволяє оцінити рівень їх впливу на якість функціонування закладів охорони здоров'я. У свою чергу Дж.В.Блейр, Г.Саваж, О.Гайдаєнко та К.Кошкіна зосередилися на специфіці взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами в межах реалізації проектів у сфері охорони здоров'я і дослідили, як характер стосунків зі стейкхолдерами здатен як зміцнити, так і послабити їх конкурентні позиції. Усі зазначені тут наукові розвідки свідчать про високу значущість проблематики управління взаємовідносинами у сфері охорони здоров'я та підтверджують необхідність подальших теоретичних і практичних розробок у цьому напрямі.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Зважаючи на те, що більшість досліджень зосереджуються на загальнодержавному або корпоративному рівні, залишається поза увагою дослідження на мікрорівні взаємодії (лікарні, аптеки, громади). Практично відсутні інструменти і моделі, які б дозволяли виміряти ефект від налагоджених партнерств, а також крос-секторальної взаємодії фармацевтичних компаній з освітніми та науковими установами. В наукових дослідженнях бракує системних досліджень щодо міжнародних практик залучення неурядових організацій та спільнот пацієнтів до управлінських процесів у фармацевтиці та медицині, а також імплементації інклюзивних моделей.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є наукове обґрунтування теоретичних засад і методичних підходів до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, що функціонують у сфері охорони здоров'я та фармацевтики, а також розроблення дієвих практичних механізмів регулювання цього процесу з метою підвищення ефективності функціонування галузі та якості наданих послуг.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Система охорони здоров'я України, що охоплює різноманітні організації, установи та ресурси, повинна насамперед забезпечувати виконання своєї основної місії – збереження та зміцнення здоров'я населення України [3]. Якість функціонування цієї галузі безпосередньо залежить від ефективно організованої системи управління, яка охоплює координацію широкого спектру ресурсів: кадрових, фінансових,

інформаційно-комунікаційних, матеріально-технічних, а також передбачає створення дієвих моделей публічного адміністрування. На сучасному етапі українські медичні заклади мають впроваджувати управлінські моделі, що дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси, а також забезпечувати їх стабільне державне фінансування. Лише за такої умови можливе ефективне досягнення основної мети – задоволення потреб населення у сфері збереження здоров'я. Сучасні виклики, зумовлені активним впровадженням інновацій, цифровими трансформаціями, використанням штучного інтелекту, розвитком електронної комерції у сфері охорони здоров'я, а також конкуренцією з боку транснаціональних фармацевтичних компаній, вимагають від керівників медичних установ нових управлінських рішень. У 2024 році Міністерство охорони здоров'я України спільно з Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) презентували Стратегію співпраці ВООЗ з Україною на 2024–2030 роки. Цей стратегічний документ окреслює пріоритетні напрями реформування та розвитку національної СОЗ в умовах затяжної збройної агресії. Основною метою Стратегії є формування стійкої, інклюзивної та орієнтованої на потреби людини СОЗ, здатної забезпечити рівний доступ до якісної медичної допомоги для всіх громадян незалежно від їх соціального чи економічного статусу. Документ також передбачає посилення спроможності галузі охорони здоров'я реагувати на складні виклики, зокрема пов'язані з війною, включно з питаннями фізичної доступності медичних послуг, кадрових ресурсів, ментального здоров'я населення та стійкості інфраструктури. Особлива увага у Стратегії приділяється впровадженню принципів сталого розвитку, міжсекторальної взаємодії, цифровізації медичних послуг, а також гармонізації української СОЗ із міжнародними стандартами ВООЗ [2]. Варто наголосити, що рівень якості життя в суспільстві значною мірою обумовлюється управлінськими рішеннями, які приймаються керівниками закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). Сьогодні важливою складовою у вибудовуванні ефективної взаємодії між медичними закладами та представниками фармацевтичного сектору стає етичний вимір таких відносин. Це, зокрема, передбачає недопущення конфлікту інтересів та прийняття обґрунтованих, неупереджених рішень з боку керівників та фахівців ЗОЗ. У світовій практиці сформовано численні нормативно-етичні документи, як на законодавчому, так і на саморегулюючому рівні, що визначають стандарти етичної поведінки в системі взаємодії між медичними працівниками та фармацевтичними компаніями, а також у їх спілкуванні з пацієнтами. В Україні одним із ключових документів є Кодекс етики фармацевтичного ринку, який окреслює основні принципи професійної етики та відповідальності у сфері ринкових відносин [3].

