



**ЦЕНТР  
ГРОМАДСЬКОГО  
ЗДОРОВ'Я**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ на 2026-2028 роки**

Київ  
01.01.2026

Цей стратегічний план визначає орієнтири роботи Державної установи «Центр громадського здоров'я МОЗ України» на 2026–2028 роки. Він формувався в умовах повномасштабної війни – під час інтенсивних обстрілів Києва, постійної невизначеності та високого навантаження на систему охорони здоров'я. Цей контекст безпосередньо вплинув на пріоритети, підходи й акценти документа.

Для мене принципово важливо, що цей документ є результатом спільної роботи. У листопаді 2025 року ми провели інтенсивний дводенний стратегічний діалог, у межах якого керівники всіх підрозділів Центру відкрито обговорювали досвід, виклики, сумніви та очікування. Саме ця чесна розмова, різні погляди й професійні позиції зробили план більш реалістичним і збалансованим.

Я щиро дякую всім, хто долучився до цієї роботи, за відкритість і відповідальне ставлення до майбутнього Центру. Окрема подяка Expertise France за послідовну й системну підтримку розвитку Центру громадського здоров'я, зокрема за забезпечення та супровід стратегічної сесії, яка стала основою для підго-

товки цього документа. Також дякую Віктору Артеменку за якісну фасилітацію процесу і віру в успіх.

Цей стратегічний план фіксує для нас кілька принципових речей.

По-перше, Центр громадського здоров'я залишається інституцією, яка працює на основі даних, доказів і професійної експертизи.

По-друге, ми визнаємо, що жодне рішення не працює у вакуумі, партнерства (з державними інституціями, регіонами, громадами, науковою спільнотою та міжнародними організаціями) є не додатком, а необхідною умовою досягнення результату.

І по-третє, ми чесно говоримо про себе як про організацію, яка має постійно розвиватися: удосконалювати управління, процеси, роботу з людьми та цифрові інструменти.

Наступний крок за впровадженням цього документа. Я розраховую на те, що цей документ стане опорою для наших рішень, допомагатиме тримати фокус у складні моменти й водночас залишатиметься відкритим до перегляду та корекції, коли цього вимагатиме реальність.



## Володимир КУРПІТА

генеральний директор  
ДУ «Центр громадського здоров'я  
Міністерства охорони здоров'я України»

# ЗМІСТ

<b>1. СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. Забезпечити збір та аналіз даних, прогнозування сценаріїв та їх використання для ухвалення рішень у сфері громадського здоров'я</b> .....	<b>5</b>
1.1 Удосконалення та цифровізація процесів збору, обробки та моніторингу даних .....	6
1.2 Розвиток напрямків аналітики, прогнозування, їх дослідницького та наукового супроводу .....	7
1.3 Посилення системи епіднагляду за інфекційними та неінфекційними захворюваннями .....	8
1.4 Проактивне управління ризиками для здоров'я .....	9
<b>2. СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. Посилити національні спроможності для запобігання, готовності та реагування на надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я</b> .....	<b>10</b>
2.1 Розвиток спроможностей запобігання, готовності та реагування на надзвичайні ситуації в сфері громадського здоров'я .....	11
2.2 Забезпечення управління програмами контролю інфекційних хвороб та реагування на тягар неінфекційних захворювань .....	12
2.3 Розвиток і зміцнення лабораторної мережі громадського здоров'я .....	14
2.4 Удосконалення процесів управління запасами, фармменеджменту та гуманітарної допомоги, та невідкладних витрат .....	15
<b>3. СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3. Розвивати партнерства для промоції здоров'я та підвищення довіри до системи громадського здоров'я</b> .....	<b>17</b>
3.1 Розбудова міжнародної співпраці .....	18
3.2 Покращення взаємодії з національними партнерами .....	19
3.3 Організаційно-методологічне партнерство з ЦКПХ .....	20
3.4 Налагодження партнерств з громадами для впровадження пріоритетних програм громадського здоров'я .....	21
<b>4. СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4. Удосконалення систем, структур, процесів та компетентного персоналу для забезпечення адаптивної та стійкої моделі управління</b> .....	<b>22</b>
4.1 Формування системи стратегічного управління та ухвалення рішень, заснованих на даних і регулярній оцінці прогресу .....	23
4.2 Унормування та інтеграція внутрішніх процесів для ефективної щоденної роботи Центру .....	24
4.3 Розвиток стійкої системи залучення, адаптації, розвитку та утримання персоналу .....	25
4.4 Розвиток єдиної цифрової екосистеми Центру для підтримки ефективного управління, доступності даних та прозорості процесів .....	26



## СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1

**Забезпечити збір та аналіз даних, прогнозування сценаріїв та їх використання для ухвалення рішень у сфері громадського здоров'я**

У 2026-2028 років Центр розвиватиме та підтримуватиме цілісну систему збору, обробки й аналізу даних про здоров'я населення, фактори ризику та загрози, забезпечуючи їх використання для ухвалення управлінських рішень і рекомендації для державних органів, партнерів і суспільства. Ця стратегічна ціль закріплює роль Центру громадського здоров'я як аналітичного ядра системи, що пропонує рішення на основі якісних даних, прогнозів і сценаріїв.

Для цього Центр посилюватиме інфраструктуру даних: підтримуватиме централізовані інформаційні системи, оновлюватиме звітні форми, гармонізуватиме класифікації та стандарти даних, узгоджуючи їх з міжнародними підходами. На загальнодержавному та регіональному рівнях будуть чітко визначені правила, хто, які дані, в якому форматі та з якою періодичністю збирає, передає і верифікує. Центр працюватиме над тим, щоб ці процеси стали стабільною рутинною практикою, а не реакцією лише на кризи чи спалахи. Паралельно Центр розвиватиме аналітичну та дослідницьку спроможність. Центр поступово переходитиме від описової звітності до системного аналізу трендів, моделювання сценаріїв, прогнозування та оцінки

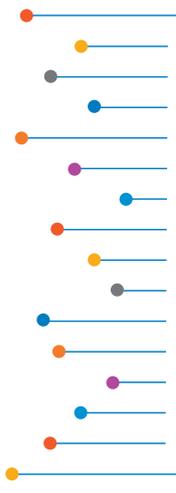
впливу управлінських рішень. Аналітичні продукти та відповіді на запити МОЗ або інших органів влади забезпечуватимуть доступ до своєчасної та інтерпретованої інформації.

Відповідно до пріоритетів громадського здоров'я Центр здійснюватиме планування та координацію дослідницьких тематик у партнерстві з міжнародними організаціями, донорами, аналітичними та технічними партнерами, а також з університетами й науковими установами відповідно до їхньої ролі та експертизи.

Окремий акцент робитиметься на розвитку системного епіднадзора та моніторингу факторів ризику захворювань: біологічних, екологічних, виробничих, поведінкових, транскордонних та інших. Центр забезпечуватиме безперервний збір та аналіз відповідних даних, налагоджуватиме обмін інформацією з ЕСОЗ, ЦКПХ, державними органами та міжнародними структурами, іншими суб'єктами системи громадського здоров'я, зокрема шляхом використання даних ВООЗ, ECDC, Центрів по контролю захворювань США та інших партнерів. Це дозволить оцінювати ситуацію в Україні в міжнародному контексті та своєчасно виявляти ризики.

