

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка
Природничо-математичний факультет

Кафедра біології та здоров'я людини

Дипломна робота
магістра

на тему: **Оптимізація управління системою громадського
здоров'я для підвищення якості медичних послуг**

Виконала:

студентка 6 курсу, 67 групи
напряму підготовки
(спеціальності)

Громадське здоров'я

Кожушко Наталія Іванівна

Керівник: к.мед.н., проф.

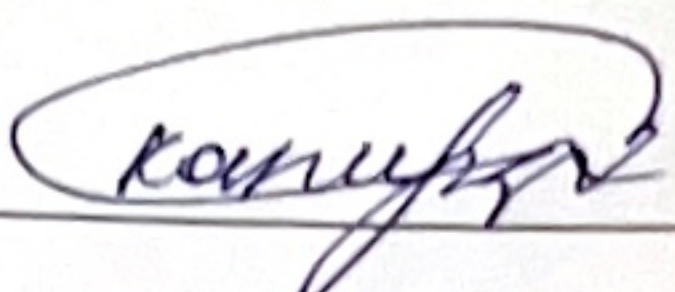
Дейкун Микола Петрович

Рецензент

Чернігів - 2026 року

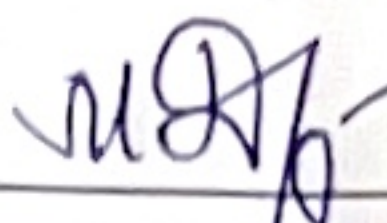
Роботу подано до розгляду « 01 » 06 20 26 року.

Студентка


(підпис)

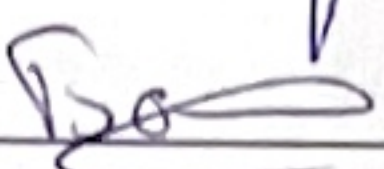
Котушко Н.І.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник


(підпис)

Дейкун М.П.
(прізвище та ініціали)

Рецензент


(підпис)

Гондур О.С.
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота розглянута на засіданні кафедри біології та здоров'я людини протокол № 12 від « 05.06 » 20 26 року.

Студентка допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

В.о.

Завідувач кафедри


(підпис)

Ігнатьєв О.П.
(прізвище та ініціали)

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я.....	7
1.1. Поняття та структура системи громадського здоров'я.....	7
1.2. Основні принципи та моделі управління у сфері охорони здоров'я.....	10
1.3. Міжнародний досвід оптимізації управління системою громадського здоров'я.....	15
1.4. Вплив управлінських рішень на якість медичних послуг.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....	26
2.1. Нормативно-правова база та стратегічні документи у сфері громадського здоров'я.....	26
2.2. Організаційна структура та функціонування системи громадського здоров'я.....	32
2.3. Оцінка ефективності управління та якості медичних послуг.....	39
2.4. Виявлення проблем та бар'єрів у процесі управління.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я.....	55
3.1. Концептуальні підходи до вдосконалення управління.....	55
3.2. Використання сучасних інструментів менеджменту та цифрових технологій.....	59
3.3. Розробка моделі оптимізації управління для підвищення якості медичних послуг.....	64
3.4. Пропозиції щодо впровадження змін на рівні державної політики та місцевих громад.....	68
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я характеризується необхідністю впровадження ефективних механізмів управління, спрямованих на підвищення якості медичних послуг та забезпечення належного рівня громадського здоров'я. В умовах глобалізації, демографічних змін, поширення хронічних захворювань, пандемічних викликів та реформування медичної галузі питання оптимізації управління системою громадського здоров'я набуває особливої актуальності. Ефективне управління у сфері охорони здоров'я є важливою передумовою забезпечення доступності медичних послуг, раціонального використання ресурсів, підвищення результативності діяльності медичних установ та покращення показників здоров'я населення.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення системи управління громадським здоров'ям в Україні в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та реформування медичної сфери. В останні роки в Україні активно впроваджуються нові підходи до фінансування системи охорони здоров'я, цифровізації медичних послуг, автономізації медичних закладів та розвитку системи громадського здоров'я. Проте, незважаючи на позитивні зміни, у сфері охорони здоров'я залишаються проблеми недостатньої ефективності управління, нерівномірного доступу населення до медичних послуг, дефіциту кадрового забезпечення та обмеженості фінансових ресурсів. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці сучасних підходів до оптимізації управління системою громадського здоров'я.

Проблеми управління системою охорони здоров'я та підвищення якості медичних послуг досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних основ управління охороною здоров'я зробили В. Москаленко, О. Гринь, Ю. Вороненко, І. Солоненко, а також зарубіжні дослідники Р. Солтман, Х. Фігерас, Е. Моссіалос та інші. Окремі аспекти реформування системи громадського здоров'я розробляються Всесвітньою організацією охорони здоров'я, Організацією економічного

співробітництва та розвитку, Європейською обсерваторією систем та політики охорони здоров'я. Разом із тим питання оптимізації управління системою громадського здоров'я в умовах сучасних викликів залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка напрямів оптимізації управління системою громадського здоров'я для підвищення якості медичних послуг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити поняття та структуру системи громадського здоров'я;
- дослідити основні принципи та моделі управління у сфері охорони здоров'я;
- проаналізувати міжнародний досвід оптимізації управління системою громадського здоров'я;
- визначити вплив управлінських рішень на якість медичних послуг;
- здійснити аналіз сучасного стану управління системою громадського здоров'я в Україні;
- оцінити ефективність управління та якість медичних послуг;
- виявити основні проблеми та бар'єри у процесі управління системою громадського здоров'я;
- розробити пропозиції щодо оптимізації управління системою громадського здоров'я та підвищення якості медичних послуг.

Об'єктом дослідження є система громадського здоров'я України.

Предметом дослідження є управлінські механізми та процеси оптимізації системи громадського здоров'я, спрямовані на підвищення якості медичних послуг.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу використовувалися для вивчення теоретичних засад управління системою громадського здоров'я; порівняльний метод – для дослідження міжнародного досвіду управління у сфері охорони здоров'я; системний підхід – для аналізу структури системи

громадського здоров'я; статистичний метод – для оцінки сучасного стану та ефективності функціонування системи охорони здоров'я України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та підходів для вдосконалення управління системою громадського здоров'я, підвищення ефективності діяльності медичних установ та покращення якості медичних послуг.

Випускна кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, містить 40 джерел літератури, 7 таблиць та один рисунок. Друкований обсяг роботи 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та структура системи громадського здоров'я

Система громадського здоров'я є однією з ключових складових соціальної політики держави, оскільки забезпечує збереження, зміцнення та відновлення здоров'я населення. У сучасних умовах розвитку суспільства питання ефективного функціонування системи громадського здоров'я набуває особливої актуальності через демографічні зміни, поширення хронічних захворювань, глобалізаційні процеси, пандемічні виклики та необхідність підвищення якості медичних послуг. Рівень розвитку системи громадського здоров'я безпосередньо впливає на соціально-економічний стан держави, тривалість життя населення, продуктивність праці та загальний рівень добробуту суспільства. [39, 40]

Поняття «громадське здоров'я» є комплексним та багатогранним. У науковій літературі громадське здоров'я визначають як систему організаційних, економічних, медичних, санітарно-профілактичних та соціальних заходів, спрямованих на збереження і зміцнення здоров'я населення, профілактику захворювань, продовження тривалості життя та забезпечення належного рівня медичного обслуговування. Всесвітня організація охорони здоров'я (далі – ВООЗ) розглядає громадське здоров'я як науку і практику попередження захворювань, продовження життя та зміцнення здоров'я шляхом організованих зусиль суспільства. Таке трактування підкреслює важливість не лише лікування хвороб, а й профілактичної діяльності, формування здорового способу життя та створення безпечного середовища для населення. [39, 6]

У сучасному розумінні система громадського здоров'я охоплює не лише медичну сферу, але й широкий спектр соціальних, економічних, екологічних та управлінських чинників, які впливають на стан здоров'я населення. Саме тому ефективність функціонування системи залежить від узгодженої взаємодії органів державної влади, закладів охорони здоров'я, органів місцевого самоврядування,

громадських організацій та населення. Основною метою системи громадського здоров'я є забезпечення високого рівня здоров'я населення шляхом реалізації профілактичних, організаційних та медико-соціальних заходів.