Фармацевти керуються положеннями Кодексу етичної діяльності аптечних закладів, що регулює поведінку в межах фармацевтичного обслуговування. На міжнародному рівні функціонують узагальнюючі документи, серед яких варто відзначити Кодекс етики фармацевтичного ринку, розроблений провідними галузевими об'єднаннями, такими як Міжнародна федерація фармацевтичних виробників та асоціацій (IFPMA), Європейська федерація фармацевтичних виробників та асоціацій (EFPIA) та Асоціація дослідницьких фармацевтичних компаній. Ці документи слугують основою формування міжнародних стандартів взаємодії у сфері охорони здоров'я [9].

На сьогодні варто констатувати недостатній рівень розвитку нормативно-правової врегульованості взаємодії між суб'єктами фармацевтичного бізнесу та медичними працівниками. У чинному законодавстві України про охорону здоров'я це питання висвітлене лише фрагментарно, зокрема лише в одній зі статей. Згідно з нею, медичним і фармацевтичним працівникам забороняється приймати неправомірну вигоду, використовувати зразки лікарських засобів та виробів медичного призначення у непризначених цілях, проводити відповідні рекламні кампанії, а також виписувати рецепти на бланках, що містять елементи комерційної реклами. Також передбачено заборону приховування або ненадання споживачам в аптеках інформації про наявність альтернативних препаратів. Такі обмеження, з одного боку, спрямовані на запобігання конфліктам інтересів та маніпуляціям з боку учасників ринку, з іншого – зменшують вплив виробників і дистриб'юторів на рішення провізорів і кінцевих споживачів [5].

У контексті організації взаємодії медичних працівників, ключовим є створення інтегрованих програм, що поєднують діяльність лікувально-профілактичних установ, діагностичних центрів, служб лікування й профілактики в єдину систему. Така система орієнтована на колективну відповідальність усіх учасників за стан здоров'я населення країни загалом (рис. 1).

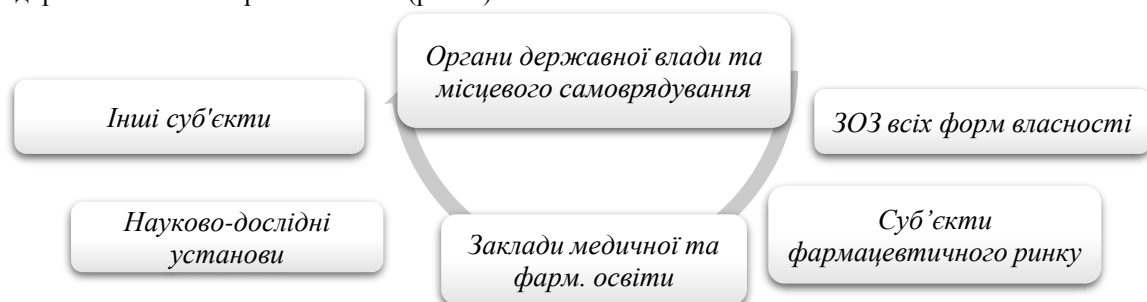


Рис. 1. Система взаємодії між суб'єктами галузі охорони здоров'я

Джерело: сформовано авторами з використанням [15]

---

Сучасні фармацевтичні компанії відіграють ключову роль у забезпеченні суспільного здоров'я, що вимагає особливої уваги до їхнього впливу в межах СОЗ. Високий рівень професійної підготовки та дотримання етичних стандартів фармацевтами суттєво впливають на якість медичного обслуговування та збереження здоров'я населення. У зв'язку з цим роль фармацевтів значно зростає – не лише як виконавців функцій відпуску лікарських засобів, а й як консультантів для медичних працівників та пацієнтів, учасників діагностичного процесу, а також провідників здорового способу життя. Такий підхід до фармацевтичної практики активно розвивається як в Україні, так і за її межами.