Центр системно перетворюватиме дані на зрозумілі та корисні аналітичні продукти для різних аудиторій. Регулярно готуватимуться звіти для Уряду, РНБО та інших центральних органів влади, візуалізації та дашборди для регіонів, аналітичні записки й рекомендації для партнерів,

а також інформаційні матеріали й попередження про ризики, для населення та медіа. Формат і мова продуктів адаптуватимуться до потреб користувачів, щоб дані реально використовувалися для планування програм, розподілу ресурсів і ухвалення рішень.



Центр посилюватиме **аналітичну та пояснювальну комунікацію** у сфері громадського здоров'я, спрямовану на системне донесення даних, аналітики та прогнозів до ключових цільових аудиторій. Комунікація включатиме підготовку регулярних **аналітичних оглядів, візуалізацій і дашбордів за ключовими показниками**, а також **надання експертних коментарів** для органів державної влади, медіа та громадськості. Особливу увагу буде приділено розвитку пояснювальної комунікації із роз'ясненням того, як дані використовуються у процесі ухвалення управлінських рішень, які існують невизначеності та обмеження і як вони враховуються під час формування рекомендацій, що сприятиме підвищенню прозорості та довіри до рішень у сфері громадського здоров'я.

## 1.1. Удосконалення та цифровізація процесів збору, обробки та моніторингу даних

Управлінські рішення у сфері громадського здоров'я мають ґрунтуватися на повних, достовірних і своєчасних даних. У межах цього напряму Центр формуватиме та підтримуватиме узгоджену структуру даних і статистичної інформації, забезпечуючи їх збір і надання за єдиними вимогами. Особливу увагу буде приділено оновленню та модернізації звітних форм відповідно до потреб системи охорони здоров'я та міжнародних стандартів, а також координації обміну даними між ЦКПХ, МОЗ та іншими органами влади.

Центр відіграватиме ключову роль у формуванні єдиних підходів до моніторингу національних програм та оцінки їх ефективності. На основі зведених даних регулярно готуватимуться тематичні аналітичні матеріали. Паралельно визначатимуться

індикатори та інструменти контролю якості, повноти й своєчасності даних, що надходять із регіонів, з метою підвищення довіри до аналітичних висновків і рішень.

Окремим напрямом стане переосмислення ролі медичної статистики в системі охорони здоров'я. Центр забезпечить аналіз і оптимізацію переліку статистичних форм, уточнюватиме функціональний розподіл ролей між медичною статистикою, ЕСОЗ та системами епідеміологічного нагляду, а також забезпечуватиме концептуальну й технічну готовність до поетапної інтеграції статистичних даних з ЕСОЗ. Розвиток аналітичної спроможності фахівців і методичний супровід питань інформаційної безпеки та захисту персональних даних залишатимуться наскрізними пріоритетами.

## Ключові результати

- Запроваджено уніфіковану систему збору та моніторингу даних у сфері громадського здоров'я з чітко визначеними ролями, форматами та періодичністю звітування на загальнодержавному й регіональному рівнях.
- Оптимізовано та модернізовано систему медичної статистики, оновлено перелік статистичних форм, узгоджено їх із системами епіднагляду та ЕСОЗ.
- Забезпечено готовність до інтеграції статистичних даних з ЕСОЗ, включно з узгодженими підходами, технічними рішеннями та вимогами до якості даних.
- Підвищено аналітичну спроможність Центру щодо періодичної оцінки ефективності та узгодженості реалізації державних програм у сфері громадського здоров'я.
- Налагоджено регулярний та захищений обмін даними з ВООЗ, ECDC, Центрами по контролю захворювань США та іншими міжнародними структурами.

## 1.2. Розвиток напрямків аналітики, прогнозування, та посилення їх дослідницького та наукового супроводу

Для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у сфері громадського здоров'я недостатньо лише рутинних даних. Зростає потреба в сучасних дослідженнях, поглибленій аналітиці, прогнозуванні та моделюванні сценаріїв. Центр формуватиме та регулярно переглядатиме пріоритетні дослідницькі потреби, як власних програмних напрямків, так і ключових стейкхолдерів, з урахуванням національних викликів і європейських рамок досліджень та інновацій у сфері громадського здоров'я. Особлива увага приділятиметься узгодженню дослідницьких пріоритетів і методологічних підходів із пріоритетами Європейського Союзу, зокрема у сферах епіднагляду, готовності до загроз, психічного здоров'я та нерів-

ностей у доступі до медичних послуг, медичної грамотності. Керівництво Центру підтримуватиме дух інновацій та системний розвиток аналітичних і дослідницьких спроможностей.

Окремим завданням стане посилення ролі Центру як національного координатора та партнера у реалізації ініціатив Європейського Союзу у сфері громадського здоров'я, зокрема в межах програми EU4Health та пов'язаних дослідницьких і інноваційних програм ЄС. Центр підтримуватиме сталі партнерства з науковими установами, університетами, аналітичними центрами та міжнародними організаціями, виступаючи платформою для залучення грантових ресурсів і спільної реалізації досліджень.

## Ключові результати

- Діє зведений середньостроковий дослідницький план Центру, який щорічно оновлюється та використовується для планування аналітичних робіт, досліджень і залучення зовнішнього фінансування.
- Забезпечено регулярне використання результатів аналітики, прогнозування та досліджень у підготовці управлінських рішень, програм і аналітичних матеріалів для МОЗ та інших органів влади.
- Центр виконує роль національного координатора дослідницьких та аналітичних ініціатив ЄС у сфері громадського здоров'я, спираючись на сталі партнерства з українськими й міжнародними організаціями та досвід реалізації спільних проєктів.

### 1.3. Посилення системи епіднагляду за інфекційними та неінфекційними захворюваннями

Центр забезпечуватиме розвиток епіднагляду як цілісної, інтегрованої системи, що ґрунтується на сучасну нормативну базу, підготовлені та спроможні кадри, цифрові інструменти збору, аналізу та візуалізації даних, а також функціональну та стійку лабораторну мережу.

Центр координуватиме розвиток системи епіднагляду у тісній міжсекторальній взаємодії з суб'єктами відносин у сфері громадського здоров'я, закладами охорони здоров'я та відомчими службами громадського здоров'я сектору безпеки і оборони. Особлива увага приділятиметься розробці, оновленню та впровадженню зрозумілих і практичних методичних матеріалів. Паралельно Центр забезпечуватиме аналітичний супровід та експертні рекомендації для потреб регіонального рівня, важливих для ефективного епіднагляду.

