

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

Здобувача вищої освіти Закабуніної Ірини Миколаївни

академічної групи 281М-23з-2 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

за освітньо-професійною програмою Публічне управління
та адміністрування

на тему: «Розвиток ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я
первинного рівня»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Маматова Т.В.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Кравцов О.В.			
-----------------	--------------	--	--	--

Дніпро
2024

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Розвиток ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня».

69 стор., 6 табл., 7 рис., 56 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК, ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, СТІЙКІСТЬ, РЕЗІЛЬЄНТНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ПРОЄКТ, ПРОГРАМА.

Об'єкт дослідження – процеси публічного управління ресурсним забезпеченням системи охорони здоров'я.

Предмет дослідження – розвиток ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня.

Мета дослідження – вивчення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня в Україні (на прикладі Губиниської територіальної громади).

У першому розділі досліджуються методологічні засади та кращі світові практики публічного управління у сфері ресурсного забезпечення закладів охорони здоров'я. Другий розділ присвячено дослідженню сучасного стану та системи публічного управління охороною здоров'я у Губиниській територіальній громаді. У третьому розділі надано пропозиції вдосконалення ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я певинного рівня.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування, органи управління у сфері охорони здоров'я, заклади охорони здоров'я, громадські організації, які адвокатують права пацієнтів.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Development of resource support for primary healthcare facilities».

69 pages, 7 figures, 6 tables, 56 sources.

PUBLIC ADMINISTRATION, HEALTH CARE, MEDICAL SERVICES, RESOURCE PROVISION, MATERIAL RESOURCES, FINANCING, SUSTAINABILITY, RESILIENCE, STRATEGIC PLANNING, PROJECT.

Object of research – the processes of public management of the healthcare system resource provision.

Subject of research – the development of resource provision of a primary healthcare institution.

The purpose of research – to study the theoretical foundations and development of practical recommendations for further development of resource provision of primary healthcare facilities in Ukraine (on the example of the Hubyn territorial community).

The first section examines the methodological foundations and best international practices of public administration in the field of resource provision of healthcare facilities. The second section is devoted to the study of the current state and system of public administration of healthcare in the Hubyn territorial community. The third section provides proposals for improving the resource provision of a healthcare facility of the primary level.

Scope of practical application – local self-government bodies, healthcare authorities, healthcare institutions, and NGOs that advocate for patients' rights.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА КРАЦІ СВІТОВІ ПРАКТИКИ	8
1.1. Теоретичні аспекти публічного управління ресурсним забезпеченням системи охорони здоров'я	8
1.3. Зарубіжний досвід управління ресурсами у сфері охорони здоров'я та можливості його застосування в Україні	19
РОЗДІЛ 2	
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я У ГУБІНІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ НОВОМОСКОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	26
2.1. Аналіз поточного стану системи охорони здоров'я Губиниської селищної територіальної громади	26
2.2. Фактори впливу та обґрунтування підходу до розвитку ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я Губиниської територіальної громади	33
РОЗДІЛ 3	
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПЕРВИННОГО РІВНЯ	47
3.1. Методичні підхід до розроблення пропозицій щодо використання ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня	47
3.2. Підхід до оцінювання впливів проєктів розвитку ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня на прогрес територіальної громади у досягненні Цілей сталого розвитку 2030	59
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Характеризуючи стан ресурсного забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах війни експерти Національного інституту стратегічних досліджень визначають, що «розв'язана РФ повномасштабна війна завдала значної шкоди системі охорони здоров'я (СОЗ) України. Йдеться про руйнування медичної інфраструктури, неможливість дотримання норм профілактики та лікування, брак медичних кадрів в деяких регіонах та порушення логістичних зв'язків, що перешкоджає вчасному та повному забезпеченню населення засобами медичного призначення. З огляду на те, що попит на медичні послуги суттєво змінився в різних регіонах унаслідок переміщення значної частини громадян усередині країни та за її межі, загострилися диспропорції ресурсного забезпечення галузі охорони здоров'я» [1].

Актуальність обраної тематики роботи зумовлена зростаючою потребою в забезпеченні високоякісного та доступного медичного обслуговування на місцевому рівні. Демократичне суспільство, орієнтоване на забезпечення прав громадян, вимагає ефективного управління ресурсами підприємств охорони здоров'я. Сучасні завдання розвитку теорії та практики публічного управління і адміністрування передбачають оптимізацію ресурсного забезпечення, що є важливим елементом сталого розвитку регіональних систем охорони здоров'я.

Передумови виникнення проблемної ситуації полягають у низькому рівні ресурсного забезпечення медичних закладів у багатьох регіонах України, що проявилось в останні десятиліття через обмежені фінансові ресурси, недосконалість управлінських рішень та неефективне використання наявних матеріальних ресурсів. Проблема стала особливо гострою на тлі реформ у сфері охорони здоров'я, які потребують нових підходів до управління ресурсами на регіональному рівні.

Результати вивчення комплексу проблем ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я в спеціальній літературі висвітлюються як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками [2-12]. Серед основних

напрямків досліджень можна виділити роботи, присвячені аналізу фінансування системи охорони здоров'я, оцінці ефективності управління матеріальними ресурсами та розробці моделей оптимізації використання ресурсів: О. Портна (2013), Г. Муляр (2013), Д. Долбнєва та С. Гончарук (2016), О. Арцатбанова (2017), Н. Філіпова (2020), О. Ніколюк, В. Бондар та Н. Цветкова (2021), А. Бідюк (2022), Г. Кузьменко (2022), В. Сухаренко (2023). Важливим є також вивчення спеціалізованих веб-ресурсів та звітів міжнародних організацій, таких як Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ / WHO), Євростат (Eurostat), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР / OECD) [13-18].

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми полягають у суперечності між обмеженими ресурсами, що надаються на регіональному рівні, та необхідністю забезпечення високого рівня медичних послуг. Існуючий стан речей характеризується недостатнім фінансуванням, неефективним управлінням та обмеженими можливостями розвитку інфраструктури. Невирішеність цієї проблеми призведе до подальшого погіршення якості медичного обслуговування, збільшення соціальної напруженості та зниження рівня життя населення. З огляду на це, проблема має не тільки наукове, але й значне практичне, соціальне та економічне значення.

Об'єкт дослідження – процеси публічного управління ресурсним забезпеченням системи охорони здоров'я.

Предмет дослідження – розвиток ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня.

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня в Україні (на прикладі Губиниської територіальної громади).

Зазначена мета зумовлює постановку та виконання наступних завдань:

1. Вивчити теоретичні аспекти публічного управління ресурсним забезпеченням системи охорони здоров'я.
2. Схарактеризувати зарубіжний досвід управління ресурсами у сфері охорони здоров'я та можливості його застосування в Україні.
3. Здійснити аналізування поточного стану системи охорони здоров'я Губиниської селищної територіальної громади.
4. Визначити фактори впливу та обґрунтування підходу до розвитку ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я Губиниської територіальної громади.
5. Запропонувати методичний підхід до розроблення пропозицій щодо використання ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня.
6. Схарактеризувати підхід до оцінювання впливів проєктів розвитку ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівні на прогрес територіальної громади у досягненні Цілей сталого розвитку 2030.

Методологічною основою магістерської роботи є системний підхід, що використовується для вирішення більшості завдань дослідження. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової та нормативно-правової інформації за темою дослідження. Методи формалізації інформації використані у процесі дослідження наявних проблем у сфері соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей в Україні. Теоретичною та інформаційною базою дослідження слугували наукові праці предметної сфери дослідження, стратегічні документи та нормативно-правові акти Міністерства охорони здоров'я України, стратегічні документи регіонального і місцевого рівнів.

Практичне значення результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність органів управління у сфері охорони здоров'я, закладів охорони здоров'я, громадських організацій, які адвокатують права пацієнтів, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів та покращенню якості медичних послуг.

РОЗДІЛ 1

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА КРАЩІ СВІТОВІ ПРАКТИКИ

1.1. Теоретичні аспекти публічного управління ресурсним забезпеченням системи охорони здоров'я

Ресурсне забезпечення у системі охорони здоров'я є одним із ключових елементів, що визначає ефективність функціонування цієї важливої сфери. Теоретичні аспекти ресурсного забезпечення охоплюють вивчення різних видів ресурсів, їхнього оптимального використання, а також розробку підходів до управління цими ресурсами з метою підвищення якості надання медичних послуг.

Ресурси в охороні здоров'я можуть бути класифіковані на матеріальні, фінансові, людські та інформаційні. Матеріальні ресурси включають медичне обладнання, лікарські засоби, будівлі та інфраструктуру медичних закладів. Фінансові ресурси охоплюють всі види фінансування, які забезпечують функціонування системи охорони здоров'я, включаючи державні асигнування, страхові виплати та приватні інвестиції. Людські ресурси – це медичний персонал, адміністративні працівники та інші фахівці, залучені до роботи в сфері охорони здоров'я. Інформаційні ресурси складаються з баз даних, медичних записів, інформаційних систем та інших засобів, що забезпечують обмін інформацією та підтримку прийняття рішень.

За визначенням, що наведено у Глосарії методичного матеріалу «Стратегічне планування та практичне впровадження інформаційних систем у закладі для підвищення якості медичної допомоги та управління ресурсами» Міністерства охорони здоров'я України, ресурси закладу охорони здоров'я визначено як «сукупність всіх видів ресурсів, які використовуються для здійснення фінансово-господарської діяльності та забезпечення виробництва

послуг охорони здоров'я: матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інтелектуальні» [17]

Таблиця 1.1

Характеристика ресурсів закладу охорони здоров'я за видами

Вид ресурсу	Опис ресурсу
Трудові ресурси закладу охорони здоров'я	категорія персоналу, яка володіє відповідною кваліфікацією, фізичними та розумовими здібностями, необхідними для надання медичної допомоги населенню, а також приймає участь у лікувальному процесі та його забезпеченні
Матеріальні ресурси закладу охорони здоров'я	сукупність засобів праці господарського призначення, які перебувають у розпорядженні закладів охорони здоров'я і використовуються для виробництва медичних послуг (товарів медичного призначення)
Фінансові ресурси закладу охорони здоров'я	сукупність усіх видів грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні закладу охорони здоров'я, для забезпечення і функціонування закладу, здійснення основної діяльності та розвитку сфери охорони здоров'я в цілому
Інформаційні ресурси закладу охорони здоров'я	сукупність всіх видів носіїв інформації, щодо стану здоров'я пацієнтів та їх особистої інформації, процесів надання медичної допомоги та фінансово-господарської діяльності закладу охорони здоров'я в цілому
Інтелектуальні ресурси закладу охорони здоров'я	всі продукти інтелектуальної діяльності (незалежно від їх обліку в балансі), які формують та розширюють потенційні можливості закладу охорони здоров'я за рахунок їх унікальності та забезпечують його стійкі конкурентні переваги

Джерело: складено автором за матеріалами [17].

За класифікацією Eurostat, дані, пов'язані з ресурсами сфери охорони здоров'я стосуються як людських, так і технічних ресурсів із виділенням таких груп:

1. Персонал охорони здоров'я: *Health care staff* – «робоча сила», що працює в секторі охорони здоров'я (лікарі, стоматологи, медсестри і т.д.);

2. Міграція робочої сили у сфері охорони здоров'я. *Health workforce migration*: міграційні переміщення лікарів та медсестер;

3. Заклади охорони здоров'я *Healthcare facilities*: технічні параметри потужності (лікарняні ліжка, ліжка в будинках престарілих та інтернатних закладах тощо) [18].

З теоретичної точки зору, належне ресурсне забезпечення в охороні здоров'я є складним процесом, який вимагає врахування численних факторів. По-перше, це розподіл ресурсів між різними регіонами та рівнями медичних закладів. Ефективність цього процесу залежить від правильного обліку потреб кожного регіону, що може бути зумовлено демографічними, соціально-економічними та епідеміологічними характеристиками. Нерівномірний розподіл ресурсів може призвести до нерівності в доступі до медичних послуг, що в свою чергу впливає на загальний стан здоров'я населення [15].

По-друге, важливим теоретичним аспектом є управління фінансовими ресурсами в охороні здоров'я [2; 11; 13; 19; 20]. Фінансування медичних закладів може здійснюватися через різні моделі, включаючи бюджетне фінансування, страхову медицину та приватні інвестиції. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, і вибір оптимальної моделі залежить від конкретних умов та цілей державної політики в галузі охорони здоров'я. Наприклад, бюджетне фінансування дозволяє забезпечити доступність медичних послуг для всіх громадян, але може бути обмеженим у ресурсах. Страхова модель забезпечує більшу гнучкість у фінансуванні, але може створити нерівність у доступі до медичних послуг для різних верств населення.

Третій важливий аспект стосується управління людськими ресурсами [16]. Медичний персонал є основним активом будь-якої системи охорони здоров'я, і його ефективне використання є критично важливим для забезпечення якості медичних послуг. Теоретично, управління людськими ресурсами в охороні здоров'я включає такі компоненти, як підбір, навчання та розвиток персоналу, управління мотивацією та оцінка ефективності роботи. Проблеми в управлінні людськими ресурсами, такі як нестача кваліфікованого персоналу, низький рівень оплати праці або високий рівень плинності кадрів, можуть серйозно вплинути на здатність медичних закладів надавати якісні послуги.

Ефективне управління матеріальними ресурсами передбачає їх оптимальне використання, що включає своєчасне оновлення обладнання, раціональне використання лікарських засобів та ефективне управління запасами [12]. Неefективне управління матеріальними ресурсами може призвести до дефіциту необхідних засобів або, навпаки, до їхнього надлишку, що тягне за собою додаткові витрати.

Інформаційні ресурси в сучасній системі охорони здоров'я також відіграють важливу роль. Розвиток інформаційних технологій дозволив створити складні інформаційні системи, які підтримують діяльність медичних закладів. Теоретичні аспекти управління інформаційними ресурсами включають питання захисту даних, інтеграції різних інформаційних систем, забезпечення доступу до інформації та використання цієї інформації для прийняття управлінських рішень [18; 21]. Недостатнє використання інформаційних ресурсів може призвести до низької ефективності роботи медичних закладів та уповільнення процесів прийняття рішень.

Теоретичні дослідження в області ресурсного забезпечення в охороні здоров'я часто фокусуються на розробці моделей, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів [13; 15; 18]. Однією з таких моделей є концепція збалансованого розвитку, яка передбачає гармонійний розвиток усіх видів ресурсів з урахуванням потреб населення. Інша теоретична модель, що використовується у дослідженнях, це модель ефективності, яка націлена на досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Ці моделі допомагають не тільки у плануванні ресурсного забезпечення, але і у прийнятті управлінських рішень на різних рівнях управління системою охорони здоров'я.

Окремо варто відзначити важливість аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ресурсне забезпечення охорони здоров'я. Зовнішні фактори включають соціально-економічний розвиток, політичну стабільність, епідеміологічну ситуацію та технологічний прогрес. Внутрішні фактори – це управлінські процеси, ефективність роботи медичних закладів, кваліфікація

персоналу та стан матеріально-технічної бази. Розуміння впливу цих факторів є критично важливим для розробки стратегій управління ресурсами, які б враховували як поточний стан, так і потенційні зміни в майбутньому.

Загалом, теоретичні аспекти ресурсного забезпечення в системі охорони здоров'я охоплюють широкий спектр питань, які мають вирішальне значення для забезпечення стабільного та ефективного функціонування цієї сфери. Ефективне управління ресурсами, що базується на теоретичних підходах та моделях, дозволяє не тільки забезпечити високу якість медичних послуг, але й сприяти сталому розвитку системи охорони здоров'я в цілому.

Методологічні підходи до дослідження проблеми ресурсного забезпечення охоплюють різні наукові підходи та методи, що дозволяють комплексно аналізувати та оцінювати ресурсне забезпечення у системі охорони здоров'я [13; 18; 22]. Це питання є важливим через його складність та багатогранність, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, їх розподіл, використання та ефективність управління.

Одним із ключових методологічних підходів є системний підхід [23]. Він передбачає розгляд ресурсного забезпечення як частини більшої системи охорони здоров'я, де кожен елемент впливає на інші і на функціонування системи в цілому. Системний підхід дозволяє визначити взаємозв'язки між різними видами ресурсів, такими як фінансові, людські та матеріальні, і їх вплив на загальну ефективність медичних закладів. Важливим аспектом цього підходу є аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на ресурсне забезпечення, таких як економічні умови, законодавча база, технологічний розвиток тощо.