Дотримуючись стратегічного курсу України на євроінтеграцію, залишається актуальною проблемою впровадження європейських стандартів у виробництво та контроль якості лікарських засобів, які є значно суворішими порівняно з національними нормами. Упродовж останніх років саме система охорони здоров'я демонструє найактивніше адаптування до норм ЄС [11, 16].

Фармацевтична галузь сьогодні не лише забезпечує громадян необхідними лікарськими препаратами, а й робить вагомий внесок у наповнення державного бюджету, сприяє створенню нових робочих місць та формуванню конкурентоспроможного ринку праці. Основним завданням працівників цієї сфери є забезпечення доступу населення до якісної медичної і соціальної допомоги та гарантування безпечного лікування.

Окремої уваги потребує проблема нестачі високопрофесійних медичних кадрів в Україні, особливо керівників, які здатні приймати рішення та нести управлінську відповідальність. На жаль, вітчизняна система підготовки керівного персоналу для закладів охорони здоров'я ще не досягла бажаного рівня. Водночас у розвинених країнах менеджерами медичних установ переважно стають фахівці з економічною або юридичною освітою, які володіють необхідними управлінськими компетенціями. В Україні ж більшість таких працівників мають медичну освіту, проте часто не володіють відповідним управлінським досвідом, що обмежує ефективність управління закладами охорони здоров'я.

У сучасній системі управлінні важливою передумовою прийняття управлінських рішень є активна взаємодія організацій з усіма категоріями стейкхолдерів – як внутрішніми, так і зовнішніми. Висока ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від якісного інформаційного забезпечення, а також від застосування сучасних управлінських технологій – методів, засобів та інструментів трансформації ресурсів у досягнення цільових результатів. Ці принципи в повній мірі стосуються й закладів охорони здоров'я, де доцільно впроваджувати найкращі управлінські практики, що використовуються в системах охорони здоров'я провідних країн світу.

У численних зарубіжних концепціях, які стосуються взаємин між організаціями та їхніми стейкхолдерами, основна увага приділяється впливу таких взаємозв'язків на досягнення цілей організації та підвищення її результативності [10]. Різноманітні теоретичні підходи до управління стейкхолдерськими відносинами, попри відмінності, мають спільні елементи з теорією зацікавлених сторін, зокрема щодо ролі взаємодії у стратегічному розвитку установ.

Поглиблений аналіз практики комунікації між медичними працівниками та фармацевтичними компаніями виявляє низку проблем, серед яких – надмірний тиск з боку виробників лікарських засобів щодо призначення конкретних препаратів. Для вирішення цієї проблеми доцільно інституціоналізувати нову управлінську функцію – запровадження менеджера формулярної системи. Такий фахівець забезпечуватиме дотримання принципів раціонального вибору лікарських засобів, стандартизації медичних послуг та прозорості у співпраці між суб'єктами галузі. Його базовими компетенціями мають бути остратегічне мислення, здатність до партнерської взаємодії, а також навички управління об'єктивною інформаційною політикою та контролю за етичністю рекламної діяльності [8].

Наприклад, Н.Мачуга до основних груп стейкхолдерів у сфері охорони здоров'я відносить пацієнтів, постачальників послуг, установи медичного страхування, центральні та місцеві органи влади, наукові установи, засоби масової інформації, судові органи, громадські та правозахисні організації, комітети з розгляду медичних випадків, виробники та постачальники медичних товарів, а також об'єднання, що представляють інтереси різних суб'єктів ринку [5].

Систематизація підходів до ідентифікації стейкхолдерів дозволяє більш чітко структурувати учасників взаємодії в галузі охорони здоров'я. Візуалізація цієї системи представлена на рис.2.

Заклади охорони здоров'я, незалежно від форми власності та організаційно-правового статусу, сьогодні функціонують на засадах фінансової та організаційної автономії, що відкриває нові можливості для їхнього сталого розвитку та модернізації.