Система громадського здоров'я характеризується складною структурою, що включає низку взаємопов'язаних елементів. Одним із основних компонентів є державне управління у сфері охорони здоров'я, яке забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері громадського здоров'я. Органи державної влади визначають стратегічні напрями розвитку галузі, затверджують нормативно-правову базу, здійснюють фінансування системи та контролюють якість надання медичних послуг. В Україні провідну роль у реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я відіграє Міністерство охорони здоров'я України, яке координує діяльність медичних установ та інших суб'єктів системи громадського здоров'я. [11, 13]

Важливим структурним елементом системи є мережа закладів охорони здоров'я, яка включає лікарні, поліклініки, амбулаторії, центри первинної медичної допомоги, спеціалізовані медичні установи, лабораторні центри та інші організації, що надають медичні послуги населенню. Їх діяльність спрямована на забезпечення доступності медичної допомоги, проведення профілактичних заходів, діагностику та лікування захворювань. Особливе значення у структурі системи громадського здоров'я має первинна медична допомога, оскільки саме вона забезпечує раннє виявлення захворювань, профілактику та постійний медичний супровід населення. [31, 37]

Окреме місце у системі громадського здоров'я займають профілактичні та санітарно-епідеміологічні служби. Їх діяльність спрямована на попередження інфекційних та неінфекційних захворювань, здійснення епідеміологічного нагляду, контроль за дотриманням санітарних норм і проведення заходів щодо захисту населення від небезпечних факторів навколишнього середовища. Значення цих служб особливо зросло в умовах пандемії COVID-19, яка продемонструвала важливість своєчасного реагування системи громадського здоров'я на глобальні епідеміологічні виклики.

Суттєву роль у функціонуванні системи громадського здоров'я відіграє кадрове забезпечення. Якість медичних послуг значною мірою залежить від професійної підготовки медичних працівників, їх кваліфікації, рівня компетентності та здатності адаптуватися до сучасних умов розвитку медицини. До кадрового складу системи входять лікарі, медичні сестри, фахівці з громадського здоров'я, епідеміологи, менеджери охорони здоров'я та інші спеціалісти. У сучасних умовах важливого значення набуває безперервний професійний розвиток медичних працівників та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом у сфері охорони здоров'я.

Не менш важливим елементом системи є фінансове забезпечення. Ефективність функціонування системи громадського здоров'я значною мірою визначається обсягами фінансування галузі, раціональним використанням ресурсів та ефективністю механізмів їх розподілу. Основними джерелами фінансування системи охорони здоров'я можуть бути державний бюджет, місцеві бюджети, кошти медичного страхування, приватні інвестиції та міжнародна фінансова допомога. В Україні в останні роки відбувається реформування механізмів фінансування медичної галузі, спрямоване на підвищення ефективності використання бюджетних коштів та забезпечення доступності медичних послуг для населення.

Одним із ключових напрямів розвитку сучасної системи громадського здоров'я є цифровізація та впровадження інформаційних технологій. Використання електронних медичних систем, телемедицини, цифрових реєстрів пацієнтів та автоматизованих систем управління сприяє підвищенню якості медичних послуг, оптимізації управлінських процесів та покращенню взаємодії між медичними установами і пацієнтами. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи громадського здоров'я дозволяє здійснювати моніторинг стану здоров'я населення, прогнозувати епідеміологічні ризики та приймати ефективні управлінські рішення.

Важливою характеристикою системи громадського здоров'я є її міжсекторальний характер. На стан здоров'я населення впливають не лише

медичні чинники, а й соціально-економічні умови, рівень освіти, екологічна ситуація, умови праці та спосіб життя населення. У зв'язку з цим ефективне функціонування системи громадського здоров'я потребує координації дій різних секторів державної політики, включаючи освіту, соціальний захист, екологію, економіку та місцеве самоврядування. Такий підхід відповідає сучасній концепції «Health in All Policies», відповідно до якої питання здоров'я населення мають враховуватися при формуванні державної політики у всіх сферах суспільного розвитку. [35]

Таким чином, система громадського здоров'я є складною багаторівневою структурою, яка об'єднує державні органи управління, медичні установи, профілактичні служби, кадрові, фінансові та інформаційні ресурси, діяльність яких спрямована на забезпечення належного рівня здоров'я населення. Ефективність її функціонування залежить від якості управління, рівня фінансування, професійної підготовки кадрів, впровадження сучасних технологій та узгодженої взаємодії всіх суб'єктів системи. У сучасних умовах реформування сфери охорони здоров'я особливого значення набуває оптимізація управлінських механізмів, що є необхідною умовою підвищення якості медичних послуг та забезпечення сталого розвитку системи громадського здоров'я.

1.2. Основні принципи та моделі управління у сфері охорони здоров'я

Ефективне функціонування системи громадського здоров'я значною мірою залежить від якості управління у сфері охорони здоров'я. В умовах сучасних соціально-економічних викликів, реформування медичної галузі та зростання потреб населення у якісних медичних послугах питання вдосконалення управлінських механізмів набуває особливого значення. Саме управління забезпечує координацію діяльності всіх елементів системи громадського здоров'я, визначає стратегічні напрями розвитку галузі, сприяє ефективному використанню ресурсів та формує умови для підвищення доступності й якості медичної допомоги.

Управління у сфері охорони здоров'я являє собою цілеспрямований процес впливу органів державної влади, керівників медичних установ та інших суб'єктів управління на систему охорони здоров'я з метою забезпечення її стабільного функціонування та розвитку. Особливістю управління у медичній сфері є поєднання соціальної, економічної та гуманітарної складових, оскільки основною метою діяльності системи є не отримання прибутку, а збереження життя і здоров'я населення. У зв'язку з цим управлінські рішення у сфері охорони здоров'я повинні враховувати не лише економічну ефективність, але й соціальну справедливість, доступність медичних послуг та дотримання етичних принципів. [31, 39]

Сучасне управління у сфері охорони здоров'я базується на низці принципів, які визначають основні підходи до організації діяльності системи громадського здоров'я. Одним із ключових принципів є принцип доступності медичної допомоги. Його сутність полягає у забезпеченні рівного доступу населення до медичних послуг незалежно від місця проживання, соціального статусу, рівня доходів чи інших факторів. Реалізація цього принципу передбачає створення розгалуженої мережі медичних установ, розвиток первинної медичної допомоги та впровадження державних гарантій медичного обслуговування населення.

Важливим принципом управління є принцип системності, який передбачає розгляд сфери охорони здоров'я як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Ефективність діяльності медичних установ значною мірою залежить від координації між різними рівнями управління, взаємодії закладів охорони здоров'я, органів державної влади та місцевого самоврядування. Системний підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та підвищити результативність функціонування всієї системи громадського здоров'я.

Не менш важливим є принцип наукової обґрунтованості управління. Прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я повинно базуватися на результатах наукових досліджень, статистичних даних, аналітичній

інформації та міжнародному досвіді. Використання доказової медицини, сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та забезпечує можливість прогнозування розвитку системи охорони здоров'я.

Принцип ефективності та раціонального використання ресурсів також посідає важливе місце у системі управління охороною здоров'я. Обмеженість фінансових, матеріально-технічних та кадрових ресурсів зумовлює необхідність їх оптимального розподілу та використання. Управління у сфері охорони здоров'я має бути спрямоване на досягнення максимально можливих результатів за умови мінімізації витрат без погіршення якості медичних послуг. У сучасних умовах це особливо актуально для держав, які здійснюють реформування медичної галузі та прагнуть забезпечити фінансову стійкість системи громадського здоров'я.