Центр забезпечуватиме впровадження та в подальшому повноцінне функціонування електронної системи епідеміологічного нагляду (ЕСЕН), оптимізацію процесів збору та обміну інформацією та узгодження наборів даних між ЕСЕН та ЕСОЗ з метою підвищення повноти, якості та аналітичної цінності даних. Okремо координуватиметься розвиток епіднагляду за неінфекційними захворюваннями на основі єдиних підходів до збору, аналізу та інтерпретації даних з урахуванням факторів ризику та детермінант здоров'я. Системне навчання з питань епіднагляду, аналізу даних і використання цифрових інструментів залишатиметься наскрізним елементом цієї роботи та сприятиме підвищенню інституційної спроможності системи громадського здоров'я.

## Ключові результати

- Запроваджено уніфікований системний підхід до епіднагляду за інфекційними та неінфекційними хворобами, закріплений у нормативних і методичних документах та узгоджений між ключовими суб'єктами системи громадського здоров'я.

- Посилено стійкість системи епіднагляду в умовах післявоєнного відновлення шляхом відновлення та модернізації інфраструктури, цифрових рішень і кадрового потенціалу, з урахуванням регіональних потреб і нових ризиків для громадського здоров'я.
- Забезпечено повноцінне функціонування ЕСЕН, включно з узгодженими наборами даних та інтеграцією з ЕСОЗ, лабораторними інформаційними системами, а також підвищенням якості, повноти та своєчасності епідеміологічної інформації.
- Посилено інституційну та кадрову спроможність ЦКПХ через методичний супровід, системне навчання та розвиток аналітичних компетенцій.

#### 1.4. Проактивне управління ризиками для здоров'я

Центр забезпечуватиме проактивне управління ризиками для здоров'я населення на основі системної оцінки та аналізу факторів ризику. Центр координуватиме проведення міжсекторальної стратегічної оцінки ризиків на національному рівні, а також підтримуватиме регіони у впровадженні регулярної оперативної оцінки ризиків на регіональному рівні.

Центр виконуватиме координаційну та аналітичну роль щодо оцінки впливу ключових факторів ризику, для яких встановлені граничні нормативи. Фокус буде зосереджено на узагальненні даних різної періодичності, їх інтерпретації та формуванні національних оцінок і прогнозів. Основними напрямками аналітичного

супроводу залишатимуться оцінка радіаційної ситуації та пов'язаних ризиків, моніторинг рівнів радону в спорудах, житлових та нежитлових будівлях та інших будівлях, а також розвиток спроможності до оцінки канцерогенних і неканцерогенних ризиків для здоров'я населення.

Водночас Центр здійснюватиме методологічний супровід та аналітичну інтеграцію даних, оператором яких є інші органи, зокрема у сферах якості атмосферного повітря, води та ґрунту. Особливу увагу буде приділено відновленню та розвитку оцінки впливу умов праці й виробничих факторів на здоров'я працюючих, а також підготовці науково обґрунтованих рекомендацій для роботодавців і органів влади

#### Ключові результати

- Забезпечено системний аналітичний супровід ключових напрямів оцінки ризиків з формуванням науково обґрунтованих рекомендацій для пом'якшення їх впливу.
- Центр функціонує як головний аналітичний інтегратор даних про фактори ризику для здоров'я.
- Запроваджено автоматичне отримання та оновлення даних з наявних національних і відомчих джерел із можливістю їх аналітичного використання.



## СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2

Посилити національні спроможності для запобігання, готовності та реагування на надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я

У межах цієї стратегічної цілі Центр зосередиться на розвитку узгодженої системи запобігання, прогнозування, готовності та реагування на загрози у сфері громадського здоров'я. Йдеться як про гострі надзвичайні ситуації, пов'язані зі спалахами інфекційних хвороб, техногенними аваріями, воєнними діями та транскордонними ризиками, так і про тривалі системні виклики: ВІЛ,

туберкульоз, вірусні гепатити, антимікробна резистентність, психічне здоров'я. Центр працюватиме над інтеграцією програм контролю інфекційних хвороб, включаючи управління програмою імунопрофілактики, лабораторної мережі, елементів цивільного захисту та управління медичними ресурсами в єдину логіку дій.

Центр розвиватиме системну кризову та ризик-орієнтовану комунікацію як інтегровану складову системи запобігання, готовності та реагування у сфері громадського здоров'я. Така комунікація передбачатиме завчасну **підготовку та регулярне оновлення повідомлень для типових сценаріїв надзвичайних ситуацій, інформування населення про наявні ризики, доступні послуги та рекомендовані дії**, а також своєчасну **комунікацію під час спалахів** захворювань чи інших загроз. Центр забезпечуватиме **координацію комунікації** з органами державної влади, медіа, територіальними громадами та партнерами з метою поширення узгоджених, зрозумілих і доказових повідомлень, що сприяють **зменшенню дезінформації та підтримують обґрунтовану поведінку** населення у кризових ситуаціях.

Система готовності та реагування на надзвичайні ситуації повинна базуватися на чітко визначених протоколах взаємодії, алгоритмах дій і розподілі повноважень між суб'єктами Єдиної державної системи цивільного захисту. Центр працюватиме над тим, щоб функціональні під-

системи забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя та медичного захисту населення були не формальними системами, а дієвими механізмами, здатними швидко запускати необхідні заходи у разі кризових подій. Центр забезпечуватиме координацію своїх дій із орга-

нами сектору безпеки й оборони, екстреною медичною допомогою, органами місцевого самоврядування та міжнародними партнерами. Окрему увагу буде приділено управлінню запасами лікарських засобів, медичних виробів і гуманітарних ресурсів, щоб забезпечити безперервність профілактики й лікування та готовність системи до швидкого переходу в кризовий режим.

Контроль соціально значущих інфекцій розглядатиметься як безперервний процес, у якому профілактика, раннє виявлення, лікування та утримання в терапії взаємопов'язані. Центр посилюватиме підходи до до-

та післяконтактної профілактики, роботи з групами ризику, а також інтеграцію послуг громадських об'єднань, благодійних та релігійних організацій і закладів охорони здоров'я в узгоджені маршрути пацієнта. Паралельно розвиватимуться системні підходи до стримування антимікробної резистентності з метою збереження ефективності лікування та захисту населення. Окремим напрямом стане зміцнення спроможностей системи громадського здоров'я у сфері психічного здоров'я та профілактики залежностей з фокусом на раннє виявлення, міжсекторальну взаємодію та інтеграцію медичних та соціальних послуг.

## **2.1. Розвиток спроможностей запобігання, готовності та реагування на надзвичайні ситуації в сфері громадського здоров'я**

Готовність системи громадського здоров'я до надзвичайних ситуацій базується на постійному аналізі потенційних загроз і доступі до актуальних даних про них. Центр забезпечуватиме координацію збору, узагальнення та інтерпретації інформації щодо ризиків, у тому числі пов'язаних з об'єктами підвищеної небезпеки та потенційно небезпечними об'єктами, а також розвиток аналітичних інструментів і моделей, які дозволяють своєчасно переходити від рутинного моніторингу до режиму реагування. Такий підхід повинен стати основою для раннього виявлення надзвичайних подій і зниження їх потенційного впливу на здоров'я населення.