Як наголошують В.Борщ і М.Данилко, серед найгостріших проблем СОЗ в Україні є дисбаланси у кадровому забезпеченні, а саме: відсутність системного планування, дефіцит кваліфікованих фахівців окремих спеціальностей, а також невідповідність структури персоналу реальним потребам медичних закладів [1].

Міжнародне співробітництво Міністерства охорони здоров'я України набуло особливого значення в умовах повномасштабного вторгнення та є ключовим елементом на шляху євроінтеграції України. Основні тенденції цієї співпраці спрямовані на відновлення та розвиток медичної галузі, адаптацію до європейських стандартів та посилення стійкості системи охорони здоров'я в умовах війни. Одним із пріоритетних напрямків

є відновлення медичної інфраструктури, яка зазнала значних руйнувань. Міжнародні партнери надають допомогу у відбудові лікарень, закупівлі обладнання та забезпеченні закладів охорони здоров'я усім необхідним. Паралельно здійснюється координація надання гуманітарної медичної допомоги, що включає постачання ліків, медичних виробів та витратних матеріалів в регіони, які найбільше постраждали від бойових дій.



Рис. 2. Класифікація головних стейкхолдерів у формуванні їх взаємовідносин із закладами охорони здоров'я  
Джерело: сформовано авторами з використанням [10, С.50]

Важливою складовою міжнародної співпраці є реабілітація та медична евакуація (MEDEVAC) українських поранених та цивільних, які потребують високоспеціалізованої медичної допомоги за кордоном. Цей напрямок активно підтримується європейськими країнами та міжнародними організаціями.

Розвивається розвиток горизонтальних медичних партнерств між українськими та закордонними закладами охорони здоров'я. Така співпраця сприяє обміну досвідом, впровадженню новітніх методик лікування та підвищенню кваліфікації українських медичних працівників. Українські лікарі отримують безпосередній доступ до СОЗ іноземних партнерів для запозичення найкращих практик та впровадження їх в Україні. Зокрема, співпраця активно ведеться у таких ключових сферах як хірургія, онкологія, ментальне здоров'я, паліативна допомога та трансплантація. Завдяки такому партнерству сотні українських спеціалістів вже пройшли навчання/стажування за кордоном, було успішно проведено операції та надано допомогу пацієнтам [6].

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я також є важливим напрямком міжнародної співпраці. Впровадження сучасних цифрових інструментів та сервісів, побудова електронних систем охорони здоров'я (наприклад, епідемконтролю та безперервного професійного розвитку, «e-Stock» та «MedData») є частиною адаптації до стандартів Європейського Союзу. Особливу увагу приділяється ментальному здоров'ю та психосоціальній підтримці населення, що є надзвичайно актуальним в умовах війни [7]. Міжнародна спільнота надає значну допомогу у розвитку відповідних сервісів та підготовці фахівців.

Керівники ЗОЗ відіграють ключову роль у реалізації реформ та трансформації галузі. Це, своєю чергою, зумовлює зростаючі вимоги до їхньої професійної підготовки. Зокрема, потреба у володінні знаннями та компетенціями в таких сферах, як громадське здоров'я, сучасний менеджмент і адміністрування, правознавство, економіка, психологія управління та етична культура, є вирішальною для успішної діяльності ЗОЗ в умовах змін.

Окрім управлінських навичок, сучасний керівник медичного закладу повинен орієнтуватися в цифрових технологіях, що дедалі більше інтегруються у процеси охорони здоров'я. У зв'язку з цим постає необхідність створення у структурі ЗОЗ спеціалізованих підрозділів, відповідальних за цифрову трансформацію. Такі підрозділи мають забезпечувати проектування та реалізацію стратегічних завдань

---

цифровізації, підготовку проектно-кошторисної документації, а також відповідати за технічну підтримку процесів інтелектуалізації управління.

До їхніх функцій належать моніторинг функціонування інформаційних систем, обслуговування й калібрування обладнання, усунення технічних несправностей, а також консультативна підтримка персоналу щодо впровадження та ефективного використання smart-технологій на всіх рівнях управління в ЗОЗ.