Важливу роль відіграє також принцип децентралізації управління, який передбачає передачу частини управлінських повноважень на регіональний та місцевий рівні. Такий підхід дозволяє враховувати особливості конкретних територій, оперативніше реагувати на потреби населення та підвищувати ефективність управління медичними закладами. Водночас децентралізація потребує чіткого розмежування повноважень між різними рівнями влади та забезпечення належного контролю за якістю медичних послуг.

У сучасній теорії та практиці охорони здоров'я існують різні моделі управління системою охорони здоров'я, які відрізняються механізмами фінансування, рівнем участі держави, організацією медичного обслуговування та особливостями управління (табл. 1.1.). Однією з найбільш поширених є державна модель охорони здоров'я, або модель Беверіджа, яка базується на фінансуванні системи переважно за рахунок державного бюджету. У межах цієї моделі медичні послуги надаються населенню безоплатно або частково безоплатно, а держава здійснює централізоване управління медичною сферою. Перевагами такої моделі є забезпечення високого рівня доступності медичних послуг та соціальної захищеності населення. Разом із тим надмірна централізація

може призводити до бюрократизації системи та недостатньої гнучкості управління. [30, 32]

Іншою поширеною моделлю є страхова модель, або модель Бісмарка, яка передбачає фінансування охорони здоров'я через систему обов'язкового медичного страхування. У межах цієї моделі фінансові ресурси формуються за рахунок внесків роботодавців, працівників та держави. Управління системою здійснюється за участю страхових фондів, медичних установ та державних органів. Основною перевагою страхової моделі є стабільність фінансування та можливість забезпечення конкурентного середовища у сфері медичних послуг. Така модель широко використовується у країнах Західної Європи та вважається однією з найбільш ефективних щодо забезпечення високої якості медичного обслуговування. [30]

Окремо варто виділити ринкову модель охорони здоров'я, характерну насамперед для Сполучених Штатів Америки. [32] У межах цієї моделі значна частина медичних послуг надається приватними медичними установами та фінансується за рахунок приватного страхування або власних коштів громадян. Управління системою базується на ринкових механізмах, конкуренції та автономії медичних закладів. Перевагою такої моделі є високий рівень технологічного розвитку та широкий вибір медичних послуг. Водночас ринкова модель часто супроводжується нерівністю доступу до медичної допомоги через високу вартість лікування.

Таблиця 1.1.

Порівняння моделей охорони здоров'я

Модель	Джерело фінансування	Основа системи
Беверіджа	Податки	Державна медицина
Бісмарка	Страхові внески	Соціальне медичне страхування
Приватна (ринкова)	Особисті кошти та страхування	Приватний сектор

У сучасних умовах більшість держав використовують змішані моделі управління охороною здоров'я, які поєднують елементи державного, страхового та приватного фінансування. Такий підхід дозволяє адаптувати систему охорони здоров'я до соціально-економічних умов конкретної країни та забезпечити баланс між доступністю медичних послуг, якістю медичного обслуговування та фінансовою стійкістю системи. Україна також поступово переходить до змішаної моделі управління охороною здоров'я, поєднуючи державне фінансування з елементами автономізації медичних закладів, контрактної системи та принципу «гроші йдуть за пацієнтом». [31]

Важливим напрямом розвитку сучасного управління у сфері охорони здоров'я є впровадження концепції стратегічного менеджменту. На відміну від традиційного адміністративного підходу, стратегічне управління орієнтується на довгострокове планування, аналіз ризиків, прогнозування потреб населення та оцінку ефективності управлінських рішень. Такий підхід дозволяє медичним установам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та покращувати якість медичних послуг.

Крім того, у сучасній системі управління охороною здоров'я дедалі більшого значення набувають принципи цифровізації та інноваційного розвитку. Використання електронних систем управління, медичних інформаційних платформ, телемедицини та цифрового моніторингу дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечити прозорість діяльності медичних установ та підвищити ефективність прийняття рішень. Цифрові технології також сприяють покращенню комунікації між медичними працівниками та пацієнтами, що позитивно впливає на якість медичного обслуговування.

Таким чином, управління у сфері охорони здоров'я є складним багаторівневим процесом, від ефективності якого залежить функціонування всієї системи громадського здоров'я. Основні принципи управління – доступність, системність, наукова обґрунтованість, ефективність та децентралізація – формують основу сучасної політики у сфері охорони здоров'я. Використання різних моделей управління дозволяє державам адаптувати систему медичного

обслуговування до власних соціально-економічних умов та забезпечувати належний рівень медичних послуг. У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження стратегічного підходу до управління, цифрових технологій та інноваційних механізмів організації медичної сфери, що створює передумови для подальшої оптимізації системи громадського здоров'я та підвищення якості медичного обслуговування населення.

1.3. Міжнародний досвід оптимізації управління системою громадського здоров'я

У сучасних умовах глобалізації та постійного зростання вимог до якості медичного обслуговування особливого значення набуває вивчення міжнародного досвіду управління системою громадського здоров'я. Практика розвинених країн свідчить про те, що ефективність системи охорони здоров'я значною мірою залежить від раціональної організації управлінських процесів, рівня фінансування, використання сучасних технологій та здатності держави адаптувати систему до нових соціально-економічних і демографічних викликів. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє визначити найбільш ефективні моделі управління та адаптувати успішні практики до умов функціонування національної системи громадського здоров'я.

Сучасні тенденції розвитку систем охорони здоров'я у більшості країн світу характеризуються переходом від переважно лікувальної моделі до превентивної, орієнтованої на профілактику захворювань, формування здорового способу життя та раннє виявлення ризиків для здоров'я населення. Такий підхід дозволяє не лише покращити показники громадського здоров'я, але й зменшити навантаження на медичні установи та оптимізувати використання фінансових ресурсів. У багатьох країнах саме профілактична медицина стала основою реформування системи охорони здоров'я та важливим елементом державної політики. [35, 40]

Одним із найбільш успішних прикладів ефективного управління системою громадського здоров'я є досвід Великої Британії. Національна служба охорони

здоров'я Великої Британії функціонує на основі державної моделі фінансування та забезпечує населенню широкий доступ до медичних послуг незалежно від рівня доходів. Однією з ключових особливостей британської системи є високий рівень централізованого стратегічного планування у поєднанні з автономією медичних закладів у вирішенні організаційних питань. Значна увага приділяється розвитку первинної медичної допомоги, профілактичним програмам та цифровізації медичної сфери. Електронні медичні картки, автоматизовані системи обліку та цифрові сервіси значно підвищують ефективність управління та якість медичних послуг.

Важливим прикладом оптимізації управління системою громадського здоров'я є досвід Німеччини, де функціонує страхова модель охорони здоров'я. Особливістю німецької системи є поєднання державного регулювання та конкуренції між страховими фондами. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, стимулює медичні установи до покращення якості послуг та забезпечує стабільність фінансування галузі. У Німеччині значна увага приділяється підготовці медичних кадрів, впровадженню сучасних медичних технологій та розвитку системи контролю якості медичних послуг. Крім того, система охорони здоров'я цієї країни характеризується високим рівнем автономії медичних установ та широкими можливостями для партнерства між державним і приватним секторами. [30, 32]

Особливий інтерес становить досвід скандинавських країн, які традиційно демонструють високі показники якості медичного обслуговування та тривалості життя населення. У Швеції, Норвегії та Данії система громадського здоров'я базується на принципах соціальної рівності, доступності медичних послуг та активної участі органів місцевого самоврядування в управлінні медичною сферою. Значна частина управлінських повноважень передана на регіональний рівень, що дозволяє враховувати особливості конкретних територій та оперативніше реагувати на потреби населення. Водночас держава здійснює стратегічне планування та контроль за дотриманням стандартів якості медичного обслуговування. Важливим напрямом діяльності скандинавських систем

охорони здоров'я є розвиток профілактичних програм, підтримка психічного здоров'я та популяризація здорового способу життя. [29]

Ефективні механізми управління системою громадського здоров'я демонструє також Канада, де функціонує модель загальнодоступного медичного страхування. Канадська система охорони здоров'я характеризується поєднанням державного фінансування та регіонального управління медичними послугами. Однією з основних переваг системи є високий рівень доступності медичної допомоги та ефективна координація між різними рівнями управління. Значна увага приділяється питанням профілактики захворювань, підтримці громадського здоров'я та забезпеченню рівного доступу до медичних послуг у віддалених регіонах країни. Важливим елементом канадської системи є впровадження сучасних інформаційних технологій та розвиток телемедицини, що особливо актуально для територій із низькою щільністю населення.