У межах Єдиної державної системи цивільного захисту Центр забезпечить координацію дій органів управління та підпорядкованих їм сил цивільного захисту функціональної підсистеми санітарного та епідеміологічного благополуччя населення. Система реагування охо-

плюватиме весь спектр загроз від локальних спалахів інфекційних хвороб до подій, що мають міжрегіональний або міжнародний характер, включно з хімічними, біологічними, радіаційними та ядерними загрозами. Серед іншого увага приділятиметься імплементації Міжнародних медико-санітарних правил, зокрема в частині реагування на транскордонні загрози, координації дій між залученими службами та виконанню Центром функцій національного координатора з питань ММСП. Цифрові рішення використовуватимуться для оперативного повідомлення, обміну інформацією, аналізу, прогнозування поширення та підтримки управлінських рішень під час надзвичайних ситуацій.

Розвиток спроможностей реагування передбачає системну підготовку кадрів і постійне вдосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії. Центр розвиватиме аналітичні та управлінські можливості Оперативного центру реагування, організо-

уватиме та братиме участь у регулярних міжвідомчих командно-штабних і функціональних навчаннях спільно з ЦКПХ, ДСНС, службою екстреної медичної допомоги та медицини катастроф. Навчання охоплюватимуть сценарії реагування на біологічні, хімічні, радіаційні загрози та інші надзвичайні події у

сфері громадського здоров'я і провадитимуться відповідно до узгоджених планів реагування. Важливим елементом стане впровадження процедур післядійового аналізу реагування та навчань для оцінки ефективності заходів, виявлення прогалин і оновлення планів та протоколів готовності.

## Ключові результати

- Сформовано та підтримується кадровий і організаційний потенціал готовності та реагування у сфері громадського здоров'я, який забезпечує ефективну здатність діяти в умовах надзвичайних ситуацій різного масштабу.
- Запроваджено узгоджену систему алгоритмів і протоколів реагування, розроблених на основі аналізу ризиків і загроз та узгоджених із вимогами Міжнародних медико-санітарних правил.
- Запроваджено та системно реалізується механізм регулярних міжвідомчих навчань у сфері реагування, що проводяться Центром спільно з органами і підрозділами Державної служби України з надзвичайних ситуацій та ЦКПХ, відповідно до узгоджених планів реагування та забезпечують перевірку, підтримання і нарощування практичної готовності системи громадського здоров'я до дій у кризових умовах.
- Функціонує цифровізована система оперативного повідомлення та обміну інформацією між Центром та іншими суб'єктами реагування, що забезпечує своєчасне реагування.

## 2.2. Забезпечення управління програмами контролю інфекційних хвороб та реагування на тягар неінфекційних захворювань

У межах цього напрямку Центр забезпечуватиме експертний, аналітичний і координаційний супровід реалізації ключових програм громадського здоров'я на державному рівні, зокрема у сферах імунізації, профілактики та контролю ВІЛ-інфекції, туберкульозу, вірусних гепатитів, неінфекційних захворювань, антимікробної резистентності та інших пріоритетних напрямів. Роль Центру полягатиме у формуванні єдиної логіки програмного управ-

ління: від збору та аналізу даних до оцінки ефективності втручань і підготовки рекомендацій для коригування політик і програм.

Центр забезпечуватиме координацію впровадження Державної стратегії у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу, туберкульозу та вірусних гепатитів на основі системного аналізу всіх етапів від скринінгу, тестування та підтвердження діагнозу до призначення лікування та оцінки

його ефективності. Особлива увага приділятиметься аналітичній оцінці ефективності профілактичних програм, заходів до- та післяконтактної профілактики, а також пріоритезації ефективних моделей виявлення нових випадків.

Окремим напрямом стане аналітичний і координаційний супровід реалізації державної політики з протидії антимікробній резистентності з урахуванням міжнародних ініціатив та підходів «Єдине здоров'я» для збереження ефективності антимікробної терапії.

Важливим компонентом цього напрямку є управління програмою з імунізації. Центр забезпечуватиме методологічний і аналітичний супровід впровадження Стратегії розвитку імунопрофілактики та захисту населення від інфекційних хвороб, яким можна запобігти шляхом проведення імунопрофілактики, на період до 2030 року та національного

Календаря профілактичних щеплень, аналіз охоплення вакцинацією та прогалин у захисті різних груп населення від вакцинокерованих інфекцій.

Поряд із інфекційними хворобами Центр зосереджуватиметься на зменшенні тягаря неінфекційних захворювань, зокрема серцево-судинних хвороб, онкології, хронічних респіраторних захворювань, цукрового діабету та психічних розладів. Формуватиметься інтегрована система даних про захворюваність, смертність і поширеність ключових поведінкових і соціальних факторів ризику, включно з уживанням психоактивних речовин. На основі цих даних Центр готуватиме аналітичні продукти, прогнози та рекомендації для розвитку програм профілактики, зменшення шкоди та формування патернів здорової поведінки у населення та регуляторних рішень, що сприяють довшому й якісному життю громадян.

## Ключові результати

- Запроваджено єдину систему програмного управління у сфері громадського здоров'я, для забезпечення узгодженого циклу планування, моніторингу та оцінки ефективності національних програм.
- Забезпечено аналітичний супровід реалізації Державної стратегії у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу, туберкульозу та вірусних гепатитів із системним моніторингом усіх етапів та використанням даних з метою оперативного реагування та прийняття управлінських рішень.
- Забезпечено аналітичний і координаційний супровід державної політики з протидії антимікробній резистентності, узгоджений із міжнародними ініціативами та підходами «Єдине здоров'я».

Посилено методологічне управління програмою з імунізації, забезпечено використання даних для планування потреб та комунікаційних матеріалів.

- Розроблено сучасні методологічні підходи для впровадження програм профілактики, спрямованих на зменшення тягаря НІЗ.

## 2.3. Розвиток і зміцнення лабораторної мережі громадського здоров'я

Лабораторна мережа громадського здоров'я є невід'ємним елементом епіднагляду, оцінки ризиків і реагування на загрози для здоров'я населення. Центр підтримуватиме та розвиватиме референсні функції власних лабораторій та надаватиме методологічний, організаційний і координаційний супровід мережі лабораторій громадського здоров'я шляхом забезпечення єдиних підходів і узгодженості роботи на національному рівні.

У рутинному режимі лабораторії забезпечуватимуть виконання регулярних досліджень з різною періодичністю для реалізації моніторингових програм за окремими інфекціями та факторами навколишнього середовища. Загалом робота лабораторної мережі ґрунтуватиметься на безперервному циклі «оцінка ризику - лабораторні дослідження - оновлена оцінка ризику», який формує доказову основу для прийняття управлінських рішень.

В умовах надзвичайних ситуацій лабораторна мережа повинна оперативно переходити у режим посиленого функціонування з урахуванням характеру події. Для цього застосовуватимуться затверджені плани реагування та стандарти безперервності діяльності, які дозволяють зберігати працездатність лабораторій за підвищеного навантаження.