На тлі повномасштабної збройної агресії проти України виникли нові виклики для СОЗ, зокрема – внаслідок масштабної внутрішньої та зовнішньої міграції населення, що має непередбачуваний і катастрофічний характер. У низці регіонів, переважно західних і центральних, відзначається надмірне навантаження на працівників закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), особливо за умов хронічної нестачі кваліфікованих медичних кадрів. Це обумовлює необхідність переосмислення організації медичних послуг, зокрема в частині підвищення доступності для вразливих категорій населення.

В регіонах, які зазнають активних бойових дій або знаходяться в безпосередній зоні ризику, ускладнено вчасне забезпечення ліками та медичними послугами. Люди похилого віку, особи з інвалідністю, а також сім'ї з малолітніми дітьми дедалі частіше потребують надання допомоги за місцем проживання. За таких умов зростає актуальність розвитку телемедицини, що забезпечує дистанційне консультування, діагностику та моніторинг стану здоров'я, а також формування мобільних медичних бригад, здатних виконувати обстеження та призначати лікування поза межами медичних установ.

Зміни у структурі взаємовідносин ЗОЗ із суб'єктами медичної галузі значною мірою зумовлені активізацією гуманітарних організацій, волонтерських об'єднань та громадських спілок, які забезпечують значну частину запитів населення на лікарські засоби та медичні послуги в умовах кризи. Як наголошує О.Потій, ці нові учасники мають бути включені до структури стейкхолдерів охорони здоров'я, оскільки вони впливають на зміну моделей медичного забезпечення в надзвичайних умовах [9].

Актуальним питанням є також перегляд і адаптація чинного законодавства та підзаконних актів, що регламентують надання медичних послуг під час воєнного стану. Зокрема, необхідно забезпечити нормативне закріплення особливостей взаємодії між державними та приватними ЗОЗ, зважаючи на форму власності як один із чинників, що визначає ресурсну забезпеченість та оперативність реагування на виклики.

У стратегічній перспективі до 2030 року заплановано впровадження єдиної цифрової платформи охорони здоров'я в Україні. Основними принципами її функціонування мають стати цілі сталого розвитку, інтероперабельність, а також відповідність міжнародним стандартам ВООЗ і найкращим світовим практикам [12]. Уже сьогодні в закладах охорони здоров'я впроваджуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології, встановлюються комп'ютерні мережі, технічне обслуговування яких забезпечують ІТ-адміністратори.

Процес цифровізації в ЗОЗ суттєво впливає на підвищення ефективності управління, створення нових каналів комунікації між стейкхолдерами, забезпечення структурованого інформаційного потоку для прийняття обґрунтованих рішень. У результаті формується інтегроване цифрове середовище, яке стимулює розвиток кадрового потенціалу, застосування регіональних інституцій і провідних сервіс-технологій. Такий підхід також підвищує інклюзивність доступу до послуг охорони здоров'я через впровадження електронної системи eHealth, що охоплює всі ланки медичного обслуговування.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У статті представлено характеристику державних інституцій, відповідальних за реалізацію політики реформ у галузі охорони здоров'я, зокрема у підпорядкуванні Міністерства охорони здоров'я України. На основі аналізу наукових джерел, інформаційних матеріалів із порталу МОЗ та галузевих інтернет-ресурсів встановлено, що ефективна організація взаємовідносин між учасниками СОЗ є ключовим чинником її функціональної цілісності та стабільності.

Зміни у діяльності одного з елементів СОЗ неминуче спричиняють трансформаційні наслідки для інших складових, що обумовлює необхідність системного, інтегрованого підходу до управління. Наслідком таких змін є потреба у професійному розвитку керівників медзакладів, що є частиною єдиної СОЗ для їх своєчасного реагування на трансформаційні процеси, завдяки впровадженню сучасних інноваційних практик на всіх рівнях управління.

Особливої уваги заслуговує суб'єктно-об'єктна взаємодія між виробниками лікарських засобів та споживачами. Формування довіри до фармацевтичних компаній може відігравати вирішальну роль у підвищенні якості продукції, удосконаленні технологічних процесів, покращенні умов контролю та забезпеченні відповідності продукції чинним стандартам. Водночас ринок фармацевтичної продукції динамічно змінюється: трансформуються джерела та якість сировини, технології виробництва, а також механізми ціноутворення.