Досвід Сполучених Штатів Америки демонструє інший підхід до організації системи охорони здоров'я, який базується на ринкових механізмах та значній ролі приватного сектору. Незважаючи на високий рівень розвитку медичних технологій та значні фінансові ресурси, американська система охорони здоров'я тривалий час характеризувалася нерівномірним доступом населення до медичних послуг. У зв'язку з цим останніми роками у США активно впроваджуються реформи, спрямовані на розширення доступу до медичного страхування, підвищення ефективності управління та посилення профілактичної складової системи громадського здоров'я. Значна увага приділяється використанню цифрових технологій, розвитку медичних інновацій та вдосконаленню системи контролю якості медичних послуг.

Показовим є також досвід азійських країн, зокрема Японії та Південної Кореї, які досягли високих результатів у сфері громадського здоров'я завдяки поєднанню державного регулювання, технологічного розвитку та ефективної організації медичного обслуговування. Японська система охорони здоров'я характеризується високим рівнем профілактики захворювань, обов'язковим медичним страхуванням та значною увагою до питань здорового способу життя

населення. У Південній Кореї важливу роль відіграє цифровізація медичної сфери, використання електронних медичних систем та інноваційних технологій управління. Ці країни демонструють, що ефективне управління системою громадського здоров'я потребує комплексного підходу, який поєднує фінансову стабільність, сучасні технології та орієнтацію на потреби населення.

Важливим міжнародним трендом є впровадження концепції *patient-oriented healthcare*, тобто системи охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта. У межах цього підходу основна увага приділяється забезпеченню комфортності медичних послуг, підвищенню рівня комунікації між лікарем і пацієнтом, індивідуалізації лікування та врахуванню потреб населення при формуванні управлінських рішень. Така модель активно використовується у країнах Європейського Союзу та вважається одним із ключових напрямів модернізації системи громадського здоров'я. [25]

Крім того, міжнародний досвід свідчить про зростання ролі цифрових технологій у сфері управління охороною здоров'я. Використання електронних медичних карток, систем автоматизованого управління, штучного інтелекту, телемедицини та цифрових платформ для моніторингу стану здоров'я населення дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів. Пандемія COVID-19 стала важливим стимулом для прискорення цифрової трансформації систем громадського здоров'я у більшості країн світу. Саме цифровізація дозволила забезпечити дистанційне консультування пацієнтів, оперативний обмін інформацією та координацію діяльності медичних установ в умовах кризової ситуації. [35, 40]

Для України міжнародний досвід оптимізації управління системою громадського здоров'я має особливе значення в умовах триваючого реформування медичної галузі. Аналіз практик розвинених країн свідчить про необхідність посилення профілактичної складової системи охорони здоров'я, удосконалення механізмів фінансування, розвитку цифрових технологій та підвищення автономії медичних установ (табл. 1.2.). Водночас впровадження міжнародного досвіду потребує врахування національних особливостей,

економічних можливостей держави та специфіки функціонування української системи охорони здоров'я.

Таблиця 1.2.

Сучасні тенденції розвитку систем охорони здоров'я та їх характеристика

Сучасна тенденція	Характеристика	Основні напрями реалізації	Очікувані результати
Цифровізація охорони здоров'я	Впровадження інформаційних та цифрових технологій у медичну сферу	електронні медичні картки; телемедицина; eHealth; електронний рецепт; штучний інтелект	підвищення доступності медичних послуг; оптимізація управління; скорочення часу обслуговування
Посилення ролі громадського здоров'я	Орієнтація на профілактику та епідеміологічний контроль	вакцинація; моніторинг факторів ризику; санітарно-просвітницька робота; епіднагляд	зниження рівня захворюваності; попередження епідемій; покращення здоров'я населення
Пацієнтоорієнтованість	Формування системи охорони здоров'я з урахуванням потреб пацієнта	індивідуалізація лікування; захист прав пацієнтів; розвиток паліативної допомоги	підвищення якості медичної допомоги; зростання довіри до системи охорони здоров'я
Розвиток профілактичної медицини	Перехід від лікування до попередження захворювань	скринінгові програми; рання діагностика; популяризація здорового способу життя	зменшення смертності; раннє виявлення патологій; зниження витрат на лікування

Інтеграція медичних послуг	Об'єднання різних рівнів медичної допомоги в єдину систему	розвиток сімейної медицини; координація між рівнями допомоги; реабілітація	безперервність лікування; підвищення ефективності медичної допомоги
Фінансова трансформація системи	Удосконалення механізмів фінансування охорони здоров'я	медичне страхування; стратегічні закупівлі; принцип «гроші йдуть за пацієнтом»	ефективніше використання ресурсів; підвищення фінансової стабільності системи
Персоналізована медицина	Використання індивідуальних біологічних особливостей пацієнта	генетична діагностика; таргетна терапія; біотехнології	підвищення ефективності лікування; мінімізація побічних ефектів
Глобалізація та міжнародна співпраця	Посилення взаємодії між країнами у сфері охорони здоров'я	міжнародні програми; обмін досвідом; спільна боротьба з пандеміями	підвищення рівня глобальної медичної безпеки; швидке реагування на виклики

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що ефективне управління системою громадського здоров'я базується на поєднанні стратегічного планування, достатнього фінансування, розвитку профілактичної медицини, цифровізації та орієнтації на потреби населення. Успішні практики різних країн демонструють важливість гнучкого та комплексного підходу до організації медичної сфери, що дозволяє забезпечити високу якість медичних послуг та стабільне функціонування системи охорони здоров'я. Використання міжнародного досвіду створює передумови для подальшої оптимізації управління системою громадського здоров'я в Україні та підвищення ефективності медичного обслуговування населення.

1.4. Вплив управлінських рішень на якість медичних послуг

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я особливого значення набуває проблема підвищення якості медичних послуг. Якість медичного обслуговування є одним із ключових показників ефективності функціонування системи громадського здоров'я та безпосередньо впливає на рівень захворюваності населення, тривалість життя, соціальну стабільність і довіру громадян до державних інституцій. Водночас забезпечення високої якості медичних послуг значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень, які визначають організацію діяльності медичних установ, механізми фінансування, кадрову політику, впровадження інновацій та систему контролю якості.

Управлінські рішення у сфері охорони здоров'я являють собою сукупність організаційних, економічних, адміністративних та стратегічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування медичної системи. Вони приймаються на різних рівнях управління – державному, регіональному та локальному – і охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із розвитком медичної галузі. Саме від якості управлінських рішень залежить здатність системи охорони здоров'я адаптуватися до сучасних викликів, забезпечувати доступність медичних послуг та ефективно використовувати наявні ресурси.

Одним із найважливіших чинників, що впливають на якість медичних послуг, є організація системи управління медичними установами. Раціональне планування діяльності закладів охорони здоров'я, чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами, ефективна координація роботи персоналу та належний контроль за виконанням управлінських рішень створюють умови для підвищення результативності медичного обслуговування. Натомість недосконалість управлінських механізмів, надмірна бюрократизація та неефективний розподіл ресурсів можуть призводити до зниження якості медичних послуг, збільшення навантаження на медичний персонал та погіршення доступності медичної допомоги для населення. [31, 37]

Важливий вплив на якість медичного обслуговування має кадрова політика у сфері охорони здоров'я. Управлінські рішення, пов'язані з підготовкою, професійним розвитком та мотивацією медичних працівників, безпосередньо визначають рівень професійної компетентності персоналу та ефективність роботи медичних установ. У сучасних умовах особливого значення набуває безперервне професійне навчання медичних працівників, підвищення кваліфікації, розвиток управлінських компетенцій керівників медичних закладів та створення належних умов праці. Недостатня увага до кадрового забезпечення може призводити до дефіциту медичних працівників, професійного вигорання персоналу та погіршення якості медичних послуг.