Окремим пріоритетом є забезпечення якості та надійності лабораторних досліджень. Центр підтримуватиме та розвиватиме системи управління якістю в лабораторіях, зокрема акредитованих за стандартами ISO 15189 та ISO 17025, виконання референсної функції з організації зовнішньої оцінки якості та сприятиме участі лабораторій у міжнародних програмах і проєктах. Паралельно здійснюватиметься модернізація лабораторного обладнання, оновлення інфраструктури та забезпечення відповідності лабораторних процесів стандартним операційним процедурам.

Подальший розвиток лабораторної мережі передбачає цифровізацію та інновації. Центр впроваджуватиме та розвиватиме лабораторні інформаційні системи для підвищення ефективності обліку, обміну та аналізу результатів досліджень, підтримуватиме розвиток кадрового потенціалу, а також сприятиме розширенню переліку лабораторних досліджень відповідно до пріоритетів державної політики. Окремим стратегічним напрямом стане розвиток програми секвенування та біоінформатичних спроможностей як складових сучасного епіднагляду та реагування на біологічні загрози.

### Ключові результати

- Функціонує лабораторна мережа системи громадського здоров'я, що працює за єдиними підходами та забезпечує підтримку епіднагляду, оцінки ризиків і реагування на надзвичайні ситуації на національному та регіональному рівнях.
- Забезпечено сталі спроможності лабораторій, включно з функціонуванням систем управління якістю відповідно до стандартів ISO 15189 та ISO 17025.

- Лабораторна мережа спроможна працювати у рутинному та посиленому режимах з затвердженими планами реагування і стандартами безперервності діяльності для роботи в умовах надзвичайних ситуацій.
- Запроваджено та використовуються лабораторні інформаційні системи для забезпечення ефективного обліку, обміну і аналізу результатів лабораторних досліджень у мережі громадського здоров'я.
- Забезпечено розвиток спроможностей із секвенування патогенів та біоінформатичного аналізу для потреб епіднагляду та реагування на біологічні загрози.

## 2.4. Удосконалення процесів управління запасами, фармменеджменту та гуманітарної допомоги, та невідкладних витрат

Центр продовжить забезпечувати координацію та узгодженість процесів планування потреб, закупівель і розподілу/перерозподілу лікарських засобів та медичних виробів призначення для визначених програм і пріоритетних напрямів громадського здоров'я з урахуванням реальних клінічних потреб і регіональної специфіки.

Фармацевтичний менеджмент базуватиметься на системному зборі та аналізі інформації, у тому числі з державних баз даних, від закладів охорони здоров'я та ЦКПХ, для своєчасного коригування обсягів постачання, мінімізації ризиків дефіциту або надлишків та забезпечення раціонального використання ресурсів.

У сфері гуманітарної та благодійної допомоги Центр забезпечуватиме

координацію приймання, обліку та логістики медичних вантажів, що надходять від донорів з-за кордону та від благодійників. Центр співпрацюватиме з МОЗ та ДП «МЗУ» з метою вдосконалення автоматизованих інформаційних рішень у сфері гуманітарної та благодійної допомоги для забезпечення прозорості, своєчасності та адресності постачання медичних вантажів, особливо в умовах криз і надзвичайних ситуацій.

Окремим пріоритетом є перехід програм на стале державне фінансування. Центр впроваджуватиме підходи до планування, які враховують довгострокові потреби програм громадського здоров'я, тривалість закупівельних циклів, строки придатності лікарських засобів і медичних виробів, а також особливості бюджетного планування.

### Ключові результати

- Запроваджено системний процес формування та актуалізації прогнозів потреб у лікарських засобах і медичних výroбах, який використовується МОЗ та іншими уповноваженими органами для бюджетного планування і здійснення закупівель.
- Функціонує інтегрована система управління запасами, що використовується для прийняття управлінських рішень, яка забезпечує візуалізацію

- даних щодо потреб, постачання та залишків лікарських засобів і медичних виробів у розрізі програм громадського здоров'я, регіонів і джерел фінансування, та мінімізацію ризиків переривання (збоїв) у забезпеченні лікарськими засобами та медичними виробами.
- Забезпечено своєчасне та раціональне постачання лікарських засобів і медичних виробів для пріоритетних програм громадського здоров'я з мінімізацією ризиків дефіцитів і надлишків на основі регулярного аналізу даних.
- Оптимізовано процеси координації розподілу та перерозподілу гуманітарної допомоги шляхом спрощення процедур і посилення міжвідомчої взаємодії.
- У структурі Центру функціонує спеціалізований підрозділ з питань гуманітарної допомоги, відповідальний за координацію, облік, планування та взаємодію з донорами.



## СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3

**Розвивати партнерства для промоції здоров'я та підвищення довіри до системи громадського здоров'я**

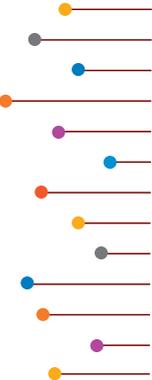
Центр розвиватиме партнерства як інструмент підвищення ефективності програм і довіри до системи громадського здоров'я. Орієнтиром успішності цієї роботи буде зростання довіри населення до рекомендацій у сфері громадського здоров'я та піклування про власне здоров'я, а також узгоджена взаємодія з державними інституціями, професійними спільнотами, громадськими та благодійними організаціями, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Центр виконуватиме роль платформи співпраці, що поєднує аналітику, експертизу та координацію для досягнення практичних результатів у збереженні й зміцненні здоров'я населення з урахуванням умов війни та відновлення.

Міжнародні партнерства посилюватимуть національні спроможності у сфері громадського здоров'я через обмін досвідом, залучення технічної експертизи, обмін даними й методологіями, а також участь у спільних ініціативах, результати яких можуть бути безпосередньо впроваджені в національну практику. Така співпраця підтримуватиме впровадження сучасних стандартів, розвиток кадрового потенціалу та узгодження

національних підходів із європейськими та глобальними рамками.

Партнерства на регіональному та місцевому рівнях реалізовуватимуться через програми промоції здоров'я та профілактики, зокрема у сферах неінфекційних захворювань, ВІЛ, ТБ, та запобігання залежностям. Центр сприятиме впровадженню інноваційних підходів до фінансування таких програм, у тому числі через поєднання державних, місцевих і партнерських ресурсів. Особливу роль у цьому відіграватимуть ЦКПХ як ключові партнери Центру на регіональному рівні через спільне планування, методичний супровід і узгоджені підходи до профілактики та промоції здоров'я, адаптовані до потреб конкретних громад.

Центр також розвиватиме сталі партнерства з ключовими державними та недержавними стейкхолдерами у сферах охорони здоров'я, безпеки, науки та освіти. Через формалізовані механізми координації, спільне планування та регулярний обмін даними Центр сприятиме узгодженим діям різних інституцій, зменшенню дублювання функцій і підвищенню спільного ефекту.