Структурно-функціональний підхід дозволяє розглядати ресурсне забезпечення через призму функцій, які виконуються в системі охорони здоров'я [24]. Цей підхід допомагає зрозуміти, як різні ресурси сприяють виконанню основних завдань медичних закладів, таких як надання медичних послуг, профілактика захворювань та управління закладами охорони здоров'я.

Структурно-функціональний підхід також дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» в управлінні ресурсами та розробляти рекомендації щодо їх подолання.

Соціально-економічний підхід є важливим у контексті оцінки впливу ресурсного забезпечення на загальний рівень здоров'я населення та економічний розвиток країни [24]. Цей підхід дозволяє дослідити, як розподіл та використання ресурсів впливає на доступність та якість медичних послуг для різних верств населення. Також він дозволяє оцінити економічну ефективність інвестицій в охорону здоров'я та визначити оптимальні моделі фінансування, які б забезпечували сталий розвиток цієї сфери.

Кількісний аналіз дозволяє точно вимірювати та оцінювати ресурси, їх розподіл та використання [24]. Використання статистичних методів, моделей та прогнозів дозволяє отримати об'єктивну картину стану ресурсного забезпечення, ідентифікувати тенденції та можливі проблеми. Це дає змогу розробляти рекомендації щодо поліпшення управління ресурсами на основі об'єктивних даних.

Якісний підхід доповнює кількісний, надаючи можливість глибше зрозуміти причини та наслідки тих чи інших явищ у сфері ресурсного забезпечення [23ж 24]. Якісні методи, такі як інтерв'ю, фокус-групи, кейс-стаді та експертні оцінки, дозволяють отримати інформацію, яка не завжди доступна через кількісний аналіз. Це особливо важливо для розуміння соціальних, психологічних та організаційних аспектів управління ресурсами.

Інтегративний підхід передбачає поєднання різних методологічних підходів для комплексного дослідження проблеми ресурсного забезпечення [23]. Цей підхід дозволяє врахувати різні аспекти та рівні аналізу, що забезпечує більш повну та об'єктивну картину. Інтегративний підхід є особливо корисним у випадках, коли дослідження охоплює складні та багатогранні проблеми, що вимагають різних методів і підходів для їх повного розуміння та вирішення.

Таким чином, методологічні підходи до дослідження проблеми ресурсного забезпечення є важливими інструментами, які дозволяють не

тільки глибше зрозуміти суть проблеми, але й розробити ефективні стратегії для її вирішення. Вибір конкретного підходу залежить від мети та завдань дослідження, а також від специфіки об'єкта дослідження.

Зарубіжними дослідниками зроблено значний внесок у вивчення проблеми ресурсного забезпечення. Так, американський науковець М. Портер (M. Porter) у своїй роботі «Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results» [12] досліджує концепцію створення вартості в системі охорони здоров'я через оптимізацію ресурсів і підвищення конкуренції серед медичних установ. Портер акцентує увагу на тому, що ефективне використання ресурсів вимагає не тільки економічних розрахунків, але й зміни підходів до організації медичних послуг, що передбачає перехід до результативної медицини, де фінансування залежить від досягнутих результатів лікування.

В останні роки все більше уваги приділяється вивченню факторів, що забезпечують сталість системи охорони здоров'я (Sustainable Healthcare Systems) [15; 26-29]. Дослідниками аналізуються економічні моделі, які сприяють забезпеченню довгострокової стійкості системи охорони здоров'я. До ключових висновків належать те, що для досягнення сталого розвитку необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління ресурсами, що включає як фінансові, так і людські ресурси, а також акцентує на важливості міжнародної співпраці в цій сфері.

Таким чином, аналіз літературних джерел свідчить про те, що як українські, так і зарубіжні дослідники сходяться в думці щодо важливості комплексного підходу до управління ресурсами в системі охорони здоров'я. Основними аспектами, на які звертають увагу дослідники, є необхідність ефективного фінансування, впровадження сучасних інформаційних технологій, оптимізація управлінських процесів і підвищення кваліфікації кадрів. Ці питання є ключовими для забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я та підвищення якості медичних послуг.

Вплив комплексу екологічних, соціальних та корпоративних факторів (environmental, social, and corporate governance, ESG) на фінансові показники підприємств сфери охорони здоров'я вивчали Д. Калія і Д. Огард (Kalia D., Aggarwal D.) [26]. Дослідження спрямоване на сталу систему охорони здоров'я з ініціативами постачальників послуг для надання якісних послуг в медичних організаціях. Ініціативи медичних працівників сприяють підвищенню якості та покращенню медичних послуг. Серед медичних працівників, які були досліджені та проаналізовані, було помічено, що ініціативи постачальників медичних послуг покращили загальну якість. Існує значний потенціал для подальшого покращення за участі медичних працівників в організаціях охорони здоров'я. Метою цього дослідження є вивчення та визначення відповідей на питання шляхом наукового застосування.

Це дослідження показує, що збільшення частоти використання сталих систем охорони здоров'я можливе лише завдяки ініціативам медичних працівників. У системі охорони здоров'я пацієнти залишаються задоволеними, не висловлюючи свого незадоволення керівництву. Для того, щоб знати потреби пацієнтів, має існувати певний рівень взаємовідносин між медичними працівниками та пацієнтами. Для цього система повинна бути дуже добре обізнана з умовами надання послуг та їхньою придатністю для забезпечення якості в лікарні.

Керівництво закладів охорони здоров'я переконане, що активна роль медичних працівників у лікарнях підвищить рівень задоволеності пацієнтів. З цієї точки зору, головним пріоритетом постачальників медичних послуг для лікарень завжди будуть пацієнти. Таким чином, окрім доступності медичних закладів та якості медичної допомоги, переважне значення має місце розташування лікарні [15; 26-28]. Виходячи з отриманих результатів, можна стверджувати, що сталий розвиток охорони здоров'я залежить від ініціатив та дій постачальників послуг, спрямованих на забезпечення якості в медичних установах.

Класифікація поглядів на проблему ресурсного забезпечення в системі охорони здоров'я є важливим етапом у розумінні основних підходів до вирішення цього питання, що дозволяє визначити ключові напрями розвитку теорії і практики в даній сфері. Аналіз наукової літератури свідчить про наявність декількох основних підходів, кожен з яких має свої сильні та слабкі сторони. Критичний аналіз цих підходів дозволяє визначити оптимальні шляхи вдосконалення ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я.

Одним із основних підходів до проблеми ресурсного забезпечення є економічний підхід. Прихильники цього підходу акцентують увагу на важливості ефективного використання фінансових ресурсів та підкреслюють необхідність впровадження моделей фінансового менеджменту, які б дозволили оптимізувати витрати та підвищити ефективність функціонування медичних закладів. М. Портер (M. Porter), зі свого боку, розглядає економічні аспекти ресурсного забезпечення в контексті створення вартості через конкурентні механізми, що передбачають оцінку результатів медичних послуг за їх якісними характеристиками [12].

Однак економічний підхід має певні обмеження. Зокрема, його критики, звертають увагу на те, що надмірний акцент на фінансових показниках може призвести до зниження якості медичних послуг, підкреслюючи важливість соціальної складової в системі охорони здоров'я, яка не завжди піддається кількісній оцінці. Він наголошує, що, крім фінансових ресурсів, слід враховувати також людські та технологічні ресурси, які відіграють вирішальну роль у забезпеченні належної якості медичних послуг.

Другим підходом до ресурсного забезпечення є соціальний підхід, який розглядає питання доступності та рівності в розподілі медичних ресурсів [30; 31]. Його прихильники у своїх роботах, аналізують питання справедливості в розподілі ресурсів між різними соціальними групами, підкреслюючи, що ефективна система охорони здоров'я повинна забезпечувати рівний доступ до медичних послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього соціально-економічного статусу. Буше, зі свого боку, розглядає питання сталого розвитку

системи охорони здоров'я, акцентуючи увагу на необхідності врахування соціальних факторів у процесі розподілу ресурсів.

Однак соціальний підхід також має свої критичні аспекти. Його критики вказують на те, що надмірна увага до соціальної складової може призвести до економічної неефективності, оскільки забезпечення рівного доступу до ресурсів часто вимагає значних фінансових вкладень. Крім того, цей підхід не завжди враховує динаміку змін у потребах населення та можливість швидкої адаптації до нових викликів, таких як епідемії або глобальні кризи.

Технологічний підхід, акцентує увагу на важливості впровадження нових технологій у процес ресурсного забезпечення. Прихильником саме цього підходу, до яких належить, зокрема, є М. Портер (M. Porter), стверджують, що впровадження сучасних інформаційних систем і технологій може значно підвищити ефективність управління ресурсами. Дослідник зазначає, що використання інформаційних технологій дозволяє більш ефективно планувати та контролювати розподіл ресурсів, що сприяє підвищенню якості медичних послуг. Також додає, що технологічний прогрес дозволяє не тільки оптимізувати використання ресурсів, але й впроваджувати інноваційні методи лікування та діагностики, які можуть значно покращити здоров'я населення.

Водночас технологічний підхід також не є бездоганним. Критики цього підходу звертають увагу на те, що впровадження нових технологій часто супроводжується значними фінансовими витратами, які не завжди є виправданими в контексті реальних потреб системи охорони здоров'я. Буше також вказує на те, що надмірне захоплення технологіями може відволікати від важливих соціальних та етичних аспектів медичного обслуговування, таких як забезпечення справедливості та рівного доступу до медичних послуг.

Маємо також визначити важливість підходу управління на основі моделей якості, які вказують на важливість людиноцентризму, управління процесу, залучення стейкхолдерів [15; 32; 33].

Системний підхід поєднує в собі елементи всіх попередніх підходів. Цей підхід розглядає систему охорони здоров'я як комплекс взаємопов'язаних елементів, що включають фінансові, соціальні, технологічні та інші ресурси. Системний підхід також передбачає необхідність подальшого переходу до інтегрованого підходу управління ресурсами, який би враховував всі аспекти функціонування системи охорони здоров'я. Лише системний підхід може забезпечити ефективне управління ресурсами в умовах складних і швидкозмінних соціально-економічних умов. Підкреслюється також важливість узгодження різних ресурсних стратегій з метою досягнення збалансованого розвитку системи охорони здоров'я.

Критичний аналіз системного підходу свідчить про те, що хоча він і є найбільш комплексним і враховує широкий спектр факторів, його впровадження може бути складним через необхідність координації між різними секторами та рівнями управління. Крім того, системний підхід вимагає значних організаційних зусиль та ресурсів, що може бути викликом для країн з обмеженими фінансовими можливостями.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що класифікація поглядів на проблему ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я та їх критичний аналіз дозволяють зробити висновок про необхідність комплексного підходу до вирішення цієї проблеми. Економічний, соціальний, технологічний та системний підходи мають свої переваги і недоліки, і тільки їхнє інтегроване застосування може забезпечити ефективне функціонування системи охорони здоров'я в сучасних умовах.

М. Портер (M. Porter) та Е. Тайсберг (E. Teisberg) стверджують, що конкуренція наразі відбувається на неправильному рівні – між медичними планами, мережами та лікарнями, а не там, де вона має найбільше значення – у сфері діагностики, лікування та профілактики конкретних захворювань. Учасники системи «накопичують переговорну силу» і перекладають витрати в умовах конкуренції з нульовою сумою, замість того, щоб створювати цінність для пацієнтів. Ґрунтуючись на вичерпному дослідженні системи охорони

здоров'я США, дослідники у роботі «Переосмислення охорони здоров'я» [12] пропонують проривну концепцію для переосмислення способу конкуренції у сфері охорони здоров'я, а також для кардинального покращення якості та ефективності.

1.2. Зарубіжний досвід управління ресурсами у сфері охорони здоров'я та можливості його застосування в Україні

Управління ресурсами у сфері охорони здоров'я є однією з ключових складових забезпечення ефективного функціонування медичних систем у всьому світі.

В останні роки світ зіткнувся з низкою проблем, що викликають дедалі більше занепокоєння, таких як пандемія COVID-19, міжнародна фінансова криза, зростання соціально-економічної нерівності, негативні наслідки викидів парникових газів, що призвели до зміни клімату, та багато інших. Організації по всьому світу протистоять цим новим викликам сталого фінансування шляхом включення екологічних, соціальних та корпоративних факторів (environmental, social, and corporate governance, ESG), а також цифрової трансформації (digital transformation, DT) у свої інноваційні бізнес-стратегії. Сектор охорони здоров'я становить значну частку світової економіки (близько 10% світового економічного виробництва), в ньому зайнята велика кількість працівників, і він повинен більше покладатися на модель відкритих інновацій, де зацікавлені сторони, особливо пацієнти, матимуть право голосу у вирішенні питань власного добробуту. Водночас вони мають забезпечувати досягнення цілей сталого розвитку та цифрової трансформації для користувачів послуг охорони здоров'я, використовуючи обмежені державні ресурси [34]

Очевидно, що сектор охорони здоров'я стикається з низкою проблем у забезпеченні еквівалентності, послідовності, надійності, стійкості, прозорості та якості даних і відносних показників. Доведено, що фактори ESG та DT,

пов'язані з сектором охорони здоров'я, відіграють дуже важливу роль і впливають на стале фінансування. Постачальники медичних послуг повинні враховувати значущі та релевантні дані з ESG та МТ у процесі прийняття інвестиційних рішень та розкривати інформацію з ESG та МТ за допомогою чітких, практичних та конкретних керівних принципів. Крім того, належна ідентифікація, оцінка та реалізація заходів та ініціатив у сфері ESG та ОТ, а також використання спільної стратегії, заснованої на моделях оцінки ESG та ОТ і методологіях звітності з точки зору сталого фінансування, є важливими для стійкості сектору і, як доведено, сприяють залученню більшої кількості інвесторів та фондів, а також створюють можливості для вдосконалення для залучення «зелених» кредитів, інвесторів та фондів.

Зарубіжний досвід показує, що успішні моделі управління ресурсами можуть значно покращити якість медичних послуг, забезпечити рівний доступ до медичної допомоги та оптимізувати витрати. Розглянемо кілька прикладів з різних країн, які можуть бути корисними для вдосконалення системи охорони здоров'я в Україні.

Однією з найуспішніших моделей фінансування охорони здоров'я є страхова медицина, яка активно використовується в Німеччині [11; 19; 35]. Німецька система охорони здоров'я побудована на основі обов'язкового медичного страхування, що забезпечує доступ до медичних послуг для всього населення. Система фінансується через внески працівників і роботодавців, а також через податки. Державні страхові фонди здійснюють управління ресурсами, забезпечуючи ефективний розподіл коштів між медичними закладами. Ця модель дозволяє підтримувати високу якість медичних послуг, одночасно контролюючи витрати та запобігаючи нерівності в доступі до медичної допомоги.

Інший приклад ефективного управління ресурсами можна знайти у Сполучених Штатах Америки [9], де великий акцент робиться на впровадження інновацій та медичних технологій. Американська система охорони здоров'я відома своєю передовою медичною інфраструктурою, що

включає широке використання електронних медичних карток, телемедицини та інноваційних методів лікування. Управління цими ресурсами здійснюється через приватні компанії та державні установи, які інвестують значні кошти в дослідження та розробки нових технологій. Це дозволяє забезпечити високий рівень медичних послуг і швидке реагування на нові виклики, такі як пандемія COVID-19.

Фінляндія відзначається ефективною системою підготовки медичних кадрів і забезпечення їх належними умовами праці [35]. Фінська модель акцентує увагу на підвищенні кваліфікації медичного персоналу, зокрема через систему безперервної освіти та навчання. Крім того, Фінляндія має розвинену систему соціальної підтримки для медичних працівників, що включає гнучкі робочі графіки, високу оплату праці та сприятливі умови для професійного розвитку. Завдяки цьому Фінляндія може підтримувати високий рівень кваліфікації медичного персоналу та залучати молодих фахівців до роботи в медичній сфері, що є важливим чинником забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я.

Швеція відома своєю моделлю раціонального використання ресурсів у сфері охорони здоров'я, де особлива увага приділяється профілактиці захворювань і первинній медичній допомозі [35]. Шведська система охорони здоров'я надає пріоритет профілактичним заходам, що дозволяє знизити навантаження на лікарні та спеціалізовані медичні заклади. Крім того, Швеція активно впроваджує програми з раціонального використання медичних ресурсів, зокрема через стандартизацію медичних послуг і розробку ефективних протоколів лікування. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на охорону здоров'я, одночасно підтримуючи високу якість медичних послуг.