Не менш важливим чинником є фінансово-економічні управлінські рішення. Ефективність використання фінансових ресурсів значною мірою визначає можливості медичних установ щодо забезпечення сучасного обладнання, закупівлі медикаментів, розвитку інфраструктури та впровадження новітніх технологій. У багатьох країнах світу реформування системи фінансування охорони здоров'я стало важливим інструментом підвищення якості медичних послуг. Зокрема, перехід до принципу фінансування «гроші йдуть за пацієнтом» сприяв посиленню конкуренції між медичними установами, підвищенню ефективності їх діяльності та орієнтації на потреби населення. [13, 31]

Суттєвий вплив на якість медичних послуг мають також управлінські рішення у сфері цифровізації охорони здоров'я. Впровадження електронних медичних систем, автоматизація документообігу, використання телемедицини та цифрових платформ для управління медичними процесами дозволяють підвищити оперативність надання медичної допомоги, покращити обмін інформацією між медичними працівниками та мінімізувати ризики помилок. Цифрові технології забезпечують більш ефективний моніторинг стану здоров'я населення, спрощують доступ пацієнтів до медичних послуг та сприяють підвищенню прозорості функціонування системи охорони здоров'я. [13, 40]

Особливого значення у сучасних умовах набуває стратегічне управління якістю медичних послуг. Система управління якістю передбачає впровадження стандартів медичного обслуговування, оцінку результативності діяльності медичних установ, контроль дотримання клінічних протоколів та постійне вдосконалення організаційних процесів. У міжнародній практиці широко використовуються механізми акредитації медичних закладів, системи внутрішнього аудиту та індикатори оцінки якості медичних послуг. Такі підходи дозволяють своєчасно виявляти недоліки у роботі медичних установ та розробляти ефективні управлінські заходи для їх усунення.

Важливу роль у підвищенні якості медичного обслуговування відіграє комунікаційна політика у сфері охорони здоров'я. Ефективна взаємодія між керівництвом медичних установ, медичним персоналом та пацієнтами сприяє підвищенню рівня довіри до системи охорони здоров'я та покращенню результатів лікування. Управлінські рішення, спрямовані на розвиток пацієнтоорієнтованого підходу, забезпечення відкритості інформації та врахування потреб населення, створюють передумови для підвищення якості медичних послуг і формування позитивного іміджу медичних установ. [10]

У сучасній системі громадського здоров'я дедалі більшого значення набуває кризове управління. Події останніх років, зокрема пандемія COVID-19 та зростання глобальних медико-соціальних ризиків, продемонстрували важливість оперативного прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях. Ефективність реагування системи охорони здоров'я на надзвичайні ситуації значною мірою визначає здатність держави забезпечити безперервність медичного обслуговування, захист населення та стабільність функціонування медичних установ. Саме якість управління в умовах кризи дозволяє мінімізувати негативні наслідки для системи громадського здоров'я та підтримувати належний рівень медичних послуг.

Для України питання впливу управлінських рішень на якість медичних послуг є особливо актуальним у контексті реформування системи охорони здоров'я. Протягом останніх років в Україні здійснюється модернізація

механізмів фінансування медичної галузі, автономізація медичних установ, розвиток електронної системи охорони здоров'я та впровадження нових підходів до управління медичними закладами. Ці зміни спрямовані на підвищення ефективності системи громадського здоров'я, забезпечення доступності медичних послуг та покращення якості медичного обслуговування населення. Водночас успішність реформ значною мірою залежить від професійності управлінських кадрів, ефективності стратегічного планування та здатності системи адаптуватися до сучасних викликів.

Таким чином, управлінські рішення є одним із ключових чинників, що визначають якість медичних послуг та ефективність функціонування системи громадського здоров'я. Від раціональності організації управлінських процесів, кадрової політики, фінансового забезпечення, рівня цифровізації та впровадження сучасних механізмів контролю якості залежить доступність, результативність і безпечність медичного обслуговування населення. Сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я свідчать про необхідність удосконалення управлінських механізмів, посилення стратегічного підходу до управління та впровадження інноваційних технологій, що є важливою передумовою підвищення якості медичних послуг.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було досліджено теоретико-методологічні основи управління системою громадського здоров'я та визначено основні чинники, що впливають на ефективність функціонування медичної галузі. У ході дослідження встановлено, що система громадського здоров'я є складною багаторівневою структурою, діяльність якої спрямована на забезпечення належного рівня здоров'я населення, профілактику захворювань та підвищення якості медичних послуг. Ефективність функціонування системи залежить від узгодженої взаємодії державних органів, медичних установ, кадрових, фінансових та інформаційних ресурсів.

Дослідження основних принципів та моделей управління у сфері охорони здоров'я дозволило визначити, що сучасна система управління повинна базуватися на принципах доступності, системності, наукової обґрунтованості, ефективності та децентралізації. Встановлено, що різні країни використовують різноманітні моделі організації медичної сфери, однак найбільш результативними є змішані моделі, які поєднують державне регулювання, страхові механізми та елементи ринкової конкуренції.

Аналіз міжнародного досвіду оптимізації управління системою громадського здоров'я засвідчив, що успішне функціонування системи охорони здоров'я значною мірою залежить від рівня розвитку профілактичної медицини, ефективності фінансування, цифровізації управлінських процесів та орієнтації на потреби населення. Практика розвинених країн демонструє важливість стратегічного підходу до управління медичною сферою та необхідність постійного вдосконалення організаційних механізмів.

У результаті дослідження впливу управлінських рішень на якість медичних послуг встановлено, що ефективне управління є визначальним чинником забезпечення доступності, результативності та безпечності медичного обслуговування. Раціональна кадрова політика, належне фінансове забезпечення, розвиток цифрових технологій та впровадження сучасних систем контролю якості сприяють підвищенню ефективності функціонування системи громадського здоров'я та покращенню рівня медичних послуг.

Отже, результати проведеного теоретичного дослідження підтверджують необхідність подальшої оптимізації управління системою громадського здоров'я, удосконалення управлінських механізмів та впровадження сучасних підходів до організації медичної сфери. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів функціонування системи громадського здоров'я та розробки напрямів підвищення якості медичних послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правова база та стратегічні документи у сфері громадського здоров'я.

Результати теоретичного аналізу, засвідчили, що ефективність системи громадського здоров'я значною мірою залежить не лише від наявності медичних установ, кадрових і фінансових ресурсів, а й від якості управлінського середовища, у межах якого функціонує вся система охорони здоров'я. Саме нормативно-правова база визначає повноваження суб'єктів управління, механізми фінансування, напрями профілактичної діяльності, порядок надання медичних послуг та інструменти контролю їх якості. У зв'язку з цим аналіз сучасного стану управління системою громадського здоров'я в Україні доцільно розпочати з характеристики законодавчих і стратегічних документів, які формують правові засади її функціонування.

Нормативно-правове регулювання у сфері громадського здоров'я в Україні має багаторівневий характер. Його основу становлять Конституція України, Основи законодавства України про охорону здоров'я, спеціальні закони у сфері громадського здоров'я, акти Кабінету Міністрів України, накази Міністерства охорони здоров'я України, а також стратегічні документи, що визначають довгострокові напрями розвитку медичної галузі. Така система регулювання є необхідною, оскільки громадське здоров'я охоплює не лише питання лікування захворювань, а й профілактику, епідеміологічний нагляд, імунопрофілактику, санітарно-епідемічну безпеку, реагування на надзвичайні ситуації, цифровізацію, комунікацію з населенням та міжсекторальну взаємодію.