У межах цієї цілі комунікація розглядатиметься як інструмент розвитку партнерств і міжсекторальної координації у сфері громадського здоров'я. Центр посилюватиме **прозорий і регулярний обмін інформацією з органами державної влади, професійними спільнотами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами** щодо цілей, підходів і результатів програм. Оновлені формати партнерської взаємодії сприятимуть узгодженню рішень, зменшенню дублювання зусиль і формуванню довіри між учасниками системи громадського здоров'я.

### 3.1. Розбудова міжнародної співпраці

Центр громадського здоров'я системно розвиватиме міжнародні партнерства як інструмент інтеграції України в європейський і глобальний простір громадського здоров'я. Співпраця охоплюватиме участь у міжнародних мережах і робочих групах, обмін даними та практиками, а також представлення українського досвіду й викликів на міжнародному рівні. Окремим напрямом залишатиметься євроінтеграційний трек, зокрема поступова гармонізація процесів і стандартів громадського здоров'я з нормами ЄС та участь у спільних ініціативах з адаптацією європейських підходів до українського контексту.

Міжнародна співпраця використовуватиметься передусім для розвитку національних спроможностей через технічну допомогу та спільні проекти. У партнерстві з міжнародними організаціями Центр посилюватиме системи епідагляду, готовності та реагування, лабораторну мережу, аналітичні інструменти та

кадровий потенціал, а також братиме участь у реалізації програм профілактики й контролю захворювань. Пріоритет надаватиметься залученню до інноваційних і пілотних рішень, які складно реалізувати виключно за рахунок державного бюджету, з урахуванням потреб воєнного часу, відновлення та адаптації послуг.

Окремим завданням стане посилення координації міжнародної технічної допомоги у сфері громадського здоров'я. Центр працюватиме над зменшенням розриву між ініціативами міжнародних партнерів і реальними потребами системи шляхом запровадження прозорих механізмів погодження, пріоритетизації та синхронізації проектів. Міжнародна допомога узгоджуватиметься з національними цілями, стратегічними документами та пріоритетами розвитку системи громадського здоров'я, що дозволить підвищити її ефективність і довгострокову користь.

## Ключові результати

- Функціонує узгоджений механізм координації міжнародної технічної допомоги у сфері громадського здоров'я для пріоритезації, погодження та синхронізації міжнародних проєктів з національними цілями і потребами.
- Центр забезпечує інституціоналізовану участь України у ключових міжнародних мережах і ініціативах, виконуючи роль надійного та експертного партнера для міжнародних організацій.
- Міжнародні програми та проєкти у сфері громадського здоров'я реалізуються у відповідності до пріоритетів Центру та національних стратегічних документів.
- Посилено інституційну та кадрову спроможність Центру для забезпечення довгострокового розвитку.

### 3.2. Покращення взаємодії з національними партнерами

Ефективна система громадського здоров'я потребує узгодженої роботи ключових державних інституцій, кожна з яких володіє частиною повноважень, даних, ресурсів або експертизи. Центр ініціюватиме та підтримуватиме координацію взаємодії між національними партнерами з сектору охорони здоров'я, безпеки й оборони, регуляторними та науковими установами, долучаючись до спільного планування, обміну даними та узгодження підходів, щоб ці елементи формували цілісну логіку управління у сфері громадського здоров'я.

Регулярна міжінституційна комунікація, спільне планування та узгоджені алгоритми взаємодії дозволять зменшити дублювання функцій, уникати прогалин у відповідальності та забезпечувати послідовні сигнали для регіонів і закладів охорони здоров'я. Для системи готовності та реагування це означає ро-

боту за спільно відпрацьованими сценаріями між секторами безпеки, цивільного захисту та охорони здоров'я, а для програм профілактики й лікування узгоджене використання даних, планів і пріоритетів між Центром, НСЗУ, ЦКПХ, закупівельними організаціями, регіональними органами управління та закладами охорони здоров'я.

Партнерства з науковими установами, закладами вищої освіти та громадськими організаціями посилюватимуть аналітичну, дослідницьку та експертну спроможність системи громадського здоров'я. Такі партнерства сприятимуть впровадженню сучасних підходів, розвитку доказової бази та її швидшій трансформації в управлінські рішення, політики й практику, з урахуванням національних потреб і контексту.

## Ключові результати

- Налагоджено регулярний та структурований обмін інформацією між Центром і ключовими державними партнерами.
- Узгоджено ролі, зони відповідальності та алгоритми взаємодії між залученими інституціями для зменшення дублювання функцій.
- Запроваджено механізм інтеграції експертних, наукових і міжвідомчих позицій у процеси планування та реалізації політик громадського здоров'я.

### 3.3. Організаційно-методологічне партнерство з ЦКПХ

Центр громадського здоров'я вибудуватиме партнерські відносини з центрами контролю та профілактики хвороб як з ключовими регіональними суб'єктами системи громадського здоров'я. Центр виконуватиме роль головного експертного та методологічного хабу, який формує єдині підходи, стандарти й аналітичні рамки, а ЦКПХ забезпечують їх практичну реалізацію на регіональному рівні у взаємодії з органами влади, закладами охорони здоров'я та громадами.

Експертна підтримка Центру для ЦКПХ охоплюватиме ключові напрями громадського здоров'я, а також розвиток аналітичної спроможності та кадрового потенціалу. У цих сферах Центр розроблятиме й оновлю-

ватиме методичні рекомендації, аналітичні інструменти, навчальні матеріали та пропозиції до нормативних рішень, забезпечуючи узгодженість підходів на національному рівні.

Взаємодія між Центром і ЦКПХ ґрунтуватиметься на регулярному обміні даними, спільному аналізі ситуації та зворотному зв'язку щодо виконання оперативних функцій громадського здоров'я, впровадження державних програм і заходів у сфері громадського здоров'я. На основі інформації, що надходить від ЦКПХ, Центр визначатиме потреби в додатковій експертній, методичній чи навчальній підтримці.

## Ключові результати

- Розроблено та впроваджено методичні рекомендації для ЦКПХ за ключовими напрямками громадського здоров'я.
- Забезпечено регулярний двосторонній обмін даними та аналітичною інформацією між Центром і ЦКПХ для коригування національних програм і посилення регіональних спроможностей.
- Посилено спроможність ЦКПХ до впровадження програм і проєктів у сфері громадського здоров'я.

### 3.4. Налагодження партнерств з громадами для впровадження пріоритетних програм громадського здоров'я.

Центр розвиватиме партнерства з громадами як ключовими учасниками впровадження програм громадського здоров'я. Саме на рівні громад формуються умови для ефективної промоції здоров'я, підвищення охоплення імунізацією, раннього виявлення захворювань та зменшення нерівностей у доступі до медичних послуг. Центр розглядатиме громади не як виконавців окремих заходів, а як партнерів у розробці та тестуванні підходів, адаптованих до місцевого контексту, потреб і ресурсів.