Франція має одну з найуспішніших децентралізованих систем управління охороною здоров'я [11; 35]. Управління медичними ресурсами в цій країні здійснюється на місцевому рівні, що дозволяє враховувати специфічні потреби різних регіонів. Місцеві органи влади мають значну автономію у вирішенні питань фінансування, організації медичних послуг та кадрового

забезпечення. Це забезпечує гнучкість системи, дозволяє оперативно реагувати на зміни в потребах населення та забезпечує рівний доступ до медичної допомоги по всій країні.

Зарубіжний досвід управління ресурсами у сфері охорони здоров'я надає багато цінних уроків для України. Одним з основних напрямів реформування системи охорони здоров'я в Україні має бути впровадження моделі страхування, що дозволить забезпечити стабільне фінансування медичних послуг. Крім того, необхідно посилити інвестиції в медичні технології та інновації, що сприятиме підвищенню якості надання медичної допомоги.

Україна також може вивчити досвід країн, які успішно реалізували програми децентралізації управління охороною здоров'я, що дозволить краще враховувати потреби різних регіонів. Крім того, важливо запровадити заходи з раціонального використання ресурсів, зокрема через стандартизацію медичних послуг і розвиток профілактичної медицини.

Загалом, адаптація кращих практик зарубіжного досвіду до умов України може суттєво підвищити ефективність управління ресурсами в національній системі охорони здоров'я та сприяти створенню більш стійкої та рівноправної медичної системи, здатної відповідати на виклики сучасності.

Україна стоїть перед складним завданням реформування своєї системи охорони здоров'я, яка потребує модернізації та вдосконалення. Одним із важливих кроків у цьому процесі є використання зарубіжного досвіду, який може стати основою для впровадження ефективних методів управління, фінансування та надання медичних послуг. Зарубіжні моделі показали свою ефективність у різних аспектах охорони здоров'я, і їх адаптація до українських умов може сприяти значним покращенням. Розглянемо основні напрямки, де зарубіжний досвід може бути корисним для України.

Одним із найважливіших напрямків є впровадження системи обов'язкового медичного страхування, як це успішно реалізовано в Німеччині та інших європейських країнах. У таких системах кожен громадянин має обов'язкове медичне страхування, що забезпечує доступ до медичних послуг

на всіх рівнях. В Україні ця модель може допомогти забезпечити стабільне фінансування медичних закладів, що є критично важливим для забезпечення рівного доступу до якісної медичної допомоги.

Запровадження обов'язкового медичного страхування дозволить знизити фінансове навантаження на державний бюджет і зробить систему охорони здоров'я більш стійкою. Крім того, страхування забезпечить можливість пацієнтам отримувати необхідну медичну допомогу без значних фінансових втрат, що особливо важливо для соціально незахищених верств населення.

Україна може скористатися досвідом США та інших розвинених країн у впровадженні сучасних медичних технологій, таких як електронні медичні картки, телемедицина та автоматизація процесів у лікарнях. Ці технології сприяють підвищенню ефективності надання медичних послуг, покращують координацію між різними рівнями медичної допомоги та забезпечують зручність для пацієнтів і медичного персоналу.

Особливо актуальним є впровадження електронних медичних карток, що дозволить зберігати та швидко передавати інформацію про пацієнтів між різними медичними закладами. Це не лише скорочує час на отримання медичної допомоги, а й знижує ризик помилок, пов'язаних з обробкою паперових документів. Телемедицина, яка дозволяє проводити консультації та діагностику на відстані, може стати незамінною в умовах віддалених регіонів України, де доступ до лікарів-фахівців обмежений.

Шведський досвід у раціональному використанні медичних ресурсів та розвитку профілактичної медицини також може бути адаптований до українських умов. Україна має значний потенціал у розвитку програм профілактики захворювань, що дозволить знизити навантаження на лікарні та зменшити витрати на лікування хронічних захворювань. Розробка національних програм профілактики та їх фінансування можуть стати основою для зменшення рівня захворюваності та смертності в країні.

Крім того, стандартизація медичних послуг і впровадження протоколів лікування, що базуються на доказовій медицині, дозволять оптимізувати

використання ресурсів і покращити якість медичної допомоги. Ці заходи також можуть знизити витрати на медичні послуги та підвищити ефективність роботи медичних закладів.

Фінський досвід підготовки та підтримки медичних кадрів може бути надзвичайно корисним для України. Забезпечення високого рівня кваліфікації медичних працівників через системи безперервної освіти та професійного розвитку є важливим чинником для підвищення якості медичних послуг. Україні необхідно впровадити програми підвищення кваліфікації медичних працівників та створити умови для їх професійного зростання, що сприятиме зниженню відтоку кваліфікованих кадрів за кордон.

Також важливим є створення умов для роботи медичних працівників у віддалених і сільських регіонах. Це може включати підвищення заробітної плати, надання соціальних пільг, створення комфортних умов праці та проживання. Такий підхід сприятиме залученню молодих фахівців до роботи у регіонах, де дефіцит кадрів є особливо гострим.

Французька модель децентралізації управління охороною здоров'я може стати орієнтиром для України. Децентралізація дозволяє місцевим органам влади ефективніше розподіляти ресурси, враховуючи потреби та особливості конкретних регіонів. Для України це може бути важливим кроком у забезпеченні більш рівномірного розвитку медичних послуг по всій країні.

Розвиток місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я дозволить забезпечити гнучкість та оперативність у прийнятті рішень, що сприятиме покращенню якості медичних послуг та ефективному використанню ресурсів. Важливим аспектом є також стимулювання місцевих ініціатив та залучення громадськості до управління медичними закладами.

Новозеландський досвід інтеграції медичних послуг, що включає співпрацю між лікарями загальної практики, спеціалістами та соціальними працівниками, може бути застосований в Україні для створення міждисциплінарних команд. Це забезпечить комплексний підхід до лікування пацієнтів, знизить витрати та підвищить ефективність медичної допомоги.

Інтеграція медичних послуг також дозволить покращити координацію між різними рівнями медичної допомоги, що є особливо важливим у складних клінічних випадках. Такий підхід сприятиме забезпеченню більш якісної та комплексної медичної допомоги, а також оптимізації використання медичних ресурсів.

Зарубіжний досвід управління охороною здоров'я надає багатий спектр інструментів та практик, які можуть бути адаптовані та використані в Україні. Впровадження медичного страхування, розвиток медичних технологій, раціональне використання ресурсів, підвищення кваліфікації медичних працівників, децентралізація та інтеграція медичних послуг – це ключові напрямки, які можуть суттєво покращити українську систему охорони здоров'я. Адаптація цих практик до українських умов потребує глибокого аналізу та системного підходу, але їх реалізація може сприяти створенню

Саме окресленими підходами користуються експерти міжнародних організацій, коли здійснюють аналізування ситуації у сфері охорони в Україні в умовах війни та розробляють пропозиції щодо стабілізування, трансформації та відновлення [36; 37].

Як міжнародні, так і національні стратегічні ініціативи щодо покращення сфери охорони здоров'я [36; 38], враховують основні положення концепції сталого розвитку [39-44].

Одна з 17 цілей сталого розвитку безпосередньо спрямована на створення стійкої, ефективної та справедливої системи охорони здоров'я в Україні. Це Ціль 3 «Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці» (Goal 3: Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages) [40; 45].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ГУБІНИСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика системи публічного управління охороною здоров'я у Губинській територіальній громаді Новомосковського району Дніпропетровської області

Для висвітлення основних положень щодо системи публічного управління охороною здоров'я у Губинській територіальній громаді Новомосковського району Дніпропетровської області використано матеріали аналітичної частини Стратегії розвитку Губинської територіальній громаді на період 2023 – 2027 роки [46].

Губинська селищна рада розташована на півночі Самарівського району Дніпропетровської області (рис. 2.1).

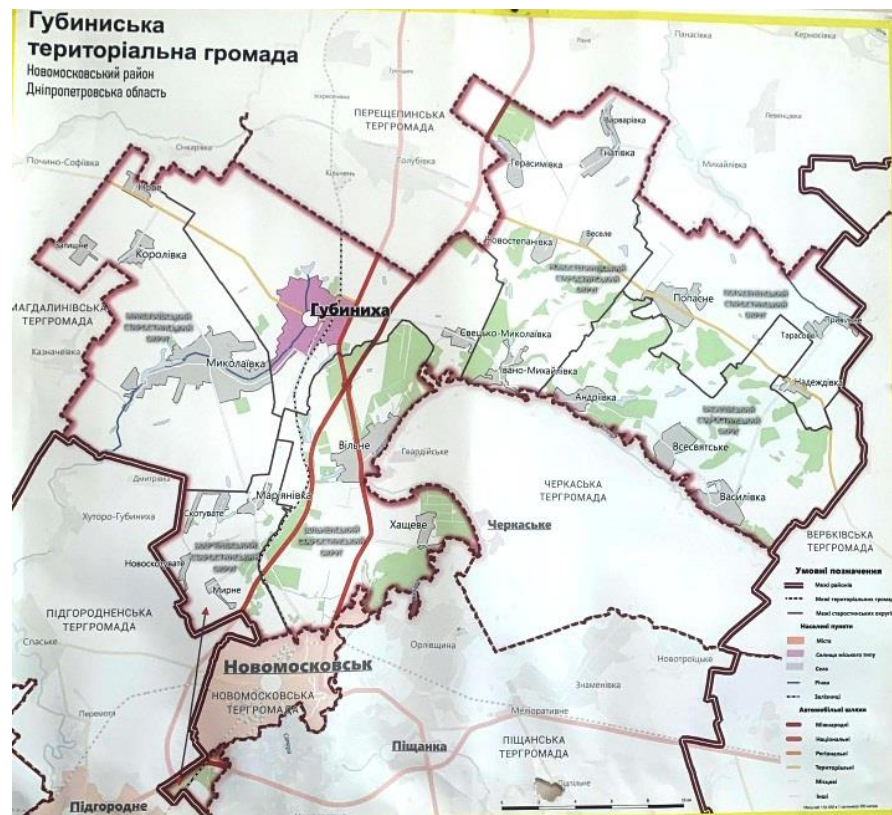


Рис. 2.1. Розташування Губинської територіальній громади [46, с. 17]

Адміністративним пункт територіальної громади є смт Губиниха. Відстань від смт Губиниха до районного центру – м. Новомосковськ: залізницею – 22 км.; шосейними дорогами – 25 км. Відстань автомобільними шляхами до обласного центру – близько 50 км, до Києва – близько 460 км. До складу Губиниської територіальної громади входять 25 населених пункти. Площа об'єднаної територіальної громади: 748.3 кв. км. Чисельність населення громади: 18 173 особи [47] (рис. 2.2)

Губиниська територіальна громада

Дніпропетровська область - Самарівський район	Кількість населених пунктів: 25	КАТОТТГ: UA12100010000093577
Тип громади: селищна	Площа територіальної громади: 748.3 км²	Офіційний сайт
Центр громади: селище Губиниха	Чисельність населення громади: 18173	

Рис. 2.2. Інформація щодо основних параметрів Губиниської територіальної громади на порталі «Децентралізація» [47]

Чисельність населення на момент об'єднання у 2020 році складала 18 339 осіб, тобто за два роки зменшення населення склало 804 особи (4,6 %). Основна причина негативної демографічної тенденції – старіння населення, переважання смертності над народжуваністю [46, с. 19].

Крім того, певну роль у формуванні чисельності населення громади відіграють міграційні процеси, основною причиною яких є виїзд з метою пошуку роботи із більш високим рівнем заробітної плати. Від початку збройної агресії рф міграційні процеси інтенсифікувалися – за статистикою державної міграційної служби понад 14,5 млн українців виїжджали за кордон, 7,7 млн з них на цей час зареєстровані в Європі як отримувачі тимчасового захисту. Також спостерігається значна кількість внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), при цьому не тільки люди з Дніпропетровщини виїжджають до західних областей, а і ВПО із зони бойових дій заїжджають до Дніпропетровщини. На

цей час території Дніпропетровської області зареєстровано понад 400 тис. ВПО [46, с. 20].

За гендерним складом кількість жінок переважає кількість чоловіків на 12,4 % (рис. 2.3).

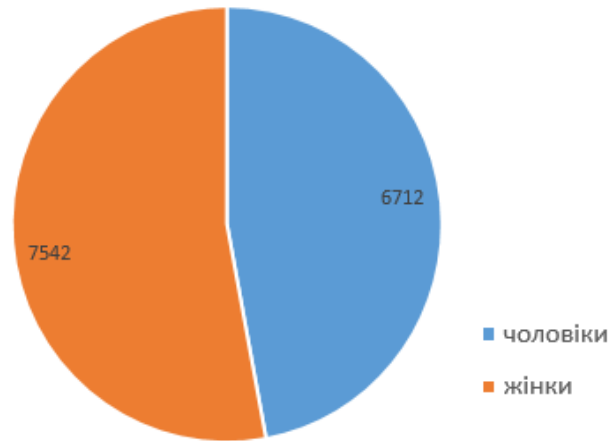


Рис. 2.3. Гендерний аналіз населення громади [46, с. 20]

За віковою ознакою структура населення громади розподілена наступним чином (рис. 2.4).

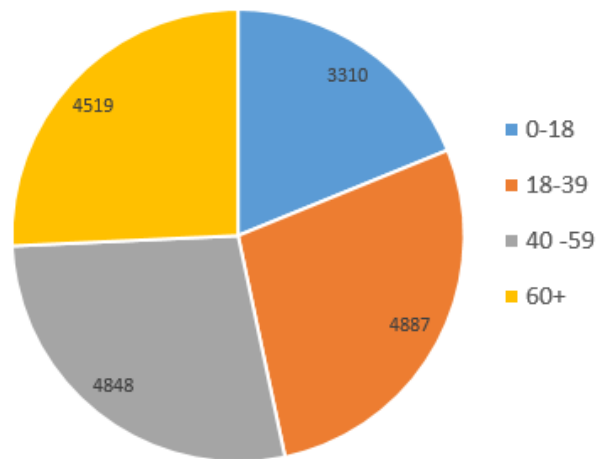


Рис. 2.4. Вікова структура населення громади [46, с. 20]

Керівний склад Губиниської селищної ради [46; с. 37] складається з:

- селищного голови (Єрмоєнко Петро Володимирович);
- секретаря селищної ради (Педан Анастасія Володимирівна);
- першого заступника селищного голови (Борисенко Антон Олександрович)

– заступника селищного голови з питань діяльності виконавчих органів (з питань благоустрою та житлового господарства) (Кравченко Дмитро Анатолійович);

– керуючого справами (секретар) виконкому (Черніченко Наталія Іванівна).

Усі керівники Губиниської селищної ради мають вищу освіту, значний досвід управлінської діяльності, а перший заступник селищного голови також є доктором філософії зі спеціальності «Право».

Інтереси мешканців старостинських округів – Новостепанівського, Василівського, Попасненського, Мар'янівського, Миколаївського, представляють старости, а Вільненського старостинського округу – провідний спеціаліст (з функціями адміністратора) відділу «Центр надання адміністративних послуг».

Депутатський корпус складається з 26 депутатів, чотири з яких є членами політичної партії «Європейська солідарність», троє – члени ВО «Батьківщина», інші – безпартійні. Фактична чисельність депутатів – 25, що пов'язано з припиненням повноважень 1 депутата. Також Губиниська територіальна громада взаємодіє з шістьма депутатами Новомосковської районної ради та чотирма депутатами обласної ради.

Медичне обслуговування мешканців Губиниської громади здійснює комунальне підприємство «Новомосковська центральна регіональна лікарня інтенсивного лікування», розташована у передмісті м. Новомосковськ [46; с. 27]. В лікарні створена діагностична база: клініко-діагностична лабораторія, кабінет комп'ютерної томографії, рентген кабінет, кабінет функціональної діагностики, кабінети УЗД обстеження, спірографічний кабінет, ендоскопічний кабінет, лапароскопічна операційна.

Мешканці Губиниської громади вважають незадовільними такі показники якості життя, як: якість доріг (2,16 бали за 5-бальною шкалою), можливості працевлаштування (2,19 бали), умови для започаткування та ведення власного бізнесу (2,56 бали).

Інші аспекти життєдіяльності отримали задовільну оцінку (рис. 2.5). Найкращим чином мешканці оцінюють роботу шкільних та дошкільних навчальних закладів (4,3 бали) [46; с. 40].