Базовим документом у сфері охорони здоров'я залишаються Основи законодавства України про охорону здоров'я від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. Цей акт визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я, закріплює право громадян на медичну допомогу, встановлює

обов'язки держави щодо створення умов для збереження і зміцнення здоров'я населення. Важливість цього документа полягає в тому, що він формує загальну правову рамку для діяльності всієї системи охорони здоров'я, включаючи державне управління, контроль якості медичної допомоги, стандартизацію, профілактику захворювань та захист прав пацієнтів. [14]

Водночас розвиток сучасної системи громадського здоров'я потребував ухвалення спеціального законодавчого акта, який би визначив саме цю сферу як окремий напрям державної політики. Таким документом став Закон України «Про систему громадського здоров'я» від 6 вересня 2022 року № 2573-IX, який набрав чинності 1 жовтня 2023 року. Його прийняття стало важливим етапом інституційного оформлення громадського здоров'я в Україні, оскільки закон визначив правові, організаційні, економічні та соціальні засади функціонування системи громадського здоров'я, а також розмежував повноваження Кабінету Міністрів України, Міністерства охорони здоров'я, інших центральних органів виконавчої влади, місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування. [16]

Особливе значення зазначеного закону полягає в тому, що він орієнтує систему громадського здоров'я на профілактичний підхід. Якщо традиційна модель охорони здоров'я значною мірою зосереджується на лікуванні вже наявних захворювань, то система громадського здоров'я спрямована на попередження ризиків, раннє виявлення загроз, формування безпечного середовища та підвищення рівня здоров'я населення. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним тенденціям, згідно з якими якість медичних послуг розглядається не лише через доступність лікування, а й через здатність системи запобігати захворюванням і зменшувати потребу в дороговартісній медичній допомозі.

Важливе місце у нормативному забезпеченні медичної сфери займає Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. Цей закон став основою для запровадження Програми медичних гарантій і діяльності Національної служби

здоров'я України як єдиного національного закупівельника медичних послуг. Його управлінське значення полягає у переході від утримання мережі закладів охорони здоров'я до оплати конкретних медичних послуг, наданих пацієнтам. Такий механізм створює передумови для більш раціонального використання бюджетних коштів, підвищення прозорості фінансування та посилення відповідальності медичних закладів за якість і результативність своєї діяльності. [15]

Програма медичних гарантій є одним із ключових інструментів реалізації державної політики у сфері доступності та якості медичних послуг. Вона визначає перелік і обсяг медичних послуг, лікарських засобів та медичних виробів, оплату яких держава гарантує за рахунок коштів державного бюджету. У 2026 році, за даними Міністерства охорони здоров'я України, Програма медичних гарантій охоплює 46 пакетів медичних послуг, зокрема первинну медичну допомогу, допомогу при вагітності та пологах, складні хірургічні втручання, онкологічне лікування, реабілітацію та інші напрями. Це свідчить про поступове розширення гарантій держави у сфері медичного обслуговування та посилення ролі контрактних механізмів управління. [13, 15]

Наочне узагальнення основних нормативно-правових і стратегічних документів подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні нормативно-правові та стратегічні документи у сфері
громадського здоров'я України**

Документ	Управлінське значення	Вплив на якість медичних послуг
Основи законодавства України про охорону здоров'я	Визначають загальні правові засади охорони здоров'я, права пацієнтів і обов'язки держави	Формують базові гарантії доступності, безпечності та належного рівня медичної допомоги

Закон України «Про систему громадського здоров'я»	Закріплює структуру, принципи та повноваження суб'єктів системи громадського здоров'я	Посилює профілактичну спрямованість, епідеміологічний нагляд і реагування на загрози здоров'ю населення
Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення»	Визначає механізм державної оплати медичних послуг через Програму медичних гарантій	Сприяє прозорому фінансуванню, контрактуванню закладів і орієнтації на потреби пацієнта
Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року	Визначає довгострокові пріоритети розвитку медичної системи	Орієнтує систему на доступність, стійкість, якість, цифровізацію та людиноцентричність
Концепція розвитку електронної охорони здоров'я	Визначає напрями цифрової трансформації медичної сфери	Підвищує прозорість управління, доступність даних і якість комунікації між пацієнтом та системою
Стратегія розбудови телемедицини в Україні	Регламентує розвиток дистанційних медичних сервісів	Розширює доступ до медичних послуг, особливо для віддалених громад і в умовах воєнного стану

Важливим стратегічним документом сучасного етапу є Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року, схвалена Кабінетом Міністрів України 17 січня 2025 року. Вона визначає довгострокове бачення розвитку медичної галузі та передбачає формування такої системи охорони здоров'я, за якої людина матиме можливість підтримувати, зберігати й відновлювати

здоров'я, а учасники системи отримуватимуть ефективні інструменти для реалізації політик на всіх рівнях. З позиції управління громадським здоров'ям ця стратегія є важливою, оскільки поєднує питання якості медичних послуг, кадрового забезпечення, цифровізації, фінансової стійкості, розвитку громад і готовності системи до кризових ситуацій. [19]

Особливістю сучасного нормативного середовища є те, що стратегічні документи дедалі більше орієнтуються на людиноцентричний підхід. Це означає, що ефективність управління оцінюється не лише за кількістю закладів охорони здоров'я або обсягом фінансування, а й за тим, наскільки система відповідає реальним потребам населення. У такому контексті якість медичних послуг охоплює своєчасність, доступність, безпечність, доказовість, безперервність допомоги, повагу до прав пацієнта та ефективне використання ресурсів. Відповідно, нормативно-правова база має забезпечувати не формальне функціонування системи, а її здатність давати вимірюваний позитивний результат для здоров'я населення.

Окремим напрямом правового регулювання є цифровізація охорони здоров'я. Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1671-р, визначила основні напрями розвитку е-здоров'я, включаючи удосконалення електронної системи охорони здоров'я, розвиток медичних інформаційних систем, забезпечення інтеоперабельності даних, захист персональної інформації та підвищення ефективності управлінських процесів. Для системи громадського здоров'я цифровізація має особливе значення, оскільки дає змогу збирати, аналізувати й використовувати дані про стан здоров'я населення, поширеність захворювань, вакцинацію, доступність послуг і потреби окремих територіальних громад. [17]

В умовах воєнного стану та нерівномірного доступу населення до медичної допомоги важливого значення набула також Стратегія розбудови телемедицини в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 липня 2023 року № 625-р. Її реалізація спрямована на розвиток дистанційних медичних

консультацій, використання телемедичних рішень у закладах охорони здоров'я та розширення доступу до послуг для населення, яке проживає у віддалених, сільських або постраждалих від війни громадах. З управлінської точки зору телемедицина є не лише технологічним інструментом, а й механізмом зменшення територіальної нерівності у доступі до медичної допомоги. [18]

Водночас, попри наявність значної кількості нормативних і стратегічних документів, управління системою громадського здоров'я в Україні залишається складним і не позбавленим проблем. Однією з основних проблем є фрагментарність практичної реалізації законодавчих положень. Наявність правових норм не завжди гарантує їх ефективне виконання на рівні регіонів і територіальних громад, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів, кадрового дефіциту, руйнування медичної інфраструктури та різного рівня управлінської спроможності місцевих органів влади.

Ще одним важливим викликом є необхідність узгодження діяльності різних суб'єктів системи громадського здоров'я. До управління цією сферою залучені Міністерство охорони здоров'я України, Центр громадського здоров'я, Національна служба здоров'я України, місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, лабораторні центри, громадські організації та міжнародні партнери. Така багатосуб'єктність створює можливості для комплексного впливу на здоров'я населення, але водночас потребує чіткої координації, прозорого розподілу відповідальності та ефективного обміну інформацією.

Таким чином, нормативно-правова база у сфері громадського здоров'я України за останні роки суттєво оновилася і стала більш орієнтованою на профілактику, якість медичних послуг, цифровізацію та стратегічне управління. Прийняття Закону України «Про систему громадського здоров'я», розвиток Програми медичних гарантій, ухвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року та впровадження цифрових інструментів створюють правові передумови для підвищення ефективності управління. Водночас подальше вдосконалення системи потребує не лише оновлення законодавства, а

й належного виконання прийнятих рішень, посилення координації між рівнями управління, забезпечення ресурсної спроможності громад та формування дієвих механізмів контролю якості медичних послуг.