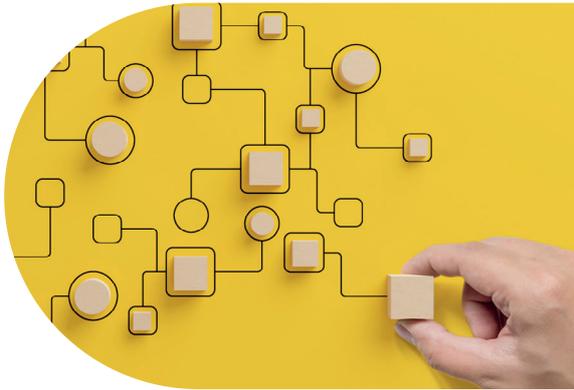
У межах цього напрямку Центр ініціюватиме пілотування моделей залучення громад до реалізації пріори-

тетних програм громадського здоров'я. Це може включати методологічну підтримку громад у плануванні та оцінці програм, розробку інструментів для роботи з поведінковими та середовищними факторами ризику, а також запуск пілотних грантових або дослідницьких ініціатив.

Окрему увагу буде приділено використанню результатів пілотних ініціатив для масштабування успішних практик. Центр узагальнюватиме отриманий досвід, формуватиме рекомендації та інтегруватиме ефективні моделі у національні програми та методичні документи з метою поступового посилення ролі та участі громад.

#### Ключові результати

- Запроваджено пілотні моделі партнерства з громадами для реалізації пріоритетних програм громадського здоров'я.
- Забезпечено методологічну та аналітичну підтримку громад через партнерство з ЦКПХ у плануванні, реалізації та оцінці програм громадського здоров'я.
- Успішні практики, апробовані на рівні громад, узагальнено та інтегровано у методичні документи для масштабування на всі регіони.



## СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4

Удосконалення систем, структур, процесів та компетентного персоналу для забезпечення адаптивної та стійкої моделі управління

Центр розвиватиметься як стійка, керована та адаптивна інституція, здатна ефективно працювати в умовах невизначеності та постійних змін. Ця стратегічна ціль визначає внутрішні принципи роботи Центру щодо побудови зрозумілого управління, ухвалення рішень, залучення кваліфікованого персоналу та впровадження цифрових інструментів. Критичним критерієм успіху має стати перехід від індивідуальних зусиль до системного управління з чіткими ролями, прозорими процесами та передбачуваними результатами.

Організаційна структура Центру поступово узгоджуватиметься зі стратегічними пріоритетами та завданнями і повноваженнями установи. Вона має поєднувати гнучкість для реагування на нові завдання з чіткістю розподілу відповідальності та підзвітності. Управлінська культура Центру базуватиметься на роботі з цілями, показниками та даними. Регулярний перегляд прогресу повинен стати стандартною практикою аналізу досягнень, виявлення проблем і коригування підходів та ресурсів.

Центр розвиватиме **внутрішню комунікацію** як інструмент підтримки організаційних змін і підвищення ефективності управління. Вона буде спрямована на **своєчасне, зрозуміле та системне інформування працівників про заплановані й упроваджені зміни, їхній вплив на щоденну діяльність і ролі команд**. Керівництво Центру використовуватиме різні формати внутрішнього інформування та обговорення, зокрема **огляди прогресу, зустрічі з командами, роз'яснення управлінських рішень і механізми зворотного зв'язку**. Внутрішня комунікація також сприятиме формуванню управлінської культури, заснованої на прозорості, відповідальності та залученні працівників до процесів планування та реалізації змін.

Центр розвиватиме інтегровану систему менеджменту, що поєднує стратегічне планування, моніторинг, внутрішній контроль і забезпечення якості. Це передбачає впровадження зрозумілих стандартних операційних процедур, описаних бізнес-процесів і узгодженої взаємодії між підрозділами. Роль керівників посилюватиметься як роль лідерів команд, відповідальних за досягнення результатів, управління ризиками та своєчасне виявлення проблем.

Підходи до підбору, адаптації, навчання та розвитку працівників будуть спрямовані на формування професійної, мотивованої та стійкої команди. Центр продовжуватиме практики забезпечення прозорих умов праці, можливостей професійного зростання, покращення умов праці і розвиток управлінських ком-

петенцій керівників для системної роботи з командами. Пріоритетами роботи Центру залишаться мотивація та благополуччя команди, увага до потреб різних поколінь, ветеранів і людей із різним життєвим досвідом.

Окрему увагу буде приділено вдосконаленню внутрішніх процесів і міжпідрозділової взаємодії. Центр посилюватиме проектний підхід, спільне планування та синхронізацію адміністративних і програмних функцій, щоб внутрішні сервіси підтримували, а не ускладнювали основну діяльність. Паралельно розвиватиметься цифрова основа організації з розвитком єдиних інструментів управління процесами й показниками та визначенням чітких правил доступу та інформаційної безпеки.

#### **4.1. Формування системи стратегічного управління та ухвалення рішень, заснованих на даних і регулярній оцінці прогресу**

Центр вибудовуватиме сталу систему управління, у межах якої стратегічний план впливає на щоденні управлінські рішення, а не існує як формальний документ. Цей план використовуватиметься як основа для визначення пріоритетів, планування ресурсів, формування команд і управління змінам та перетвориться з «документа у шухляді», на робочий інструмент для Генерального директора, заступників та керівників підрозділів.

Організаційна структура й управлінська модель поступово узгоджуватимуться зі стратегічними пріоритетами Центру. Це передбачає чіткий розподіл ролей і відповідальності, а також достатню гнучкість

для реагування на нові виклики та розширення завдань і повноважень. У Центрі формуватиметься управлінська культура, орієнтована на роботу з цілями, індикаторами та даними, а не лише з поточними завданнями. Регулярні огляди прогресу стануть стандартною практикою для аналізу досягнень, виявлення відхилень і ухвалення коригувальних рішень.

Результати моніторингу виконання програм та проєктів, фінансова та кадрова інформація, аналітичні матеріали підрозділів використовуватимуться для оцінки ефективності діяльності та своєчасного коригування курсу.

## Ключові результати

- Затверджено та впроваджено стратегію розвитку Центру з чітко визначеними цілями, очікуваними результатами та показниками.
- Організаційну структуру Центру приведено у відповідність до стратегічного плану.
- Запроваджено регулярний цикл оцінки стратегічного планування для координування пріоритетів, ресурсів і підходів до реалізації.

### 4.2. Унормування та інтеграція внутрішніх процесів для ефективної щоденної роботи Центру

Цей напрям зосереджений на забезпеченні узгодженої щоденної роботи підрозділів Центру на основі спільних правил, процедур і підходів. Ключовим завданням має стати перехід від роботи окремих підрозділів до інтегрованої моделі, у якій ініціативи, проекти та рутинні завдання плануються й реалізуються як спільна відповідальність. З цією метою буде розвиватися та підтримуватися практика раннього спільного планування та регулярні координаційні зустрічі для визначення ролей і відповідальності, ресурсів, реалістичних строків та очікуваних результатів ще на етапі запуску будь-якої ініціативи.