У зв'язку з цим органи контролю за якістю лікарських засобів мають здійснювати посилену наглядову діяльність, а також враховувати попит споживачів, що визначає вектор розвитку ринку. Таким чином, одним із важливих напрямів структурної трансформації СОЗ є налагодження стійкої взаємодії між державними інституціями, приватним сектором і механізмами державно-приватного партнерства, які забезпечують

гнучкість, ресурсну мобільність та інноваційний потенціал. В умовах воєнного суттєвих змін зазнали система державного замовлення, логістика медичних поставок та асортиментна політика. Зросло значення функції контролю за якістю лікарських засобів, що постачаються для потреб ЗСУ, госпіталів та лікарень. Це, у свою чергу, вимагає як належного планування, так і чіткої координації дій усіх учасників процесу постачання.

Крім того, в умовах сучасних викликів зростає потреба у міжнародній співпраці з фармацевтичними установами, зокрема, у впровадженні кращих світових практик забезпечення медичними препаратами, їхнього ліцензування, контролю та логістичного супроводу. Така співпраця має ґрунтуватися на принципах прозорості, відкритості та відповідності міжнародним стандартам у сфері охорони здоров'я.

### Література

1. Борщ В.І., Данилко М.В. Стратегія управління кадровими ресурсами в охороні здоров'я України. URL: DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-466-5-10>
2. МОЗ та ВООЗ оприлюднили нову стратегію співпраці. URL: <https://surl.li/xvfbxz> (дата звернення: 28.06.2024).
3. Етичний кодекс фармацевтичних працівників України. URL: <https://surl.li/ttodox>
4. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с. URL: [http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uzoz\\_t.pdf](http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf)
5. Мачуга Н. Якість і задоволення стейкхолдерів системи охорони здоров'я. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 18 (1). С. 88-101.
6. Міжнародне медичне партнерство. URL: <https://moz.gov.ua/uk/mizhnarodne-medichne-partnerstvo>
7. Міжнародна співпраця – МОЗ. URL: <https://moz.gov.ua/uk/mizhnarodna-spivpracja>
8. Подворчанська В. Взаємодія спеціалістів охорони здоров'я та фармацевтичних компаній. URL: <https://surl.li/qvbbgb>
9. Потій О.О. Методичний підхід до визначення пріоритетності стейкхолдерів підприємств сфери медичних послуг. Наукові інновації та передові технології. 2024. №5(33). С. 389–402 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-389-402](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-389-402).
10. Потій О. О. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг : дис. ... д-ра філософії / Харківський нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2024. 346 с. URL: <https://surl.li/rxojcs>
11. Ряховська Ю. Ю. Сучасні форми організаційної взаємодії для підвищення якості державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №4. С.141–144. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.4.141](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.4.141)
12. Система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://uareforms.org/pages/new-page-655>
13. Управління медичним закладом в процесі реформи: що необхідно і чого не слід робити. URL: <https://surl.li/njxkwi>
14. Хмурова, В.В., & Волкова, Я.О. (2023). Аналіз можливостей функціонування ринку медичного обладнання в Україні в умовах військової агресії. *Науковий вісник ужгородського національного університету*, p.115. <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/67816>
15. Mykolaichuk I., Fedorova E., Shirmova T. Organization of Interaction Between the Healthcare Institution and the Pharmacy Representatives. *Modern Science – Modern veda*. Praha. Česká republika, Nemoros. 2021. No5. C.5-15. URL: <https://surl.li/bcagqp>
16. Volkova, Y., Diachenko, O., Novikova, N., & Khmurova, V. (2024). Analysis of modern approaches to financial support of healthcare facilities in Ukraine. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 5(58). URL: <https://surl.li/ftybrf>