2.2. Організаційна структура та функціонування системи громадського здоров'я

Нормативно-правова база та стратегічні документи реалізуються на практиці через відповідні інституції, управлінські рівні та механізми взаємодії. Якщо законодавство визначає загальні правила функціонування системи, то організаційна структура забезпечує розподіл повноважень, координацію діяльності суб'єктів, управління ресурсами, збір і аналіз інформації, реагування на загрози здоров'ю населення та контроль за якістю медичних і профілактичних заходів.

Система громадського здоров'я в Україні має багаторівневий і міжсекторальний характер. Вона не обмежується діяльністю закладів охорони здоров'я, оскільки охоплює ширше коло суб'єктів, відповідальних за профілактику захворювань, епідеміологічний нагляд, санітарно-епідемічне благополуччя, імунопрофілактику, моніторинг факторів ризику, захист населення від інфекційних і неінфекційних хвороб, а також формування умов для збереження здоров'я. Відповідно до сучасного підходу, громадське здоров'я є сферою, у якій медичні, соціальні, управлінські, екологічні, економічні та інформаційні чинники взаємодіють між собою і впливають на якість життя населення. [16]

Центральне місце в організаційній структурі системи громадського здоров'я посідає Кабінет Міністрів України, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я, затверджує стратегічні документи, координує діяльність центральних органів виконавчої влади та визначає загальні напрями розвитку системи. На рівні формування державної політики ключову роль виконує Міністерство охорони здоров'я України. Саме МОЗ визначає пріоритети розвитку галузі, розробляє нормативно-правові акти, координує

діяльність підпорядкованих установ, формує підходи до профілактики захворювань, розвитку медичних послуг, цифровізації, кадрового забезпечення та реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я. [14, 16]

Важливим інституційним елементом системи є Державна установа «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України». Центр громадського здоров'я виконує функції головної експертної установи у сфері громадського здоров'я, забезпечує інформаційно-аналітичну, методичну, організаційну та координаційну підтримку відповідних напрямів діяльності. До його завдань належать епідеміологічний нагляд, протидія інфекційним і неінфекційним захворюванням, координація заходів імунопрофілактики, лабораторна діяльність, біологічна безпека, реагування на надзвичайні ситуації та участь у реалізації міжнародних медико-санітарних правил. Таким чином, ЦГЗ є важливою ланкою між державною політикою та практичним виконанням заходів громадського здоров'я. [23]

На регіональному рівні значну роль відіграють центри контролю та профілактики хвороб. Вони були створені як регіональні інституції, що мають забезпечувати реалізацію основних функцій громадського здоров'я на місцях. Їх діяльність пов'язана з епідеміологічним наглядом, лабораторним контролем, моніторингом інфекційних захворювань, організацією профілактичних заходів, оцінкою ризиків для здоров'я населення, інформаційною роботою та підтримкою місцевих органів влади у питаннях громадського здоров'я. Саме регіональний рівень є особливо важливим для своєчасного виявлення проблем, оскільки стан здоров'я населення, доступність медичних послуг і наявність ризиків можуть суттєво відрізнятися залежно від області, громади, демографічної ситуації та соціально-економічних умов. [24]

Окреме місце в системі функціонування охорони здоров'я займає Національна служба здоров'я України. Хоча НСЗУ не є класичною інституцією громадського здоров'я у вузькому розумінні, її діяльність безпосередньо впливає на доступність і якість медичних послуг. НСЗУ виконує функцію національного закупівельника медичних послуг у межах Програми медичних гарантій, укладає

договори із закладами охорони здоров'я, здійснює оплату наданих послуг та аналізує дані щодо їх надання. Через контрактний механізм фінансування держава отримує можливість впливати на організацію медичної допомоги, стимулювати заклади до дотримання встановлених вимог і підвищувати прозорість використання бюджетних коштів. [13, 15]

Важливою особливістю сучасної системи громадського здоров'я є поєднання вертикального та горизонтального управління. Вертикальна складова проявляється у підпорядкуванні, нормативному регулюванні, стратегічному плануванні та контролі з боку центральних органів влади. Горизонтальна складова полягає у взаємодії між медичними закладами, органами місцевого самоврядування, регіональними центрами контролю та профілактики хвороб, освітніми установами, соціальними службами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Саме горизонтальна взаємодія має особливе значення для профілактики захворювань, формування здорового способу життя, реагування на локальні загрози та забезпечення комплексного підходу до потреб населення.

Основні суб'єкти системи громадського здоров'я та їх функцій подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Організаційна структура системи громадського здоров'я України

Рівень / суб'єкт системи	Основні функції	Значення для якості та доступності послуг
Кабінет Міністрів України	Визначення загальних напрямів державної політики, затвердження стратегій і програм, координація центральних органів виконавчої влади	Формує політичні та ресурсні передумови для розвитку системи охорони здоров'я

Рівень / суб'єкт системи	Основні функції	Значення для якості та доступності послуг
Міністерство охорони здоров'я України	Формування політики у сфері охорони здоров'я, нормативне регулювання, координація підпорядкованих установ	Визначає стандарти, пріоритети та управлінські підходи до розвитку медичної галузі
Центр громадського здоров'я МОЗ України	Епідеміологічний нагляд, аналітична та методична підтримка, координація заходів профілактики, біобезпека	Забезпечує інформаційну основу для управлінських рішень і профілактичних заходів
Центри контролю та профілактики хвороб	Реалізація функцій громадського здоров'я на регіональному рівні, лабораторний контроль, моніторинг ризиків	Дають змогу своєчасно виявляти загрози здоров'ю населення на місцях
Національна служба здоров'я України	Закупівля медичних послуг, договори із закладами охорони здоров'я, оплата послуг у межах Програми медичних гарантій	Посилює прозорість фінансування та орієнтацію

Рівень / суб'єкт системи	Основні функції	Значення для якості та доступності послуг
		системи на потреби пацієнта
Місцеві органи влади та органи місцевого самоврядування	Організація заходів на рівні громад, підтримка медичних закладів, участь у профілактичних програмах	Впливають на територіальну доступність послуг і врахування локальних потреб населення
Заклади охорони здоров'я	Надання медичної допомоги, участь у профілактиці, ведення медичних даних, взаємодія з пацієнтами	Безпосередньо забезпечують якість, безпечність і безперервність медичного обслуговування
Громадські та міжнародні організації	Підтримка профілактичних програм, експертна допомога, просвітницька діяльність, ресурсна підтримка	Сприяють впровадженню інновацій, посиленню спроможності системи та роботі з вразливими групами

Функціонування системи громадського здоров'я значною мірою залежить від ефективності інформаційного обміну між її суб'єктами. Для прийняття управлінських рішень необхідними є достовірні дані про захворюваність, смертність, вакцинацію, поширеність факторів ризику, доступність медичних послуг, кадрове забезпечення та потреби населення. У цьому контексті цифровізація виступає не лише технічним інструментом, а й важливою умовою управлінської ефективності. Електронна система охорони здоров'я, медичні інформаційні системи, електронні направлення, електронні рецепти, цифрові реєстри та аналітичні панелі створюють можливості для більш прозорого управління, оперативного моніторингу та оцінки результативності медичних послуг. [13, 17]

Водночас цифровізація не може бути ефективною без належної організаційної взаємодії. Якщо дані збираються, але не використовуються для аналізу й прийняття рішень, їх управлінська цінність залишається обмеженою. Тому важливим завданням системи громадського здоров'я є не лише накопичення інформації, а й формування аналітичної культури управління. Це передбачає здатність органів влади та медичних установ оцінювати тенденції, визначати групи ризику, прогнозувати потреби населення, коригувати профілактичні програми та розподіляти ресурси відповідно до реальної ситуації.