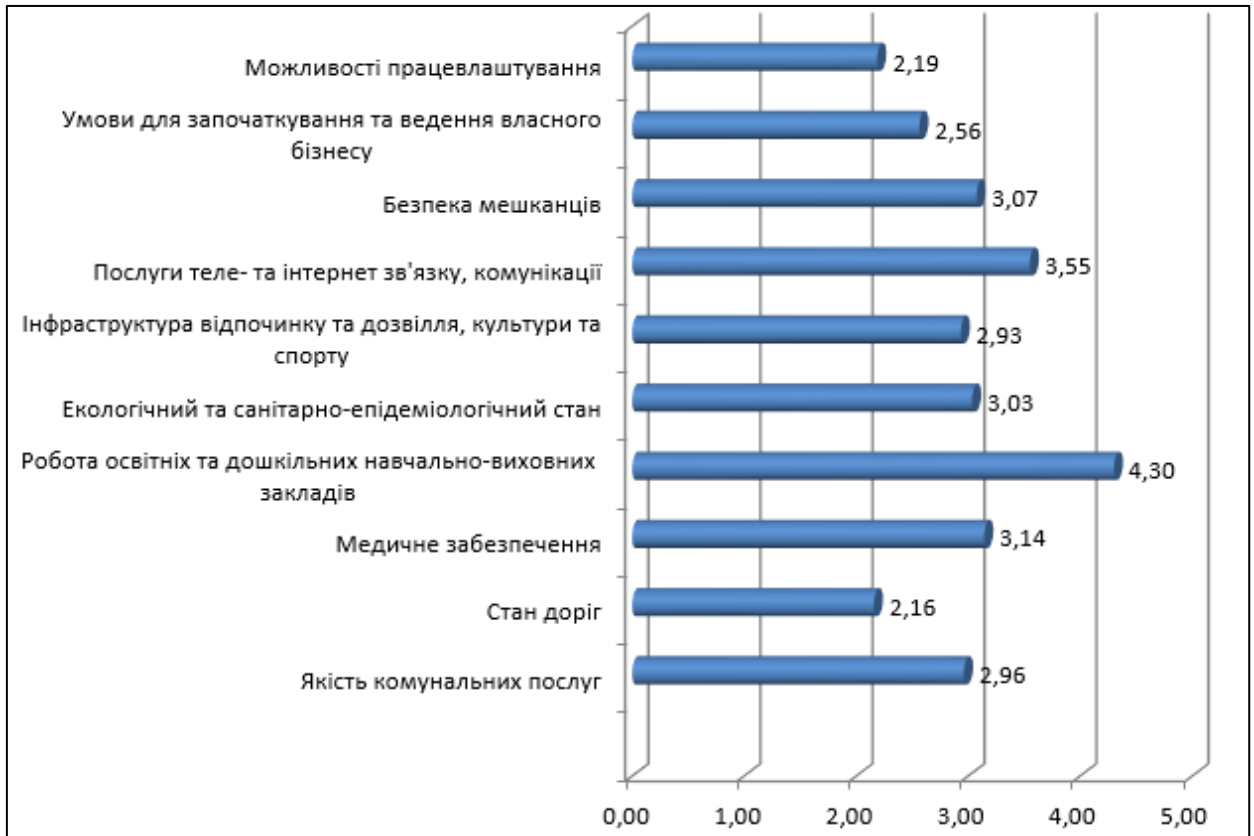


Рис. 2.5. Оцінка якості життя мешканцями Громади [46; с. 40]

Оцінка мешканцями Громади гостроти проблем, що заважають успішному розвитку відображена на рис. 2.6. Низька якість медичних послуг не є гострою для мешканців Губиниської громади.

Згідно зі статтею 32 Закону України «Про місцеве самоврядування» [48], до повноважень місцевого самоврядування належить управління закладами охорони здоров'я, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення, організація медичного обслуговування та харчування в комунальних оздоровчих закладах, забезпечення в межах наданих повноважень доступності і безоплатності медичного обслуговування на відповідній території, а також розвиток усіх видів медичного обслуговування,

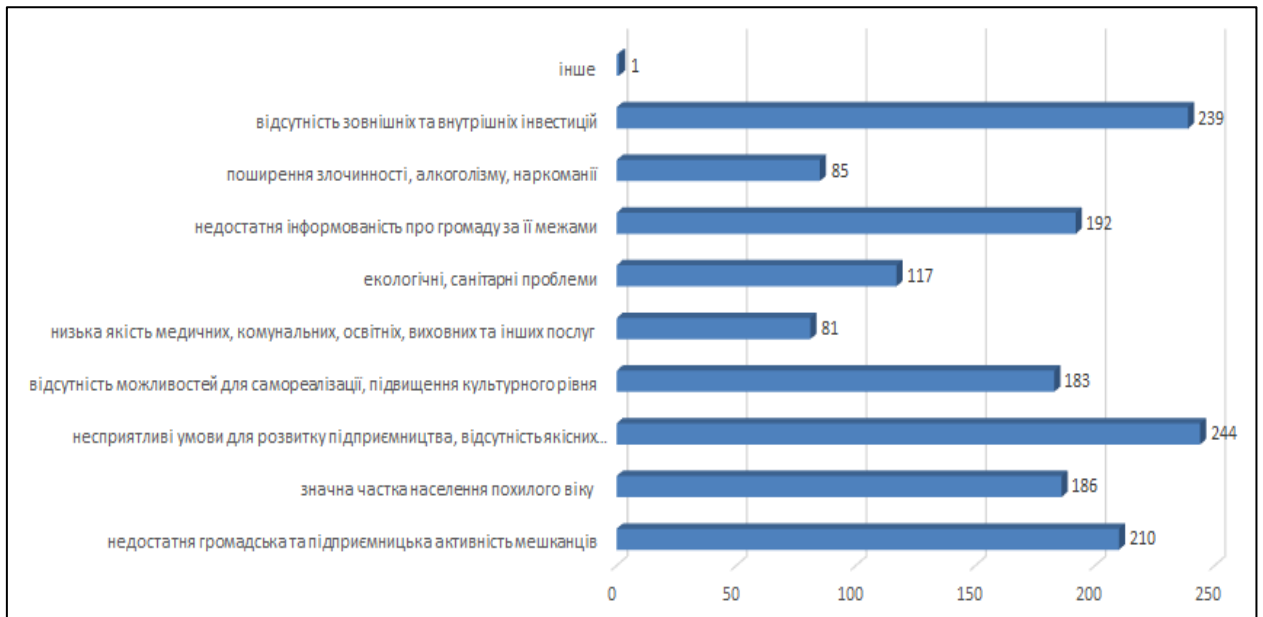


Рис. 2.6. Оцінка гостроти проблем мешканцями Громади [46; с. 41]

зокрема – мережі закладів охорони здоров'я та сприяння підготовці й підвищенню кваліфікації спеціалістів.

Органи місцевого самоврядування стикаються з низкою перешкод для ефективного здійснення зазначених повноважень. Виділення значних коштів із місцевих бюджетів на фінансування медицини вимушено спрямовується на співоплату поточних видатків для надання базових медичних послуг, а не на розвиток комунальних закладів охорони здоров'я та їхнього персоналу. Запровадження нової моделі фінансування системи охорони здоров'я передбачає збереження повноважень органів місцевого самоврядування у цьому секторі та створення можливостей для їх повноцінного виконання. За новою моделлю, з національного рівня фінансуватиметься програма медичних гарантій, тоді як кошти місцевих бюджетів будуть спрямовані на забезпечення роботи системи, а також на запровадження місцевих програм [49].

У жовтні 2019 року Кабінет Міністрів України ініціював створення спроможних мереж надання соціальних послуг на всій території України для поліпшення доступу населення до медичних, освітніх, культурних, спортивних, адміністративних, безпекових та інших соціальних послуг. Під спроможною мережею надання медичної допомоги розуміють організаційно

інтегровану сукупність надавачів медичних послуг, здатних забезпечувати надання якісної, комплексної, безперервної і орієнтованої на пацієнта медичної допомоги відповідно до соціально-демографічних характеристик населення, особливостей його розселення на відповідній території планування [50].

МОЗ України розробило критерії формування спроможної мережі надання первинної, спеціалізованої та екстреної медичної допомоги у відповідь на ініціативу Кабінету Міністрів України формування єдиного плану розвитку спроможних мереж надання соціальних послуг по всій території України:

- відстань між пацієнтом і сімейним лікарем – не більше 7 км;
- доступність лікарні інтенсивного лікування – не більше 60 хв.;
- час доїзду бригади екстреної медичної допомоги: у місті – 10 хв, поза межами міста – 20 хв.

Ці та багато інших критеріїв МОЗ України визначило, щоби розбудова спроможної мережі закладів охорони здоров'я у рамках створення госпітальних округів забезпечила:

- гарантований своєчасний доступ населенню до послуг медичної допомоги належної якості;
- ефективне використання бюджетних коштів, що спрямовуються на забезпечення медичної допомоги;
- створення умов для підготовки закладів охорони здоров'я, що надають первинну, вторинну (спеціалізовану) та екстрену медичну допомогу, до функціонування в умовах управлінської та фінансової автономії медичних закладів у межах договорів з Національною службою здоров'я України [50].

Таким чином, важливим вивчення факторів впливу та обґрунтування підходу до розвитку ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я Губиниської територіальної громади.

2.2. Фактори впливу та обґрунтування підходу до розвитку ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я Губиниської територіальної громади

Ресурсне забезпечення підприємств охорони здоров'я є однією з ключових складових ефективного функціонування системи охорони здоров'я. Воно включає в себе фінансові, матеріальні, технологічні та людські ресурси, які є необхідними для надання медичних послуг належної якості. У сучасних умовах реформування медичної галузі України питання ресурсного забезпечення набуває особливої актуальності.

Фінансування охорони здоров'я в Україні залишається на низькому рівні у порівнянні з іншими країнами Європи. Державний бюджет України виділяє значно менше коштів на охорону здоров'я, ніж це необхідно для забезпечення належного рівня медичних послуг. Недофінансування призводить до обмеженості доступу до сучасних технологій, недостатнього оновлення матеріально-технічної бази, а також низької заробітної плати медичного персоналу. Введення в дію медичної реформи, яка передбачає впровадження системи державного медичного страхування, спрямоване на покращення ситуації, проте реальні результати ще потребують часу для оцінки.

Матеріально-технічне забезпечення підприємств охорони здоров'я в Україні, зокрема лікарень та амбулаторій, також знаходиться на незадовільному рівні. Значна частина медичних закладів працює з використанням застарілого обладнання, яке не відповідає сучасним стандартам діагностики та лікування. Крім того, гостро стоїть питання недостатності медичних препаратів та витратних матеріалів, що створює додаткові ризики для здоров'я пацієнтів. Незважаючи на зусилля держави з оновлення матеріально-технічної бази через закупівлю обладнання за кошти державного бюджету та міжнародних донорів, проблеми залишаються значними.

Інформаційні технології є важливим елементом сучасного медичного обслуговування, проте в Україні їх впровадження відбувається повільно. Електронні медичні картки, телемедицина, інтегровані інформаційні системи, які покликані підвищити ефективність надання медичних послуг, досі не стали повсякденною практикою у багатьох медичних закладах. Це пов'язано як з недостатнім фінансуванням, так і з браком відповідної підготовки медичного персоналу. Впровадження інформаційних технологій у медичну сферу є пріоритетним напрямком розвитку, але потребує значних інвестицій та координації зусиль на державному рівні.

Однією з найсерйозніших проблем сучасної системи охорони здоров'я в Україні є криза людських ресурсів. Низька заробітна плата, важкі умови праці та високий рівень еміграції медичного персоналу за кордон призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів. Це негативно впливає на якість надання медичних послуг і ускладнює реалізацію реформ у галузі охорони здоров'я. В умовах дефіциту кадрів особливо гостро стоїть проблема підготовки та перепідготовки медичного персоналу, яка вимагає значних інвестицій в освіту та підвищення кваліфікації медичних працівників.

Ефективне управління ресурсами в охороні здоров'я є ще одним критично важливим фактором. В умовах обмежених фінансових і матеріальних ресурсів необхідна оптимізація процесів управління, що включає раціональне використання наявних ресурсів, впровадження сучасних методів менеджменту та координації роботи медичних закладів. Одним з ключових напрямків є розвиток автономії медичних закладів, що передбачає їх самостійність у прийнятті рішень, фінансовому плануванні та управлінні персоналом.

Пандемія COVID-19 загострила існуючі проблеми ресурсного забезпечення в охороні здоров'я України. Система охорони здоров'я опинилася перед новими викликами, які включають збільшене навантаження на медичні заклади, дефіцит медичного обладнання та засобів індивідуального захисту, а також необхідність оперативної реакції на нові потреби у діагностиці та

лікуванні пацієнтів. Пандемія також підкреслила важливість наявності резервних ресурсів і готовності до надзвичайних ситуацій, що стало важливим уроком для майбутнього розвитку системи охорони здоров'я.

Для покращення ресурсного забезпечення підприємств охорони здоров'я в Україні необхідно продовжувати і поглиблювати реформи в цій сфері. Пріоритетними напрямками мають стати збільшення фінансування охорони здоров'я, модернізація матеріально-технічної бази, активне впровадження інформаційних технологій, а також підвищення кваліфікації і мотивації медичних працівників. Важливу роль відіграють також міжнародні проекти і програми, спрямовані на підтримку розвитку системи охорони здоров'я в Україні.

Загалом, аналіз сучасного стану ресурсного забезпечення підприємств охорони здоров'я в Україні показує, що хоча проблеми залишаються значними, існує також багато можливостей для їх вирішення. Важливою умовою для успішного реформування є комплексний підхід, який враховує всі аспекти ресурсного забезпечення та спрямований на забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я в Україні.

Проблеми ресурсного забезпечення в Україні є загальнонаціональною проблемою, однак вони виявляються особливо гострими на регіональному рівні. В умовах децентралізації влади та реформування системи охорони здоров'я різниця між регіонами у фінансових можливостях, матеріально-технічному забезпеченні та рівні кадрового забезпечення стає все більш очевидною. Це створює нерівність у доступі до медичних послуг та впливає на загальний рівень здоров'я населення в різних регіонах країни.

Фінансування охорони здоров'я на регіональному рівні в Україні є однією з найбільших проблем. Регіони мають різні фінансові можливості, що залежить від їхнього економічного розвитку, демографічних характеристик та інших факторів. Багато місцевих бюджетів не можуть забезпечити належне фінансування медичних закладів, особливо в сільській місцевості. Ця ситуація ускладнюється недостатністю державних субвенцій та нерівномірним

розподілом коштів, що призводить до дефіциту ресурсів у більш віддалених та менш економічно розвинених регіонах. Як наслідок, відсутність необхідних фінансових ресурсів впливає на якість надання медичних послуг, що є особливо критичним у кризові моменти, такі як пандемія COVID-19.

Матеріально-технічне забезпечення медичних закладів у різних регіонах України також є надзвичайно нерівномірним. У великих містах і обласних центрах лікарні зазвичай краще забезпечені сучасним медичним обладнанням та необхідними медикаментами, тоді як у сільських районах і маленьких містах ситуація значно гірша. Часто лікарні та поліклініки в регіонах працюють з використанням застарілого обладнання, яке вже не відповідає сучасним медичним стандартам. Більше того, в багатьох регіонах спостерігається дефіцит необхідних медичних препаратів та витратних матеріалів, що ускладнює надання ефективної медичної допомоги.

Проблеми кадрового забезпечення також дуже відчутні на регіональному рівні. Відтік кваліфікованих кадрів з менш розвинених регіонів до великих міст або за кордон є серйозною проблемою для української медицини. Молоді лікарі та медичні працівники часто не хочуть працювати в сільській місцевості через низький рівень оплати праці, відсутність перспектив кар'єрного зростання та складні умови праці. Як наслідок, у багатьох регіонах спостерігається дефіцит кваліфікованих медичних працівників, що негативно впливає на якість медичних послуг. Особливо гостро ця проблема відчувається у віддалених та сільських районах, де лікарів не вистачає навіть на базовому рівні.

Впровадження інформаційних технологій у сфері охорони здоров'я є ще однією проблемною сферою на регіональному рівні. У той час як великі міста можуть дозволити собі інвестиції в електронні медичні картки, телемедицину та інші цифрові рішення, багато регіональних медичних закладів не мають відповідної інфраструктури та навичок для їх впровадження. Це створює значні бар'єри для розвитку сучасної медицини в регіонах та обмежує можливості пацієнтів отримувати якісні медичні послуги. Крім того, низький

рівень цифрової грамотності серед медичного персоналу, особливо у старших вікових групах, ускладнює процес впровадження нових технологій.