Проектний підхід стане базовою логікою організації роботи Центру та передбачатиме фокус на результаті, прозоре планування часу, кадрових і фінансових ресурсів, а також більш рівномірний розподіл навантаження протягом року. Як наслідок такий підхід має зменшити кількість авральних рішень, знизити перевантаження команд і втрату якості через несинхронізовані дії.

Адміністративні та операційні підрозділи функціонуватимуть як внутрішні сервіси, що підтримують програмну діяльність Центру. Внутрішні політики, процедури та бізнес-процеси описуватимуться, узгоджуватимуться між собою та регулярно переглядатимуться з точки зору практичності й ефективності. Особлива увага приділятиметься чітким і зрозумілим правилам внутрішньої взаємодії: процесам погодження, каналам комунікації та відповідальності на кожному етапі роботи.

Стандартизація внутрішніх процесів передбачає розробку, впровадження та використання стандартних операційних процедур і схем ключових процесів (планування, реалізація, звітність, внутрішній контроль). Адаптація такого підходу буде зменшувати ризики помилок, дублювання функцій і залежності від окремих осіб, підвищувати передбачуваність роботи та стійкість Центру до кадрових змін. Центр продовжить інвестувати у формування організаційної культури спільної відповідальності, у якій злагоджена взаємодія між підрозділами є стандартом, а не винятком.

## Ключові результати

- Описано, задокументовано та узгоджено ключові внутрішні процеси Центру (адміністративні, фінансові, кадрові, проєктні), забезпечено їхню синхронізацію між підрозділами та практичне застосування в щоденній роботі.
- Розроблено, впроваджено та використовуються стандартні операційні процедури (СОПи) і схеми ключових операційних процесів за основними функціями Центру.
- Запроваджено та використовується проєктний підхід до організації роботи із чітким визначенням ролей, відповідальності, ресурсів, строків і контрольних точок для основних ініціатив і заходів.
- Налагоджено сталі формати внутрішньої координації та взаємодії (раннє спільне планування, регулярні координаційні зустрічі, узгоджені правила взаємодії між підрозділами).
- Керівники підрозділів системно залучені до планування, моніторингу та управління ризиками, регулярно координують дії горизонтально між собою та використовують консультаційні механізми для узгодження рішень.
- Оновлено та синхронізовано внутрішні політики Центру, забезпечено їхню відповідність практичним процесам і фактичне виконання в операційній діяльності.
- Посилено управлінські компетентності керівників через цільові програми навчання з проєктного управління, лідерства та ризик-орієнтованого підходу.

### 4.3. Розвиток стійкої системи залучення, адаптації, розвитку та утримання персоналу

Команда Центру – це головний ресурс Центру для виконання його функцій і досягнення стратегічних цілей. Центр буде забезпечувати системний підхід до роботи з людьми, який враховує умови воєнного часу, різні професійні та поколіннєві очікування, а також ветеранський вимір. Пріоритетом стане здатність Центру прогнозувати потреби в персоналі, залучати відповідних фахівців, забезпечувати ефективну взаємодію в командах і, де це доцільно, взаємозамінність ключових ролей.

Окремий фокус буде зроблено на адаптації нових працівників на етапі їхньої інтеграції в організацію. Центр удосконалюватиме інструменти адаптації, щоб забезпечити швидке входження на посаду, розуміння процесів і очікувань, а також зменшення ризиків професійного вигорання та передчасного звільнення. Відповідальність керівників за якість адаптації нових членів команд буде чітко визначена.

Розвиток персоналу розглядатиметься як постійний управлінський

процес. Керівники підрозділів відповідатимуть за регулярне визначення потреб у навчанні, формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників і коригування планів упродовж року. Професійні компетенції працівників забезпечуватимуться за рахунок розвитку як базових управлінських, так і спеціалізованих навичок, необхідних для виконання завдань у сфері громадського здоров'я.

Утримання персоналу забезпечуватиметься через поєднання прозорих умов оплати праці, додаткових соціальних гарантій, можливостей професійного розвитку та безпечних умов роботи. Навчання й розвиток визнаватимуться складовою політики утримання кадрів, а підходи до мотивації та визнання інструментами підтримки професійної та емоційної стійкості працівників.

### Ключові результати

- Переглянуті та оновлені політики й процедури з управління персоналом (відбору, адаптації, розвитку, оцінювання та утримання), з урахуванням викликів воєнного часу та потреб ветеранів.
- Функціонує структурована система адаптації нових працівників, яка включає визначені етапи, інструменти підтримки та чітку роль керівника у супроводі на початковому етапі роботи.
- Запроваджено регулярний процес збору та аналізу потреб у навчанні, з формуванням і коригуванням індивідуальних планів професійного розвитку працівників упродовж року.
- Регулярно проводиться оцінка задоволеності працівників, результати якої застосовуються для вдосконалення умов праці, управлінських підходів і HR-практик.

#### 4.4. Розвиток єдиної цифрової екосистеми Центру для підтримки ефективного управління, доступності даних та прозорості процесів

Центр розвиватиме єдину цифрову екосистему як основу ефективного управління, планування та моніторингу діяльності. Ключові управлінські й операційні процеси спиратимуться на цифрові інструменти, а дані використовуватимуться як системний ресурс для ухвалення рішень. Пріоритетом стане перехід до узгодженої моделі, що передбачає єдині підходи до зберігання, доступу, якості та використання даних у межах Центру.

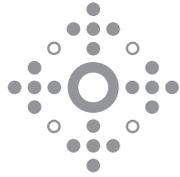
Розвиток цифрових рішень здійснюватиметься поетапно, з фокусом на практичну цінність для щоденної роботи. Оцифровуватимуться процеси, де це дозволяє зменшити адміністративне навантаження, підвищити прозорість погоджень, прискорити обіг інформації та покращити взаємодію між підрозділами.

Запити на нові цифрові інструменти або набори даних формуватимуться підрозділами Центру, але реалізовуватимуться в межах єдиної архітектури та узгодженої логіки розвитку.

Окрему увагу буде приділено управлінню даними та цифровій безпеці. Для цього визначатимуться набори управлінських і програмних даних, ролі відповідальних за їхню якість і актуальність, а також правила доступу й використання. Цифрова екосистема Центру розвиватиметься з урахуванням вимог інформаційної безпеки, захисту персональних даних і можливостей інтеграції з іншими державними інформаційними системами.

#### Ключові результати

- Сформовано єдину цифрову архітектуру Центру, що визначає підходи до зберігання, доступу, обміну та використання даних у всіх підрозділах.
- Визначено та впроваджено пріоритетні набори управлінських і програмних даних із чітко закріпленою відповідальністю за їхню якість, актуальність і використання в управлінських рішеннях.
- Запроваджено цифрові інструменти для підтримки ключових внутрішніх процесів.
- Забезпечено уніфіковані правила доступу, інформаційної безпеки та захисту даних, включно з персональними, відповідно до чинних вимог.
- Налагоджено інтеграцію цифрових рішень Центру з іншими державними інформаційними системами там, де це доцільно для виконання функцій у сфері громадського здоров'я.



ЦЕНТР  
ГРОМАДСЬКОГО  
ЗДОРОВ'Я