### References

1. Borshch, V. I., & Danylo, M. V. Stratehiia upravlinnia kadrovymy resursamy v okhoroni zdorovia Ukrainy [Strategy of Human Resource Management in the Healthcare Sector of Ukraine]. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-466-5-10> (in Ukrainian)
2. The Ministry of Health and WHO have published a new cooperation strategy (n.d.). Retrieved from: <https://surl.li/xvfbxz> (Accessed: June 28, 2024) (in Ukrainian)
3. Etychnyi kodeks farmatsevtichnykh pratsivnykiv Ukrainy. (n.d.). Retrieved from: <https://surl.li/ttodox> (in Ukrainian)
4. Shkilniak, M. M., & Zhelyuk, T. L. (Eds.). (2020). Modernizatsiia menedzhmentu ta publicnogo upravlinnia v systemi okhorony zdorovia [Modernization of Management and Public Administration in the Healthcare System]. Ternopil: Krok. Retrieved from: [http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uzoz\\_t.pdf](http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf) (in Ukrainian)
5. Machuha, N. (2018). Yakist i zadovolennia steikholderiv systemy okhorony zdorovia [Quality and Stakeholder Satisfaction in the Healthcare System]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State], 18(1), 88–101. (in Ukrainian)
6. International Medical Partnership. (n.d.). Retrieved from: <https://moz.gov.ua/uk/mizhnarodne-medichne-partnerstvo> (in Ukrainian)
7. International Cooperation – Ministry of Health. (n.d.). Retrieved from: <https://moz.gov.ua/uk/mizhnarodna-spivpracja> (in Ukrainian)
8. Podvorchanska, V. (n.d.). Vzaiemodiia spetsialistiv okhorony zdorovia ta farmatsevtichnykh kompanii [Interaction Between Healthcare Professionals and Pharmaceutical Companies]. Retrieved from: <https://surl.li/qvbbgb> (in Ukrainian)
9. Potii, O.O. (2024). Metodichni pidkhid do otsinky upravlinnia reputatsiieiu yak osnovy vzaiemovidnosyn zi steikholderamy na pidpriemstvakh sfery medychnykh poslug [A methodological approach to evaluating reputation management as a basis for stakeholder relations in medical service enterprises]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii: "Ekonomichni nauky", (4). (in Ukrainian) <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9907>

- 
10. Potii, O.O. (2024). Upravlinnia vzaiemovidnosynamy zi steikkholderamy na pidpriemstvakh sfery medychnykh posluh: Disertatsiia doktora filosofii. Kharkiv: Kharkiv National University & Kharkiv National Economic University. Retrieved from: <https://surl.li/pxojcs> (in Ukrainian)
  11. Riakhovska, Y. Y. (2019). Suchasni formy orhanizatsiinoi vzaiemodii dlia pidvyshchennia yakosti derzhavnoho upravlinnia [Modern Forms of Organizational Interaction for Improving Public Administration Quality]. Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience], (4), 141–144. (in Ukrainian) Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.4.141>
  12. Systema okhorony zdorovia v Ukraini. (n.d.). Retrieved from: <https://uareforms.org/pages/new-page-655> (in Ukrainian)
  13. Upravlinnia medychnym zakladom v protsesi reformy: shcho neobkhdno i choho ne slid robyty. (n.d.). Retrieved from: <https://surl.lu/njxkwi> (in Ukrainian)
  14. Khmurowa, V.V., & Volkova, Ya. O. (2023). Analiz mozhlyvostei funktsionuvannia rynku medychnoho obladdnannia v Ukraini v umovakh viiskovoi ahresii [Analysis of the possibilities for functioning of the medical equipment market in Ukraine under military aggression]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, p.115. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/67816>
  15. Mykolaichuk, I., Fedorova, E., & Shirmova, T. (2021). Organization of interaction between the healthcare institution and the pharmacy representatives. Modern Science – Modern Veda, (5), 5–15. Praha, Česká republika: Nemoros. : <https://surl.li/bcagqp> (in English)
  16. Volkova, Y., Diachenko, O., Novikova, N., & Khmurova, V. (2024). Analysis of modern approaches to financial support of healthcare facilities in Ukraine. Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice, 5(58). URL: <https://surl.li/ftybrf> (in English)