Соціально-економічні умови також значно впливають на стан ресурсного забезпечення в регіонах. Рівень доходів населення, рівень зайнятості, доступність освіти та інші соціальні фактори створюють нерівні умови для розвитку охорони здоров'я в різних регіонах. Наприклад, у більш економічно розвинених регіонах люди мають більший доступ до приватної медицини, що частково компенсує недоліки державної системи охорони здоров'я. Натомість у бідніших регіонах, особливо в сільській місцевості, люди мають обмежений доступ до медичних послуг і більше залежать від державної системи, яка, на жаль, часто не може забезпечити належний рівень медичної допомоги.

Для покращення ресурсного забезпечення на регіональному рівні необхідний комплексний підхід, який включає збільшення фінансування, модернізацію матеріально-технічної бази, активне впровадження інформаційних технологій та підвищення кваліфікації медичних працівників. Важливою умовою є забезпечення рівномірного розподілу ресурсів між регіонами та створення стимулів для лікарів працювати в менш розвинених регіонах. Для цього необхідно розробити спеціальні програми підтримки регіональних медичних закладів, які включатимуть підвищення зарплат, поліпшення умов праці та надання можливостей для професійного зростання.

Крім того, необхідно залучати інвестиції в охорону здоров'я на регіональному рівні, зокрема через міжнародні гранти та проекти, що сприятимуть покращенню матеріально-технічного забезпечення та підвищенню кваліфікації медичних працівників. Важливим аспектом є також розширення доступу до інформаційних технологій та впровадження цифрових рішень, що дозволить забезпечити більш ефективну і якісну медичну допомогу в усіх регіонах країни.

Таким чином, вирішення проблем ресурсного забезпечення на регіональному рівні є важливим завданням, яке вимагає активної участі держави, місцевих органів влади, міжнародних організацій та самих медичних

закладів. Лише завдяки комплексному підходу можна досягти рівномірного розвитку системи охорони здоров'я в усіх регіонах України та забезпечити належний рівень медичних послуг для всіх громадян.

Групування та систематизація зібраних даних є важливими етапами будь-якого дослідження, оскільки вони дозволяють досліднику впорядкувати інформацію, виділити ключові аспекти та зробити висновки на основі отриманих даних. Ці процеси передбачають організацію даних у логічні групи та структурування їх у зручному для аналізу форматі.

Групування даних означає об'єднання окремих елементів інформації за певними характеристиками або критеріями. Наприклад, дані можуть бути згруповані за тематикою, часом, географічним розташуванням або іншими ознаками, які мають значення для дослідження. Групування дозволяє побачити загальні тенденції, закономірності та аномалії в даних, що сприяє глибшому розумінню предмета дослідження.

Після групування наступним кроком є систематизація даних, яка полягає в упорядкуванні та структуризації зібраної інформації. Систематизація передбачає класифікацію даних за певною ієрархією, створення категорій та підкатегорій, а також встановлення зв'язків між ними. Це дозволяє не лише впорядкувати дані, але й підготувати їх до подальшого аналізу.

Процес систематизації може включати побудову таблиць, створення схем, графіків та діаграм, що візуалізують зв'язки між різними групами даних. Також важливим є виділення ключових показників, які будуть використовуватися для аналізу. Це може бути середнє значення, медіана, мода або інші статистичні параметри, що допомагають зрозуміти структуру та динаміку даних.

Систематизація даних також передбачає перевірку їхньої цілісності та достовірності. Під час цього етапу дослідник може виявити помилки, дублювання або невідповідності в даних, які потребують виправлення або додаткового уточнення. Така перевірка є необхідною для забезпечення точності та надійності подальших висновків.

Зрештою, групування та систематизація даних є основою для їхнього аналізу та інтерпретації. Вони забезпечують дослідника інструментами, необхідними для виявлення тенденцій, встановлення причинно-наслідкових зв'язків та формулювання обґрунтованих висновків. Ці етапи дозволяють перейти від збору даних до їхнього осмислення та використання для вирішення поставлених у дослідженні завдань.

Оцінка ефективності використання ресурсів у медичних закладах є ключовим аспектом управління охороною здоров'я. Цей процес дозволяє визначити, наскільки ефективно медичні установи використовують свої фінансові, матеріальні та людські ресурси для надання якісних медичних послуг. Оцінка ефективності також допомагає ідентифікувати слабкі місця в системі та розробити стратегії для їхнього усунення, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та якості обслуговування пацієнтів.

Одним із важливих критеріїв оцінки ефективності є співвідношення між витратами та результатами. Це включає аналіз фінансових витрат на надання медичних послуг і порівняння їх із досягнутими результатами, такими як рівень задоволення пацієнтів, швидкість відновлення здоров'я та зниження рівня смертності. Ефективне використання ресурсів передбачає досягнення максимально можливих результатів за мінімальних витрат, що є важливим завданням у контексті обмежених бюджетних коштів.

Висока продуктивність досягається тоді, коли медичний персонал працює в умовах оптимального робочого навантаження, що забезпечує якісне обслуговування пацієнтів без перевантаження та втрати якості. Оцінка продуктивності допомагає визначити, чи потрібні додаткові кадри, чи можливо оптимізувати робочий процес для підвищення ефективності.

Матеріально-технічне забезпечення медичних закладів також є важливим елементом оцінки ефективності. Це включає наявність сучасного обладнання, медикаментів та інших ресурсів, необхідних для надання медичних послуг. Оцінка цього аспекту передбачає перевірку того, наскільки раціонально використовуються наявні матеріальні ресурси, чи не відбувається

їх перевитрата або недооцінка. Зокрема, аналізується використання дорогого медичного обладнання, яке повинно працювати на повну потужність, а не простоювати без діла.

Показники якості медичних послуг також відіграють важливу роль у загальній оцінці ефективності. Це включає моніторинг рівня задоволення пацієнтів, частоти ускладнень після лікування, а також рівня дотримання медичних протоколів та стандартів. Висока якість послуг при раціональному використанні ресурсів є показником ефективної роботи закладу охорони здоров'я. Оцінка цих показників допомагає виявити можливі недоліки у наданні медичної допомоги та розробити заходи для їх усунення.

Також важливо враховувати ефективність управління ресурсами на рівні адміністрації медичних закладів. Це включає здатність керівництва планувати, розподіляти та контролювати використання ресурсів. Ефективне управління сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності персоналу та покращенню якості медичних послуг. Оцінка цього аспекту може включати аналіз фінансових звітів, аудиторських перевірок, а також внутрішніх контрольних заходів, що здійснюються в установі.

Висновки, зроблені на основі оцінки ефективності використання ресурсів, дозволяють розробляти стратегії для покращення роботи медичних закладів. Це можуть бути заходи з оптимізації витрат, підвищення кваліфікації персоналу, модернізації обладнання та впровадження нових технологій. Усе це сприяє підвищенню ефективності роботи медичних установ, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість та доступність медичних послуг для населення.

Оцінка ефективності використання ресурсів є не лише інструментом для підвищення продуктивності, але й важливим механізмом для забезпечення

Ресурсне забезпечення у сфері охорони здоров'я є ключовим фактором, що впливає на якість, доступність та ефективність медичних послуг. У сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я, важливо враховувати основні фактори, які впливають на стан і розвиток ресурсного забезпечення. Ці фактори можна поділити на внутрішні, що стосуються самої системи

охорони здоров'я, та зовнішні, що включають соціально-економічні, політичні та технологічні аспекти.

Одним із найважливіших внутрішніх факторів є фінансове забезпечення системи охорони здоров'я. Бюджетні асигнування, страхові внески та інші форми фінансування відіграють вирішальну роль у формуванні ресурсного потенціалу медичних закладів. Недостатнє фінансування призводить до дефіциту необхідних матеріальних ресурсів, що ускладнює надання якісних медичних послуг. Крім того, питання ефективного використання наявних фінансових ресурсів є важливим чинником, який впливає на загальний стан системи охорони здоров'я. Неефективне управління фінансами може призводити до нераціонального використання коштів, що посилює кризові явища у сфері охорони здоров'я.

Людські ресурси є іншим важливим внутрішнім фактором. Кваліфікація медичного персоналу, рівень його підготовки та мотивації безпосередньо впливають на якість медичних послуг. Високий рівень професіоналізму медичного персоналу дозволяє забезпечити високі стандарти обслуговування пацієнтів та ефективно використовувати наявні ресурси. У той же час, недостатня кількість медичних кадрів, їх низька мотивація або відсутність можливостей для професійного зростання можуть стати серйозною перешкодою для розвитку системи охорони здоров'я. Важливим аспектом є також забезпечення умов праці, що включає як фінансове стимулювання, так і створення сприятливих умов для роботи медичних працівників.

Матеріально-технічна база медичних закладів також є важливим внутрішнім фактором. Наявність сучасного медичного обладнання, технологій та ліків є необхідною умовою для надання якісних медичних послуг. Інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази, включаючи будівництво нових медичних закладів, ремонт та модернізацію існуючих, є важливим чинником, що впливає на розвиток системи охорони здоров'я. Недостатність таких інвестицій може призвести до погіршення умов надання медичних послуг, що, у свою чергу, негативно позначається на стані здоров'я населення.

Серед зовнішніх факторів слід виділити соціально-економічні умови, які значною мірою визначають рівень фінансування та забезпечення системи охорони здоров'я ресурсами. Економічна стабільність країни, рівень доходів населення та розвиток системи соціального захисту впливають на можливості фінансування медичних закладів та доступність медичних послуг для різних верств населення. В умовах економічної кризи або соціальної нерівності, ресурсне забезпечення системи охорони здоров'я може значно погіршитися, що призводить до зниження якості медичних послуг та погіршення здоров'я населення.

Політичні фактори також мають значний вплив на стан ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я. Політична стабільність, державна політика у сфері охорони здоров'я, а також рівень корупції є важливими чинниками, що визначають ефективність використання ресурсів. Відповідна державна політика, яка передбачає пріоритетне фінансування охорони здоров'я, розвиток системи медичного страхування та забезпечення прозорості в управлінні фінансами, сприяє покращенню ресурсного забезпечення. Навпаки, політична нестабільність, часті зміни у керівництві або високий рівень корупції можуть значно послабити ресурсний потенціал системи охорони здоров'я.

Технологічний прогрес є важливим зовнішнім фактором, що впливає на розвиток ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я. Впровадження нових медичних технологій, інноваційних методів діагностики та лікування, а також розвиток інформаційних технологій дозволяють значно підвищити ефективність використання ресурсів. Застосування сучасних технологій сприяє не лише покращенню якості медичних послуг, але й оптимізації витрат на їх надання. Однак впровадження нових технологій потребує значних фінансових вкладень, що може бути проблематичним у країнах з обмеженими економічними можливостями.

Загальносвітові тенденції та глобалізаційні процеси також відіграють роль у формуванні ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я.

Глобальні епідемії, зміни клімату, а також міжнародні кризи можуть суттєво вплинути на ресурсний потенціал окремих країн. Наприклад, пандемія COVID-19 показала, наскільки важливою є готовність системи охорони здоров'я до непередбачених викликів та здатність швидко мобілізувати ресурси для боротьби з кризовими ситуаціями. У таких умовах важливо забезпечити достатній рівень міжнародного співробітництва та обміну ресурсами між країнами.

Розвиток ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я також залежить від культурних та демографічних факторів. Культурні особливості, такі як ставлення до здоров'я, традиції медичної допомоги, а також демографічні тенденції, включаючи старіння населення, впливають на попит на медичні послуги та їх структуру. Наприклад, у країнах з високим рівнем старіння населення виникає потреба у збільшенні ресурсів для надання допомоги літнім людям та розвитку геріатричних служб.

Узагальнюючи, слід зазначити, що розвиток ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я визначається широким спектром факторів, які взаємодіють між собою та впливають на ефективність функціонування системи охорони здоров'я. Внутрішні фактори, такі як фінансове забезпечення, людські ресурси та матеріально-технічна база, є ключовими для забезпечення якісної медичної допомоги. Водночас зовнішні фактори, включаючи соціально-економічні умови, політичну стабільність, технологічний прогрес та глобальні тенденції, визначають загальні умови розвитку системи охорони здоров'я та її здатність адаптуватися до нових викликів.

Для забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я необхідно враховувати всі ці фактори та впроваджувати комплексні стратегії, спрямовані на підвищення ефективності ресурсного забезпечення та забезпечення доступності якісних медичних послуг для всього населення.

Обґрунтування власного підходу до вирішення проблеми ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я має спиратися на глибокий аналіз існуючих теоретичних підходів, критичну оцінку наукової літератури та

врахування основних факторів, які впливають на стан та розвиток цієї сфери. Сучасний стан ресурсного забезпечення потребує комплексного підходу, який враховуватиме як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на ефективність функціонування системи охорони здоров'я.

Основою пропонованого підходу є інтеграція фінансових, матеріальних та людських ресурсів у єдину систему, яка дозволяє оптимізувати їх використання. Враховуючи, що фінансовий аспект є ключовим у будь-якій системі ресурсного забезпечення, важливо забезпечити його стабільність та передбачуваність. Для цього необхідно вдосконалити механізми фінансування системи охорони здоров'я, зокрема шляхом впровадження ефективних моделей державного та приватного партнерства. Це дозволить залучити додаткові кошти, зменшити навантаження на державний бюджет і водночас підвищити якість медичних послуг. Зокрема, держава може надавати стимули для приватного інвестування у розвиток медичних закладів, включаючи податкові пільги та спрощення адміністративних процедур.

Окрему увагу необхідно приділити вдосконаленню управління людськими ресурсами. Важливим кроком є підвищення кваліфікації медичного персоналу через систему постійного професійного розвитку та навчання. Пропонується створення національної платформи для підвищення кваліфікації медичних працівників, що об'єднає освітні програми, тренінги та обмін досвідом між медичними закладами. Така платформа дозволить медичним працівникам отримувати доступ до сучасних знань та технологій, що підвищить якість медичних послуг і сприятиме розвитку інновацій у сфері охорони здоров'я.

Крім того, доцільно впровадити систему матеріальних та нематеріальних стимулів для медичних працівників, зокрема через прозору систему нарахування заробітної плати, соціальних пільг та можливості кар'єрного зростання. Це дозволить підвищити мотивацію персоналу, зменшити плинність кадрів та залучити до роботи у сфері охорони здоров'я висококваліфікованих фахівців.

Ще одним важливим елементом пропонованого підходу є модернізація матеріально-технічної бази медичних закладів. Необхідно розробити програму оновлення медичного обладнання, яка передбачатиме як закупівлю нової техніки, так і ремонт та модернізацію існуючих ресурсів. Важливо забезпечити рівномірний розподіл матеріальних ресурсів між медичними закладами різних рівнів, що дозволить підвищити доступність якісних медичних послуг для населення. Також слід активніше використовувати сучасні інформаційні технології, зокрема телемедицину, для надання медичних послуг у віддалених регіонах та оптимізації процесів управління ресурсами.

Зовнішні фактори також мають бути враховані в рамках запропонованого підходу. Пропонується розвивати міжнародне співробітництво у сфері охорони здоров'я, зокрема у контексті обміну досвідом, технологіями та ресурсами. Участь у міжнародних програмах та проектах дозволить залучити додаткові фінансові ресурси, отримати доступ до сучасних медичних технологій та підвищити рівень кваліфікації медичного персоналу. Важливим кроком є також адаптація найкращих світових практик до українських реалій, що дозволить підвищити ефективність управління ресурсами у сфері охорони здоров'я.

Отже, запропонований підхід до вирішення проблеми ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я базується на інтеграції фінансових, людських та матеріальних ресурсів у єдину систему. Він передбачає модернізацію фінансових механізмів, удосконалення управління людськими ресурсами, оновлення матеріально-технічної бази та розвиток міжнародного співробітництва. Такий комплексний підхід дозволить забезпечити сталий розвиток системи охорони здоров'я, підвищити якість та доступність медичних послуг, а також забезпечити ефективне використання ресурсів.

На регіональному рівні (Дніпропетровська область) затверджено регіональну цільову програму: обласна програма «Здоров'я населення Дніпропетровщини на 2020 – 2024 роки» [51].

До напрямів регіональної цільової програми належать:

1. Забезпечення умов безпечного материнства, здорового дитинства та збереження репродуктивного здоров'я населення.
2. Забезпечення профілактики ВІЛ-інфекції, допомоги та лікування ВІЛ-інфікованих і хворих на СНІД у Дніпропетровській області.
3. Запобігання та лікування серцево-судинних та судинно-мозкових хвороб.
4. Заходи з розвитку донорства крові та її компонентів.
5. Забезпечення якості лікування хворих на гематологічні захворювання.
6. Забезпечення якості лікування хворих з пересадженими органами.
7. Забезпечення якості лікування хворих з термінальною нирковою недостатністю.
8. Надання медичної допомоги онкологічним хворим.
9. Забезпечення проведення інших заходів у галузі охорони здоров'я (Прижиттєва діагностика хвороб, патологічних процесів шляхом дослідження операційного та біопсійного матеріалу. Посмертна діагностика хвороб, патологічних процесів, причин та механізмів ненасильницької смерті).
10. Забезпечення стратегічного керівництва у сфері громадського здоров'я.
11. Реалізація ефективної кадрової політики.
12. Розвиток закладів (підприємств) охорони здоров'я.
13. Забезпечення якості лікування хворих на розсіяний склероз.
14. Забезпечення якості лікування хворих на запальні та аутоімунні захворювання імунної системи.

Загальний обсяг фінансування Обласної програми «Здоров'я населення Дніпропетровщини на 2020 – 2024 роки» складає 1 756 582,734 тис. грн.

І. Кінаш і Л. Савчук у роботі «Фактори впливу на розвиток сфери охорони здоров'я України» роблять висновок, що здоров'я людини є своєрідним індикатором ефективності публічного управління у сфері охорони здоров'я, а проведене ними дослідження підтвердило «значний вплив

економічних, соціальних та екологічних факторів», які в реальних умовах об'єднані системними зв'язками. Серед визначених факторів ключевими є економічні. На думку дослідників, оцінювання та визначених факторів сприятимуть мінімізації ризиків, що пов'язані зі станом здоров'я населення [52, с. 46].

Також, на нашу думку, надзвичайно важливим під час покращення публічного управління у сфері охорони здоров'я територіальної громади є врахування положень щодо громадського здоров'я, частиною якого є сфера охорони здоров'я. У публікації Операційний посібник «Розробка та фінансування регіональних і місцевих програм громадського здоров'я» надано визначення Д. Ачесона (1988): Громадське здоров'я визначається як «мистецтво та наука профілактики захворювань, продовження тривалості життя та промоції здоров'я через організовані зусилля суспільства» [53, с. 5].

Автори операційного посібника також визначають, що «Громадське здоров'я складається з трьох основних китів діяльності:

- захист здоров'я,
- профілактика захворювань і
- зміцнення (промоція) здоров'я.

Також існують так звані підтримувальні напрями діяльності:

- надійна інформаційна система даних про здоров'я та фактори ризику, що на нього впливають,
- стале фінансування, управління,
- розвиток кадрових ресурсів,
- адвокація та дослідження» [53, с. 5].

Визначені напрями окреслюють ключові фактори ресурсного забезпечення закладів охорони здоров'я первинного рівня.

На місцевому рівні є можливість впливу з боку органів місцевого самоврядування, зокрема, через покращення ресурсного забезпечення закладів охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПЕРВИННОГО РІВНЯ

3.1. Методичні підхід до розроблення пропозицій щодо використання ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня

Розробка моделей оптимізації використання ресурсів у підприємствах охорони здоров'я є критично важливою для забезпечення ефективної роботи цих установ, підвищення якості медичних послуг і раціонального використання наявних ресурсів. Моделі оптимізації допомагають знайти найбільш ефективні способи розподілу фінансових, матеріальних та людських ресурсів, щоб досягти максимально можливого результату з мінімальними витратами.

Одним із ключових аспектів управління медичними закладами є ефективне використання фінансових ресурсів. Для цього можна розробити модель оптимізації бюджету, яка базується на розподілі коштів між різними статтями витрат з урахуванням їхньої пріоритетності та необхідності. Така модель передбачає:

1. Аналіз поточних витрат: збір та систематизація даних про всі витрати медичного закладу, включаючи заробітну плату, закупівлю медикаментів, обслуговування обладнання та інші витрати.

2. Визначення пріоритетів: ранжування витрат за ступенем їхнього впливу на якість медичних послуг і життєздатність закладу. Це дозволяє визначити, які витрати є критично важливими, а які можна оптимізувати або зменшити.

3. Розподіл бюджету: побудова математичної моделі, що дозволяє оптимально розподілити наявний бюджет між різними статтями витрат з урахуванням їхньої пріоритетності. Для цього можна використати методи лінійного програмування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Приклад розподілу бюджету медичного закладу

Стаття витрат	Поточний бюджет	Пріоритетність	Оптимізований бюджет
Заробітна плата	40%	Висока	42%
Медикаменти	25%	Висока	27%
Обладнання	15%	Середня	12%
Комунальні послуги	10%	Низька	8%
Інші витрати	10%	Низька	9%

Такий підхід дозволяє спрямувати більше коштів на критично важливі витрати, одночасно оптимізувавши менш пріоритетні витрати.

Оптимізація використання людських ресурсів спрямована на забезпечення максимального результату при оптимальному навантаженні на персонал. Це включає такі кроки:

Аналіз робочого навантаження: визначення поточного рівня завантаженості кожного працівника, включаючи лікарів, медсестер та інший персонал. Для цього можна використовувати показники кількості обслуговуваних пацієнтів, проведених процедур та інших завдань.

Розподіл обов'язків: розробка моделі, що дозволяє оптимально розподілити обов'язки між працівниками з урахуванням їхньої кваліфікації, досвіду та поточного завантаження. Це дозволяє уникнути перевантаження персоналу та підвищити ефективність їхньої роботи.

Мотиваційні програми: впровадження системи мотивації, яка стимулює працівників до підвищення продуктивності. Це може включати премії за

досягнення певних показників, надання додаткових відпусток або інші форми заохочення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Приклад розподілу робочого навантаження

Посада	Кількість працівників	Поточне навантаження	Оптимальне навантаження	Мотиваційні заходи
Лікарі	50	120%	100%	Премії за досягнення КРІ
Медсестри	70	110%	95%	Додаткові відпустки
Адміністративний персонал	30	90%	85%	Підвищення кваліфікації

Для ефективного управління матеріально-технічними ресурсами (МТР) необхідно розробити модель, яка забезпечує їхнє раціональне використання з урахуванням потреб закладу. Ключовими кроками є:

Інвентаризація ресурсів: проведення повного обліку наявних матеріальних ресурсів, включаючи обладнання, медикаменти, інструменти та інші ресурси.

Планування закупівель: розробка оптимального плану закупівель, який враховує поточні потреби закладу, терміни придатності медикаментів та знос обладнання. Використання методу економічного обґрунтування дозволяє зменшити витрати на закупівлі, одночасно забезпечуючи необхідний рівень запасів.

Управління запасами: використання моделі управління запасами, що включає визначення мінімальних та максимальних рівнів запасів, контроль за їхнім станом та своєчасне поповнення. Це дозволяє уникнути дефіциту або надлишків ресурсів (табл. 3.3).

Приклад планування закупівель та управління запасами

Тип ресурсу	Поточний запас	Мінімальний рівень	Максимальний рівень	План закупівель на місяць
Медикаменти	2000 одиниць	1500 одиниць	2500 одиниць	700 одиниць
Операційні інструменти	100 комплектів	80 комплектів	120 комплектів	30 комплектів
Діагностичне обладнання	10 одиниць	8 одиниць	12 одиниць	2 одиниці

Оптимізація використання приміщень і обладнання також є важливою складовою підвищення ефективності роботи медичного закладу. Вона передбачає:

Аналіз використання приміщень: оцінка того, наскільки ефективно використовуються наявні приміщення (лікарські кабінети, операційні зали, лабораторії тощо). Це допомагає визначити, чи є резерви для збільшення пропускної спроможності без додаткових інвестицій.

Оптимізація графіків роботи: складання графіків роботи, що дозволяють максимально використовувати приміщення та обладнання протягом дня. Це може включати змінний графік роботи, розподіл процедур за часом їхньої тривалості та необхідних ресурсів.

Модернізація обладнання: оцінка ефективності використання наявного обладнання та розробка плану його модернізації або заміни. Це дозволяє зменшити витрати на обслуговування та підвищити продуктивність (табл. 3.4).

Приклад оптимізації використання приміщень та обладнання

Приміщення/Обладнання	Поточне використання	Резерви для збільшення		Оптимізований графік роботи
Операційний зал	80%	20%		Зміна графіка операцій
Діагностичний кабінет	70%	30%		Додавання додаткової зміни
Лабораторне обладнання	90%	10%		Перегляд графіка використання

Розробка моделей оптимізації використання ресурсів у медичних закладах є багатограним процесом, який охоплює різні аспекти діяльності підприємств охорони здоров'я. Включаючи фінансові, людські, матеріально-технічні ресурси, а також використання приміщень та обладнання, ці моделі допомагають забезпечити раціональне та ефективне управління ресурсами, що сприяє підвищенню якості наданих медичних послуг і зниженню витрат. Використання цих моделей у практичній діяльності дозволяє медичним закладам ефективніше реагувати на виклики та забезпечувати стійкий розвиток у сучасних умовах.

Вдосконалення ресурсного забезпечення на місцевому рівні є однією з ключових умов для підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я. Це завдання вимагає комплексного підходу, що охоплює не лише оптимізацію фінансових, людських і матеріальних ресурсів, а й впровадження нових управлінських технологій, підвищення рівня підготовки медичного персоналу та посилення контролю за якістю надання медичних послуг. Нижче наведені пропозиції, які можуть сприяти вдосконаленню ресурсного забезпечення на регіональному рівні.

Однією з першочергових заходів для вдосконалення ресурсного забезпечення є впровадження системи стратегічного планування. Це дозволить органам публічного управління у сфері охорони здоров'я більш результативно

управляти наявними ресурсами, враховуючи довгострокові потреби та цілі розвитку. Зокрема, стратегічне планування повинно включати (табл. 3.5):

1. Аналіз поточних ресурсів: вивчення наявних фінансових, матеріально-технічних і людських ресурсів, а також визначення їхніх слабких сторін і потенційних резервів для розвитку.

2. Визначення пріоритетів: формулювання пріоритетних напрямків розвитку системи охорони здоров'я на регіональному рівні з урахуванням специфіки регіону та потреб населення.

3. Розробка довгострокових планів: створення планів розвитку на 5-10 років, які б враховували можливі демографічні зміни, економічні коливання та інші фактори, що впливають на систему охорони здоров'я.

Таблиця 3.5

Комплекс стратегічних цілей закладу охорони здоров'я первинного рівня

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Програми	Очікувані результати
Підвищення кваліфікації медичного персоналу	Проведення тренінгів та курсів підвищення кваліфікації	Впровадження безперервної освіти	Підвищення якості медичних послуг, зниження рівня помилок
Модернізація матеріально-технічної бази	Закупівля нового обладнання	Повне оновлення обладнання до 2030 р.	Підвищення ефективності діагностики та лікування
Оптимізація управління ресурсами	Впровадження електронної системи управління ресурсами	Централізація управління ресурсами	Зниження витрат, підвищення прозорості та ефективності використання ресурсів

Одним із найважливіших аспектів ресурсного забезпечення є оптимізація фінансових ресурсів. Це передбачає не лише збільшення фінансування, але й покращення його розподілу та використання. Зокрема, слід звернути увагу на такі аспекти:

Перерозподіл коштів: необхідно провести аналіз поточного розподілу коштів і виявити напрямки, де можливе більш ефективне використання фінансів. Наприклад, збільшення фінансування на профілактичні заходи може знизити витрати на лікування.

Впровадження нових фінансових механізмів: розробка та впровадження механізмів співфінансування, залучення приватних інвестицій та міжнародних грантів можуть значно посилити фінансову базу регіональної системи охорони здоров'я.

Підвищення прозорості фінансових потоків: створення електронних систем обліку та звітності дозволить забезпечити більшу прозорість у використанні фінансових ресурсів, зменшити можливості для корупції та підвищити довіру громадськості до системи охорони здоров'я.

Матеріально-технічна база є основою для надання якісних медичних послуг. У багатьох регіонах України існує проблема застарілого обладнання, яке не відповідає сучасним стандартам і потребам населення. Пропонується впровадити такі заходи:

Аудит наявного обладнання: проведення повного аудиту матеріально-технічної бази медичних закладів з метою визначення стану обладнання та необхідності його модернізації.

Планова заміна та модернізація: створення плану поступової заміни застарілого обладнання на нове, сучасне, з акцентом на технології, що дозволяють проводити точну діагностику та ефективне лікування.

Впровадження інноваційних технологій: активне залучення інноваційних технологій у медичну практику, включаючи телемедицину, мобільні додатки для моніторингу здоров'я, а також системи автоматизації медичних процесів.

Розвиток людських ресурсів є не менш важливим аспектом вдосконалення ресурсного забезпечення. Для цього необхідно запровадити комплекс заходів, що сприятимуть підвищенню кваліфікації та мотивації медичного персоналу:

Безперервна освіта: впровадження системи безперервної медичної освіти, яка включає регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації та стажування як у межах країни, так і за кордоном. Це дозволить медичному персоналу бути в курсі останніх досягнень медицини та застосовувати їх на практиці.

Система мотивації: створення ефективної системи мотивації, яка включає не лише фінансові стимули (премії, підвищення заробітної плати), але й можливість кар'єрного зростання, участь у наукових дослідженнях, а також соціальні пільги.

Залучення молодих спеціалістів: розробка програм, спрямованих на залучення молодих спеціалістів у регіональні медичні заклади, включаючи надання стипендій, соціальних пільг, забезпечення житлом та іншими необхідними умовами.

Для підвищення ефективності управління ресурсами на регіональному рівні важливим є впровадження сучасних інформаційних технологій:

Електронна система обліку ресурсів: створення єдиної електронної системи обліку всіх ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), яка дозволить оперативно відстежувати їхнє використання, виявляти резерви та оптимізувати управління.

Електронні медичні картки: впровадження системи електронних медичних карток, яка дозволить не лише зменшити адміністративне навантаження на медичний персонал, але й підвищити точність діагностики та лікування за рахунок доступу до повної медичної історії пацієнта.

Телемедицина: розвиток телемедицини, яка дозволить надавати консультації пацієнтам з віддалених регіонів, скорочувати час на отримання медичної допомоги та підвищувати доступність медичних послуг.

Одним із ключових напрямків вдосконалення ресурсного забезпечення є розвиток регіональних програм профілактики захворювань:

Програми вакцинації: активне впровадження регіональних програм вакцинації, що дозволить знизити рівень захворюваності та відповідно зменшити навантаження на медичні заклади.

Програми здорового способу життя: розвиток та підтримка програм, спрямованих на популяризацію здорового способу життя, включаючи регулярні фізичні навантаження, правильне харчування та відмову від шкідливих звичок.

Програми раннього виявлення захворювань: впровадження програм ранньої діагностики, які дозволять виявляти захворювання на ранніх стадіях і, відповідно, зменшити витрати на їхнє лікування.

Для забезпечення ефективності заходів із вдосконалення ресурсного забезпечення необхідно посилити контроль та моніторинг:

Регулярний аудит: запровадження регулярного аудиту всіх ресурсів, що дозволить виявляти проблемні зони та своєчасно вживати заходів для їхнього усунення.

Моніторинг якості медичних послуг: створення системи моніторингу якості надання медичних послуг, яка дозволить відстежувати динаміку покращення або погіршення ситуації в регіоні.

Звітування перед громадськістю: забезпечення прозорості діяльності медичних закладів через регулярне звітування перед громадськістю про використання ресурсів та досягнуті результати.

Загалом, для вдосконалення ресурсного забезпечення на регіональному рівні необхідно використовувати комплексний підхід, що включає стратегічне планування, оптимізацію фінансових та матеріально-технічних ресурсів, підвищення кваліфікації та мотивації медичного персоналу, впровадження сучасних інформаційних технологій та розвиток профілактичних програм. Тільки таким чином можна забезпечити ефективне функціонування системи охорони здоров'я на регіональному рівні та підвищити якість надання медичних послуг населенню.

Вдосконалення управління ресурсами в медичних закладах є ключовим аспектом забезпечення якісної медичної допомоги та ефективного функціонування системи охорони здоров'я. Ось кілька рекомендацій, які можуть допомогти покращити цей процес.

По-перше, важливо розробити комплексну стратегію управління ресурсами. Це передбачає проведення детального аудиту наявних ресурсів медичного закладу, включаючи фінансові, матеріально-технічні та людські ресурси. Аналіз поточних ресурсів дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони, а також можливості для покращення. На основі цього аналізу слід визначити пріоритети для розподілу ресурсів, щоб зосередити зусилля на найбільш важливих напрямках.

Наприклад, якщо виявлено, що наявне медичне обладнання потребує термінової модернізації, це може стати пріоритетом для інвестицій. Після визначення пріоритетів необхідно розробити конкретні плани дій, які включають оптимізацію фінансів, модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових технологій.

Фінансова оптимізація є наступним важливим кроком. Це передбачає не лише збільшення фінансування, але і поліпшення розподілу фінансових ресурсів. Перерозподіл коштів з менш важливих статей на більш пріоритетні напрямки, такі як медичне обладнання або профілактичні програми, може суттєво вплинути на ефективність роботи закладу. Планування бюджету з урахуванням сезонних коливань попиту на медичні послуги та непередбачених витрат допоможе забезпечити рівномірне фінансування протягом року. Важливо також впровадити системи моніторингу та контролю витрат, що дозволяють своєчасно виявляти неефективні витрати та коригувати бюджет.

Модернізація матеріально-технічної бази є ще одним ключовим аспектом. Сучасне обладнання є критично важливим для надання якісної медичної допомоги. Для цього потрібно провести комплексний аудит існуючого обладнання, визначити його стан і потребу в ремонті чи заміні. На основі результатів аудиту слід скласти план закупівель нових медичних

технологій та інструментів. Інвестиції в новітні медичні технології можуть значно підвищити точність діагностики та ефективність лікування.

Підвищення кваліфікації та мотивації медичного персоналу є важливим для забезпечення високої якості медичних послуг. Впровадження системи безперервного навчання, яка включає регулярні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації, допоможе медичним працівникам бути в курсі останніх досягнень у медицині. Крім того, розробка ефективної системи мотивації, що включає як фінансові, так і нефінансові стимули, може сприяти підвищенню задоволеності працівників і зменшенню плинності кадрів. Залучення молодих спеціалістів за допомогою програм стажування та стипендій також може допомогти покращити кадровий потенціал медичних закладів.

Впровадження сучасних інформаційних технологій є важливим для підвищення ефективності управління ресурсами. Створення або вдосконалення електронних систем для управління медичними даними, фінансами та ресурсами дозволяє автоматизувати багато процесів, зменшити помилки та підвищити ефективність. Наприклад, електронні медичні картки забезпечують доступ до повної медичної історії пацієнта, що поліпшує точність діагностики та лікування. Розвиток телемедицини дозволяє надавати консультації на відстані, що особливо важливо для віддалених регіонів. Аналітичні системи для оцінки ефективності використання ресурсів допомагають виявляти проблеми і розробляти рекомендації для їхнього вирішення.

Підсумовуючи, вдосконалення управління ресурсами в медичних закладах потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, оптимізацію фінансів, модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних інформаційних технологій. Реалізація цих рекомендацій дозволить медичним закладам підвищити ефективність роботи, зменшити витрати і забезпечити високоякісну медичну допомогу.

3.2. Підхід до оцінювання впливів проєктів розвитку ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівні на прогрес територіальної громади у досягненні Цілей сталого розвитку 2030

Обґрунтування практичних рекомендацій для покращення управління ресурсами в медичних закладах базується на результатах проведених досліджень, які виявили кілька ключових аспектів, що потребують уваги.

Перш за все, дослідження показали, що відсутність комплексної стратегії управління ресурсами є основною проблемою для багатьох медичних закладів. Без чітко визначених пріоритетів та стратегічного плану медичні установи часто стикаються з неефективним розподілом ресурсів, що може призвести до їхнього недоцільного використання або дефіциту в критичних напрямках. Розробка комплексної стратегії, яка включає детальний аудит наявних ресурсів, визначення пріоритетів і конкретні плани дій, дозволяє усунути ці проблеми. Це дозволяє медичним закладам зосередити свої зусилля на найбільш важливих напрямках, таких як модернізація обладнання чи підвищення кваліфікації персоналу, забезпечуючи таким чином ефективніше використання ресурсів.

Фінансова оптимізація також виявилась важливим аспектом. Дослідження виявили, що часто медичні заклади стикаються з проблемами не лише в плануванні бюджету, але і в розподілі фінансових ресурсів. Перерозподіл коштів з менш важливих статей на більш пріоритетні напрями може суттєво підвищити ефективність витрат. Впровадження систем моніторингу та контролю витрат допоможе своєчасно виявляти неефективні витрати і коригувати бюджет, що є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості медичних установ.

Щодо модернізації матеріально-технічної бази, результати досліджень підтвердили, що сучасне обладнання є критично важливим для підвищення якості медичних послуг. Аудит існуючого обладнання дозволяє виявити потребу в ремонті чи заміні і скласти план закупівель, що включає новітні

медичні технології. Це не лише покращує точність діагностики та ефективність лікування, але і забезпечує медичним закладам конкурентні переваги.

Підвищення кваліфікації та мотивації медичного персоналу також виявилось важливим аспектом. Дослідження показали, що безперервне навчання медичних працівників через регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації допомагає їм залишатися в курсі останніх досягнень у медицині. Розробка ефективної системи мотивації, що включає як фінансові, так і нефінансові стимули, сприяє підвищенню задоволеності працівників і зменшенню плинності кадрів. Це, у свою чергу, підвищує якість медичних послуг.

Впровадження сучасних інформаційних технологій стало ще однією ключовою рекомендацією, підтвердженою дослідженнями. Створення електронних систем для управління медичними даними, фінансами та ресурсами автоматизує процеси, зменшуючи кількість помилок і підвищуючи ефективність роботи. Телемедицина та аналітичні системи для оцінки ефективності використання ресурсів також можуть значно підвищити доступність і якість медичних послуг, особливо в віддалених і недостатньо забезпечених регіонах.

Таким чином, обґрунтування практичних рекомендацій має ґрунтуватися на всебічному аналізі поточних проблем і потреб медичних закладів, виявлених у результаті досліджень. Розробка комплексної стратегії, оптимізація фінансових ресурсів, модернізація матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу і впровадження інформаційних технологій є основними напрямками, які дозволять покращити управління ресурсами і забезпечити ефективну та якісну медичну допомогу.

Вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я є важливим аспектом підвищення ефективності медичної системи та забезпечення доступності якісних медичних послуг для населення. Основною метою є створення злагодженої системи управління, яка

забезпечить покращення якості медичних послуг, ефективне використання ресурсів та реалізацію політики охорони здоров'я на всіх рівнях.

Необхідно здійснити оптимізацію структурних і функціональних аспектів управління охороною здоров'я. Це передбачає реорганізацію існуючих структур для забезпечення більш чіткої і ефективної координації між органами державної влади та місцевого самоврядування. Для цього слід переглянути функціональні обов'язки і повноваження різних рівнів управлінської вертикалі, забезпечити відповідність між стратегічними цілями національної політики та потребами на місцях. Важливою частиною цього процесу є формування чітких механізмів взаємодії між центральними і місцевими органами влади, щоб уникнути дублювання функцій та забезпечити ефективне вирішення проблем на рівні конкретних територій.

Слід зосередитися на вдосконаленні системи фінансування охорони здоров'я. Реформа фінансових механізмів має включати як перегляд джерел фінансування, так і перерозподіл бюджетних коштів з урахуванням реальних потреб медичних закладів. Важливо забезпечити прозорість і підзвітність у використанні бюджетних коштів, що дозволить запобігти корупційним проявам та підвищити довіру до системи охорони здоров'я. Введення сучасних інформаційних систем для управління фінансами та бюджетними витратами допоможе забезпечити контроль і моніторинг витрат, а також дозволить оперативно реагувати на виникаючі проблеми.

Важливим напрямком є підвищення якості медичних послуг через вдосконалення системи контролю та оцінки. Для цього необхідно розробити і впровадити ефективні механізми моніторингу якості медичних послуг, що включають регулярні перевірки, оцінки задоволеності пацієнтів та впровадження стандартів якості. Це допоможе не лише контролювати рівень надання медичної допомоги, але і виявляти проблемні аспекти, що потребують термінового вирішення. Залучення незалежних експертів та створення громадських рад з охорони здоров'я може сприяти забезпеченню об'єктивної оцінки якості медичних послуг і підвищенню їх доступності.

Не менш важливим є розвиток інфраструктури охорони здоров'я, що включає модернізацію медичних закладів та покращення їх матеріально-технічного оснащення. Інвестиції в оновлення обладнання, ремонт та реконструкцію медичних установ є критичними для підвищення якості лікування і діагностики. Важливо також забезпечити рівний доступ до медичних послуг на всій території країни, зокрема в віддалених і сільських районах, шляхом розширення мережі медичних закладів та впровадження телемедицини.

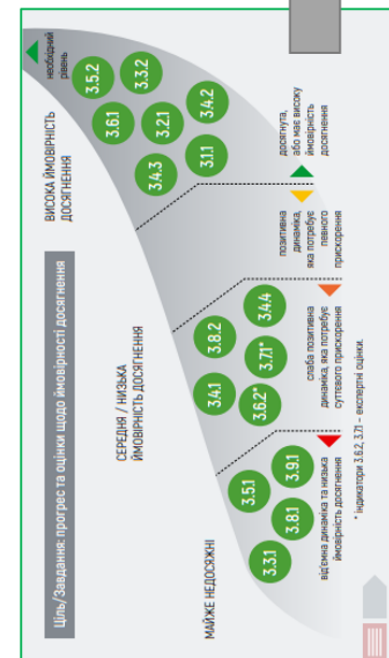
Освітні та кадрові питання є ще одним важливим аспектом вдосконалення. Підвищення кваліфікації медичних працівників через безперервне навчання і професійний розвиток є необхідним для забезпечення високих стандартів медичної допомоги. Органи державної влади та місцевого самоврядування повинні підтримувати програми підвищення кваліфікації, створювати умови для професійного росту та стимулювати медичні кадри до роботи в державному секторі.

Нарешті, важливим є підвищення рівня громадської участі у сфері охорони здоров'я. Це передбачає активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень, а також інформування населення про права та можливості в сфері охорони здоров'я. Громадські консультації, опитування і участь у розробці політики охорони здоров'я допоможуть врахувати потреби і побажання пацієнтів, що, в свою чергу, сприятиме покращенню якості медичних послуг і підвищенню ефективності управлінських рішень. На наш погляд, на під час прийняття рішень щодо фінансування та оцінювання результатів визначати вплив проектів розвитку ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня на прогрес територіальної громади у досягненні Цілей сталого розвитку 2030 можна використовувати систему індикаторів, які містяться у Добровільному національному огляді «Цілі сталого розвитку Україна» [54; 55] та регіональній доповіді «Цілі сталого розвитку: Дніпро 2030» [56]

Добровільний національний огляд «Цілі Сталого Розвитку» Україна



ІНДИКАТОРИ		2015	2016	2017	2018	2019	2020 (оцінка)	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
3.1. Знизити материнську смертність	3.1.1. Кількість випадків материнської смерті, на 100 000 живонароджених	15,1	12,6	9,1	12,5	-	11,8*	11,4	11,2
	3.2. Мінімувати смертність, якій можна запобігти, серед дітей віком до 5 років	9,3	8,8	8,9	8,3	-	8,5	7,5	6-7
	3.3. Зупинити епідемію ВІЛ/СНІДу та туберкульозу, у тому числі за рахунок використання інноваційних практик та засобів лікування	37,0	40,0	42,8	42,8	-	30,9	24,8	20,6
	3.3.2. Кількість хворих з уперше в житті встановленим діагнозом активного туберкульозу, на 100 000 населення	55,9	54,7	51,9	50,5	-	51,7	45,4	32,9



ЦІР-3 «МІЦНЕ ЗДОРОВ'Я І БЛАГОПОЛУЧЧЯ»		
Завдання	Індикатор (назва)	Організаційний підрозділ, відповідальний за досягнення ЦІР
Завдання 3.1. Знизити материнську смертність, узаховуючи передбачувані причини смертності	3.1.1. Кількість випадків материнської смерті, на 100 тис. живонароджених	Департамент охорони здоров'я обласної адміністрації
	Завдання 3.2. Мінімувати смертність, якій можна запобігти, серед дітей віком до п'яти років	3.2.1. Смертність дітей у віці до п'яти років, випадків на 1 тис. живонароджених
Завдання 3.3. Зупинити епідемію ВІЛ/СНІДу та туберкульозу, у тому числі за рахунок використання інноваційних практик та засобів лікування	3.3.1. Кількість хворих з уперше в житті встановленим діагнозом ВІЛ, на 100 тис. населення	Департамент охорони здоров'я обласної адміністрації
	3.3.2. Кількість хворих з уперше в житті встановленим діагнозом активного туберкульозу, на 100 тис. населення	Департамент охорони здоров'я обласної адміністрації

**регіональна
Доповідь**

**ВПЛИВИ ПРОЄКТІВ
розвитку
ресурсного
забезпечення
закладу охорони
здоров'я
первинного рівні**

Рис. 3.1. Приклад встановлення впливів проєктів розвитку ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я

Отже, вдосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я потребує комплексного підходу, що включає оптимізацію управлінських структур, фінансових механізмів, системи контролю якості, розвиток інфраструктури, кадрові та освітні ініціативи, а також активну громадську участь. Реалізація цих напрямків дозволить створити ефективну і справедливу систему охорони здоров'я, яка відповідатиме потребам населення і забезпечить високий рівень медичного обслуговування.

Оцінка можливості впровадження запропонованих моделей і рекомендацій для вдосконалення управління ресурсами в медичних закладах передбачає всебічний аналіз практичних аспектів, ресурсних вимог і потенційних перешкод. Розглянемо ключові елементи цього процесу, акцентуючи увагу на можливостях і обмеженнях, які можуть вплинути на реалізацію запропонованих заходів.

Одним з основних факторів, що вплине на можливість впровадження запропонованих моделей, є наявність фінансових ресурсів. Реалізація комплексної стратегії управління ресурсами, оптимізація фінансування, модернізація матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інформаційних технологій вимагає значних інвестицій. Ефективність реалізації цих заходів безпосередньо залежить від наявності достатніх бюджетних коштів та можливості залучення додаткових фінансувань з державних і приватних джерел. Оцінка фінансових ресурсів включає не лише визначення обсягів інвестицій, але і розробку стратегії перерозподілу наявних коштів для максимізації їх використання.

Наступним критично важливим аспектом є оцінка технічної і організаційної готовності медичних закладів до впровадження нових моделей. Це включає перевірку існуючих систем управління ресурсами, технічного оснащення, кадрового потенціалу та організаційних структур. Важливо забезпечити, щоб медичні заклади були готові до переходу на нові технології та системи, що може вимагати модернізації існуючих інфраструктур або

розробки нових стандартів і процедур. Впровадження нових інформаційних систем, зокрема електронних медичних карток і систем моніторингу витрат, повинно бути адаптоване до специфічних умов кожного закладу, що передбачає проведення попередніх досліджень і тестувань.

Кадрові питання є ще одним важливим аспектом. Підвищення кваліфікації медичного персоналу через безперервне навчання і професійний розвиток є важливим для забезпечення високих стандартів медичної допомоги. Реалізація цих заходів потребує розробки програм навчання, забезпечення доступу до освітніх ресурсів і створення системи мотивації для медичних працівників. Необхідно також враховувати можливі труднощі, такі як плінність кадрів або недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів в певних регіонах.

Сприятливим фактором для впровадження моделей є підтримка з боку державних органів і місцевого самоврядування. Важливо, щоб політичні та адміністративні структури були готові підтримувати реформи, включаючи прийняття законодавчих змін, забезпечення фінансування і ресурсів, а також створення сприятливого середовища для реалізації запропонованих заходів. Систематична комунікація між різними рівнями управління, включаючи центральні органи влади і місцеві адміністрації, є критично важливою для успішної реалізації планів.

Що стосується оцінки можливих перешкод, то серед них варто зазначити можливі проблеми з координацією між різними органами влади, опір до змін з боку працівників медичних установ або громадськості, а також технічні і організаційні труднощі, пов'язані з впровадженням нових систем і технологій. Для подолання цих перешкод важливо забезпечити належний рівень підготовки і інформаційної підтримки, а також розробити стратегії управління змінами, що включають консультації, навчання і активне залучення всіх зацікавлених сторін.

Оцінка ефективності впровадження моделей також передбачає регулярний моніторинг і оцінку результатів реалізації. Важливо розробити

системи для відстеження прогресу, що дозволяє виявляти сильні і слабкі сторони впроваджених заходів, коригувати плани і вдосконалювати процеси в реальному часі. Це може включати проведення регулярних аудиторських перевірок, опитування користувачів і працівників, а також аналіз фінансових і технічних показників.

Отже, можливість впровадження запропонованих моделей і рекомендацій для вдосконалення управління ресурсами в медичних закладах потребує всебічної оцінки фінансових, технічних і організаційних аспектів, а також готовності до подолання можливих перешкод. Підтримка з боку державних органів, готовність медичних установ до змін і належний рівень ресурсного забезпечення є критично важливими для успішної реалізації цих заходів. Систематичний підхід до планування, впровадження і моніторингу дозволить досягти ефективних результатів і забезпечити високу якість медичних послуг.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано теоретичні основи ресурсного забезпечення в системі охорони здоров'я. Встановлено, що сучасна концепція ресурсного забезпечення включає не лише фінансові і матеріально-технічні ресурси, але й людські та інформаційні ресурси, які є ключовими для забезпечення ефективної медичної допомоги.

Акцентовано на тому, що у науковій літературі і настановах міжнародних організацій пропонується декілька підходів до визначення і класифікації ресурсів сфери охорони здоров'я. Найбільш поширеними є підходи Організації економічного співробітництва та розвитку та Євростату.

Вивчення поглядів науковців і практиків на проблему ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я та їх критичний аналіз дозволяють зробити висновок про необхідність комплексного підходу до вирішення цієї проблеми. Економічний, соціальний, технологічний підходи мають свої переваги і недоліки, і тільки їхнє інтегроване застосування на основі системного підходу може забезпечити належне функціонування системи охорони здоров'я в сучасних умовах.

Проаналізовано зарубіжний досвід управління ресурсами у сфері охорони здоров'я. Виявлено, що іноземні моделі управління, які базуються на інтеграції інформаційних технологій, централізованому фінансуванні та ефективному розподілі ресурсів, можуть слугувати прикладом для України. Обґрунтовано можливість адаптації зарубіжного досвіду до українських умов, що дозволить поліпшити управління ресурсами та підвищити якість медичних послуг.

За результатами вивчення фахових публікацій і матеріалів міжнародних організацій зазначимо, що організації по всьому світу відповідають на виклики сталого фінансування і забезпечення результативності / сталості через слідування концепції сталого розвитку. Реагування відбувається через інтегрування до власних бізнес-стратегій: екологічних, соціальних та

корпоративних факторів (environmental, social, and corporate governance - ESG), а також цифрової трансформації (digital transformation, DT). Одна з 17 Цілей сталого розвитку 2023 безпосередньо спрямована на охорону здоров'я

Сектор охорони здоров'я становить значну частку світової економіки (близько 10% світового економічного виробництва), в ньому зайнята велика кількість працівників. На думку дослідників трендів у цій сфері успішність може бути забезпечена через провадження відкритих інновацій, де зацікавлені сторони, особливо пацієнти, матимуть право голосу у вирішенні питань власного добробуту.

Водночас підприємства сфери охорони здоров'я мають забезпечувати досягнення цілей сталого розвитку та цифрової трансформації для користувачів послуг охорони здоров'я, використовуючи обмежені ресурси державних і місцевих бюджетів

Медичне обслуговування мешканців Губиниської громади здійснює комунальне підприємство «Новомосковська центральна регіональна лікарня інтенсивного лікування», розташована у передмісті м. Новомосковськ. За результатами опитування мешканців під час розроблення стратегії розвитку громади у 2023 році було отримано середній показник рівня задоволення медичними послугами.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що фактори впливу на розвиток сфери охорони знаходиться під значним впливом економічних, соціальних та екологічних факторів. Підхід, що сприятиме розвитку ресурсного забезпечення у сфері охорони здоров'я Губиниської територіальної громади – підхід громадського здоров'я . На місцевому рівні є можливість впливу з боку органів місцевого самоврядування, зокрема, через покращення ресурсного забезпечення закладів охорони здоров'я.

Розроблено практичні рекомендації щодо покращення управління ресурсами в медичних закладах. Запропоновані моделі включають інтеграцію сучасних інформаційних систем, оптимізацію фінансових потоків та підвищення ефективності використання медичного обладнання. Вважається за

доцільне впровадження системи оцінки ефективності ресурсів на регулярній основі, що дозволить своєчасно виявляти і коригувати недоліки у ресурсному забезпеченні.

Обґрунтовано напрямки вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я. Встановлено, що для успішної реалізації реформ необхідна тісна співпраця між центральними і місцевими органами, а також підтримка з боку держави у вигляді законодавчих змін та фінансових інвестицій. Рекомендовано забезпечити більше автономії для органів управління охороною здоров'я в територіальних громадах, що дозволить більш гнучко реагувати на місцеві потреби і проблеми.

Оцінка можливості впровадження запропонованих моделей і рекомендацій підтверджує їхню практичну доцільність, хоча і вказує на необхідність подолання певних перешкод, таких як обмежені фінансові ресурси і технічні труднощі. Для успішної реалізації цих заходів важливо забезпечити належний рівень підготовки та підтримки з боку всіх зацікавлених сторін, що дозволить досягти значних покращень у сфері охорони здоров'я на регіональному рівні.

Загалом, проведене дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до управління ресурсами в медичних закладах первинного рівня, що дозволить не тільки підвищити ефективність використання ресурсів, але і забезпечити високий рівень медичного обслуговування для населення.

Запропоновано використовувати на під час прийняття рішень щодо фінансування та оцінювання результатів визначати впливів проєктів розвитку ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я первинного рівня на прогрес територіальної громади у досягненні Цілей сталого розвитку 2030. Для цього використовувати систему індикаторів, які містяться у Добровільному національному огляді «Цілі Сталого Розвитку Україна» та регіональній доповіді «Цілі сталого розвитку: Дніпро 2030».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ресурси системи охорони здоров'я в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень* : веб-сайт. 26.10.2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r>
2. Портна О. В. *Функціонування фінансів охорони здоров'я в Україні* : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2013. 165 с. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/f4f2a844-cda6-4738-a6e4-ebbbbbc8702d/content>
3. Муляр Г. Зарубіжний досвід функціонування системи охорони здоров'я в контексті забезпечення реалізації права на охорону здоров'я. *Вісник АПСВТ*. 2013. № 1-2. С. 43–52. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1-2_2020-43-52.pdf
4. Долбнєва Д. В., Гончарук С. М. Необхідність та основні напрямки вдосконалення порядку формування та використання ресурсного потенціалу охорони здоров'я в Україні. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-3_0-pages-46_52.pdf.
5. Арцатбанова О. В. Порівняльний аналіз підходів до побудови економічних механізмів функціонування системи охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1399>
6. Філіпова Н. В. Досвід європейських країн у фінансуванні охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 315–320. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-52>
7. Ніколюк О., Бондар В., Цветкова Н. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Food Industry Economics*. 2021. Вип. 13(3). <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2137>

8. *Медичний менеджмент* : зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч. / відп. ред. А. М. Бідюк. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 65 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/e8b9469f7bbbefa931873967b7cd3c75.pdf>

9. Кузьменко Г. О. Зарубіжний досвід публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 3. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/19>

10. Сухаренко В. В. Стан та особливості ресурсного забезпечення санаторно-курортної галузі України в контексті реформи охорони здоров'я. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 70/71. С. 51–59. DOI: <https://doi.org/10.36930/507007>

11. Шелеміна Н. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80>

12. Porter M. E., Teisberg E.O. *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Harvard Business Review Press, 2006. 528 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/5144286_Redefining_Health_Care_Creating_Value-Based_Competition_on_Results

13. Dharmarajan K., Lampropulos J., Bickdeli B., Mody P., Gupta A., Most Important Papers in Health Costs, Cost-Effectiveness, and Resource Utilization. *Circulation: Cardiovascular Quality and Outcomes*. 2012. Vol. 5, Iss. 2. P. 9-15. DOI: <https://doi.org/10.1161/CIRCOUTCOMES.112.965830>

14. Naamati-Schneider L., Salvatore F. P. Sustainability for Healthcare Organisations and Systems: Cultivating Strategy and Governance Processes for a Better Future. *Vrontis, D., Thrassou, A., Efthymiou, L., Weber, Y., Shams, S.M.R., Tsoukatos, E. (eds). Business for Sustainability*. 2023. Vol. I. Palgrave Studies in Cross-disciplinary Business Research, In Association with EuroMed Academy of Business. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-37361-9_11

15. Sharma S. K., Tripathi V. B. Sustainable Healthcare System: Providers Initiatives for Quality Improvement of Healthcare Organisation. *Journal of Health Management*. 2024;26(2):293-300. doi:[10.1177/09720634221128727](https://doi.org/10.1177/09720634221128727)
16. Health System Performance Assessment. *Organisation for Economic Co-operation and Development : web-site*. 08.02.2024. URL: <https://web.archive.oecd.org/temp/2024-02-08/658090-health-system-performance-assessment.htm>
17. OECD Health Statistics 2023. *Organisation for Economic Co-operation and Development : web-site*. 21.02.2024. URL: <https://web.archive.oecd.org/temp/2024-02-21/78817-health-data.htm>
18. Health care resources (hlth_res). Reference Metadata in Euro SDMX Metadata Structure (ESMS). *Eurostat, the statistical office of the European Union : web-site*. 11.07.2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/fr/hlth_res_esms.htm
19. Петрушка О. В. Особливості функціонування моделей медичного страхування в економічно розвинутих країнах. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1189–1192. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/199.pdf
20. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні: реформа, стійкість і відновлення. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ; 2024. 92 с. <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/i/item/WHO-EURO-2024-10570-50342-75964>.
21. Стратегічне планування та практичне впровадження інформаційних систем у закладі для підвищення якості медичної допомоги та управління ресурсами. *Міністерство охорони здоров'я України : веб-сайт*. 16.04.2024. URL: <https://moz.gov.ua/uk/strategichne-planuvannya-ta-praktichne-vprovadzheniya-informacijnih-sistem-u-zakladi-dlya-pidvishennya-yakosti-medichnoyi-dopomogi-ta-upravlinnya-resursami>

22. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268897.pdf>
23. Рач В. А. Ігнатова О. В., Борзенко-Мірошніченко А. Ю. Методологія системного підходу та наукових досліджень : підручник. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 252 с.
24. Методологія наукових досліджень з державного управління : хрестоматія / упоряд. : С. В. Загороднюк, О. Л. Євмешкіна, В. В. Лещенко ; за заг. ред. д-ра політ. наук К. О. Ващенко. – Київ : НАДУ, 2014. 180 с.
25. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко та ін. ; за ред. І. С. Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2). Київ : ВПЦ «Київський університет», 2018. 607 с.
26. Kalia D.; Aggarwal D. Examining impact of ESG score on financial performance of healthcare companies. *Journal of Global Responsibility*. 2023. Vol. 14. Iss. 1. P. 155–176. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGR-05-2022-0045>
27. Husted B. W., de Sousa-Filho J. M. The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance. *Journal of Global Responsibility*. 2017. Vol. 155. Part 2. P. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.025>
28. Zumente I., Bistrova J. ESG Importance for Long-Term Shareholder Value Creation: Literature vs. Practice. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7. Iss. 2. 127. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7020127>
29. Boffo R., Patalano R. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. OECD Paris, 2020. 88 p. URL: www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf
30. Scott C., Hofmeyer A. Networks and social capital: a relational approach to primary healthcare reform. *Health Res Policy Sys*. 2007. Vol. 5. Iss. 9 URL: <https://doi.org/10.1186/1478-4505-5-9>.

31. Kreindler S. A., Dowd Damien A., Dana Star N., Gottschalk T. Silos and Social Identity: The Social Identity Approach as a Framework for Understanding and Overcoming Divisions in Health Care. *The Milbank Quarterly*. 2012. Vol. 90. Iss. 2. P. 347-374. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2012.00666.x>.
32. Secundo G., Toma A., Schiuma G., Passiante G. Knowledge transfer in open innovation: A classification framework for healthcare ecosystems. *Business Process Management Journal*. 2018. Vol. 25. Iss 1. P. 144–163. Vol. 25. Iss. 1. P. 144–163. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0173>
33. Zhu Q., Johnson S., Sarkis J. Lean six sigma and environmental sustainability: A hospital perspective. *Supply Chain Forum: An International Journal*. 2018. Vol. 19. Iss. 1. P. 25–41. DOI: <https://doi.org/10.1080/16258312.2018.1426339>
34. Sepetis A., Rizos F., Pierrakos G., Karanikas H., Schallmo D. A Sustainable Model for Healthcare Systems: The Innovative Approach of ESG and Digital Transformation. *Healthcare*. 2024. Vol. 12. Iss. 2. 156. DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare12020156>
35. Jakubowski E., Busse R. Health care systems in the EU. A comparative study : working paper. Luxembourg : European Parliament, 1998. 130 p. URL: https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/saco/pdf/101_en.pdf
36. *Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2022. XV, 43 p. (WHO/EURO:2022-5750-45515-65155). URL: <https://iris.who.int/handle/10665/358446>.
37. *Ukraine: public health situation analysis (PHSA)*. *Health Cluster Ukraine*. Geneva: World Health Organization; 2023 (<https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-publichealth-situation-analysis-phsa-december-2023-enuk>).
38. *Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року* : Проект (фіналізований та погоджений членами Міжсекторальної робочої групи з питань розробки Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030

року). 23.02.2022. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/Стратегія/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf>

39. *Методичні рекомендації для врахування Цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад* / Уклад. : Марушевський Г. Б., Нижник О. М. Підготовлено в рамках проекту ПРООН/ГЕФ «Інтеграція положень Конвенцій Ріо у національну політику України» за підтримки Глобального екологічного фонду (ГЕФ) та у співпраці з Програмою розвитку ООН в Україні (ПРООН). 2017. 60 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_MetRecommendation_v03.pdf

40. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 174 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>

41. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

42. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Завдання та індикатори. ПРООН. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDG-leaflet-ukr_F.pdf

43. *Цілі сталого розвитку: що треба знати органам місцевого самоврядування* / Організація «Об'єднані міста і органи місцевого самоврядування» (UCLG). 2018. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDG_LocalGov_v05.pdf

44. *Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу* / Глобальна Ініціатива зі Звітності (GRI), Глобальним договором ООН (UD Global Compact), Всесвітня рада підприємців зі сталого розвитку. 2016. URL: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf

45. *What is goal 3 – Good health and well-being*. UN Department of Global Communications, 2023. URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2023/09/Goal-3_Fast-Facts.pdf

46. Стратегія розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023 – 2027 роки: наук.-практ. розробка / Кол. Авторів ; Керівники авт. колективу: П. В. Єрмоєнко, О.О. Чикаренко. Губиниха. Дніпро, 2023. 128 с. URL: <https://gubiniha.dp.gov.ua/storage/app/sites/148/uploaded-files/programa%20rozvytku.pdf>

47. Губиниська територіальна громада. *Децентралізація : веб-сайт*. 2024. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/3678>.

48. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

49. Медична реформа. *Урядовий портал : веб-сайт*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya>.

50. Доступ до медичної допомоги у рамках створення спроможної мережі надання соціальних послуг. Міністерство охорони здоров'я України : веб-сайт. 23.10.2019. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/dostup-do-medichnoi-dopomogi-u-ramkah-stvorennja-spromozhnoi-merezhi-nadannja-socialnih-poslug>.

51. Про обласну програму «Здоров'я населення Дніпропетровщини» на 2020 – 2024 роки» : Рішення Дніпропетровської обласної ради від 13.12.2019 № 535-20/VII. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/sklikannia-7/xx-sesiya/№-535-20vii-13-12-2019-p/>.

52. Кінаш І. П., Савчук Л. М. Фактори впливу на розвиток сфери охорони здоров'я України. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 25. С. 43–47. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/11.pdf

53. Розробка та фінансування регіональних і місцевих програм громадського здоров'я : операційний посібник / Кол. авт. Центр громадського здоров'я, 2020. 62 с. URL: <https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/>

[Manual_Development%20and%20funding%20of%20regional%20and%20local%20public%20health%20programs_print_210x297%2B3mm.pdf](#).

54. Цілі Сталого Розвитку Україна - 2020: моніторинговий звіт. Державна служба статистики України за підтримки ЮНІСЕФ в Україні. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/11481/file/SDG%20Ukraine%20Monitoring%20Report%202020%20ukr.pdf>

55. Цілі Сталого Розвитку Україна. Добровільний національний огляд, 2021. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf>

56. Регіональна доповідь «Цілі сталого розвитку: Дніпро 2030» / ПРООН Україна, 2018. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/регіональна-доповідь-«цілі-сталого-розвитку-дніпро-2030»>