Організаційна структура системи громадського здоров'я безпосередньо пов'язана з питанням фінансування. Ефективне функціонування системи потребує стабільного ресурсного забезпечення як на центральному, так і на місцевому рівнях. Фінансування необхідне для підтримки лабораторної інфраструктури, закупівлі вакцин, проведення профілактичних заходів, розвитку інформаційних систем, підготовки кадрів, забезпечення реагування на надзвичайні ситуації та підтримки медичних закладів. Недостатність або нерівномірність фінансування може призводити до зниження доступності послуг, затримок у реалізації профілактичних програм, кадрового виснаження та погіршення якості управлінських рішень.

Кадрове забезпечення є ще одним важливим елементом функціонування системи громадського здоров'я. Для її ефективної роботи потрібні не лише лікарі та медичні сестри, а й епідеміологи, фахівці з біостатистики, лабораторної діагностики, менеджменту охорони здоров'я, комунікацій, цифрових технологій, оцінки ризиків та громадського моніторингу. Сучасна система громадського здоров'я потребує міждисциплінарних команд, здатних працювати з даними, організовувати профілактичні програми, комунікувати з населенням і приймати рішення в умовах невизначеності. Саме тому кадрова політика має розглядатися як один із ключових напрямів оптимізації управління.

Особливої уваги потребує функціонування системи громадського здоров'я на рівні територіальних громад. Децентралізація створила умови для більш активної участі місцевого самоврядування у вирішенні питань охорони здоров'я, однак водночас посилила вимоги до управлінської спроможності громад. На місцевому рівні вирішуються питання доступності первинної медичної допомоги, підтримки комунальних закладів охорони здоров'я, організації профілактичних заходів, інформування населення, реагування на локальні ризики та взаємодії з регіональними структурами громадського здоров'я. Від того, наскільки громада здатна планувати, фінансувати й координувати такі заходи, залежить реальна доступність медичних послуг для населення. [24]

Разом із тим фактичне функціонування системи громадського здоров'я в Україні відбувається в умовах низки викликів. До них належать наслідки воєнного стану, міграція населення, руйнування частини медичної інфраструктури, кадровий дефіцит, нерівномірність доступу до медичних послуг між регіонами, різний рівень цифрової готовності закладів охорони здоров'я та потреба у сталій координації між центральним і місцевим рівнями. Ці чинники ускладнюють реалізацію профілактичних програм і потребують гнучких управлінських рішень, орієнтованих на реальні потреби населення.

Важливим аспектом є також взаємозв'язок між громадським здоров'ям і якістю медичних послуг. На перший погляд, громадське здоров'я більше пов'язане з профілактикою, а якість медичних послуг – із діяльністю медичних

закладів. Однак на практиці ці сфери є взаємозалежними. Ефективний епідеміологічний нагляд зменшує навантаження на лікарні, профілактичні програми знижують рівень захворюваності, цифрові дані дозволяють краще планувати медичну допомогу, а належна координація між суб'єктами системи забезпечує своєчасне реагування на потреби пацієнтів. Отже, якість медичних послуг залежить не лише від професійності медичного персоналу, а й від загальної організації системи громадського здоров'я.

Таким чином, організаційна структура системи громадського здоров'я України є багаторівневою та охоплює центральні органи виконавчої влади, спеціалізовані установи, регіональні центри, місцеве самоврядування, заклади охорони здоров'я, громадські й міжнародні організації. Її функціонування спрямоване на профілактику захворювань, моніторинг ризиків, епідеміологічний нагляд, забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя, організацію медичних послуг і підвищення їх якості. Водночас ефективність цієї структури залежить від чіткого розподілу повноважень, належного фінансування, кадрового забезпечення, цифрової інтеграції та координації між різними рівнями управління. Саме ці чинники визначають спроможність системи громадського здоров'я своєчасно реагувати на виклики та забезпечувати населенню доступні, безпечні й якісні медичні послуги.

2.3. Оцінка ефективності управління та якості медичних послуг

Після характеристики організаційної структури системи громадського здоров'я важливим етапом аналізу є оцінка ефективності її управління та якості медичних послуг. Саме оцінювання дає змогу визначити, наскільки управлінські рішення відповідають реальним потребам населення, чи забезпечується належний рівень доступності медичної допомоги, чи раціонально використовуються фінансові, кадрові та інформаційні ресурси, а також чи досягає система очікуваних результатів у сфері збереження і зміцнення здоров'я населення.

Ефективність управління у сфері громадського здоров'я доцільно розглядати як здатність системи досягати визначених цілей за умови оптимального використання наявних ресурсів. У контексті охорони здоров'я така ефективність не може вимірюватися лише економічними показниками, оскільки кінцевим результатом діяльності системи є не прибуток, а покращення здоров'я населення, зниження рівня захворюваності, забезпечення доступності медичної допомоги та підвищення якості життя. Тому оцінка управлінської ефективності має поєднувати кількісні й якісні критерії, включаючи фінансову стійкість, організаційну спроможність, рівень цифровізації, кадрове забезпечення, результативність профілактичних заходів і задоволеність пацієнтів.

Якість медичних послуг є одним із ключових індикаторів результативності управління системою охорони здоров'я. Вона відображає, наскільки медична допомога є доступною, своєчасною, безпечною, ефективною, орієнтованою на пацієнта та такою, що відповідає сучасним клінічним стандартам. У сучасних умовах якість медичних послуг не може оцінюватися лише через факт їх надання. Важливими є також умови отримання допомоги, тривалість очікування, наявність необхідних фахівців, забезпеченість обладнанням і лікарськими засобами, рівень комунікації між пацієнтом і медичним персоналом, а також кінцевий результат лікування або профілактичного втручання. [9]

В Україні поступово формується система оцінювання якості медичної та реабілітаційної допомоги на основі індикаторів. Зокрема, наказом МОЗ України від 30 січня 2025 року № 175 затверджено нову редакцію Методики розробки системи індикаторів якості медичної та реабілітаційної допомоги. Цей документ передбачає використання індикаторів, що характеризують структуру, процес і результат надання допомоги. Такий підхід є важливим, оскільки дозволяє оцінювати не лише кінцеві показники, а й умови, у яких функціонує медична система: кадрове забезпечення, матеріально-технічну базу, дотримання клінічних маршрутів, своєчасність втручань та результативність лікування. [13, 15]

Основні критеріїв оцінки ефективності управління та якості медичних послуг подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Критерії оцінки ефективності управління та якості медичних послуг

Критерій оцінки	Зміст критерію	Значення для системи громадського здоров'я
Доступність медичних послуг	Можливість населення отримати медичну допомогу незалежно від місця проживання, доходу чи соціального статусу	Відображає здатність системи забезпечувати рівні можливості для пацієнтів
Своєчасність допомоги	Отримання медичних послуг у строки, що відповідають стану пацієнта та клінічній потребі	Знижує ризик ускладнень і підвищує результативність лікування
Безпечність медичної допомоги	Мінімізація ризиків для пацієнта під час діагностики, лікування та реабілітації	Є базовою умовою довіри до системи охорони здоров'я
Результативність	Досягнення очікуваного клінічного або профілактичного ефекту	Дозволяє оцінити реальний вплив медичних послуг на здоров'я населення

Критерій оцінки	Зміст критерію	Значення для системи громадського здоров'я
Раціональне використання ресурсів	Оптимальне застосування фінансових, кадрових, матеріальних та інформаційних ресурсів	Забезпечує стійкість системи та зменшує неефективні витрати
Кадрова спроможність	Наявність достатньої кількості кваліфікованих медичних і управлінських кадрів	Впливає на безперервність, якість і доступність допомоги
Цифрова інтегрованість	Використання електронних систем, реєстрів, дашбордів та аналітичних інструментів	Підвищує прозорість управління та якість прийняття рішень
Задоволеність пацієнтів	Оцінка населенням доступності, комунікації, умов і результатів медичної допомоги	Дає змогу враховувати реальний досвід користувачів системи

Одним із головних критеріїв ефективності управління є доступність медичних послуг. Вона має кілька вимірів: територіальний, фінансовий, часовий, інформаційний і кадровий. Територіальна доступність означає наявність медичних закладів або можливість отримати допомогу в розумній відстані від

місця проживання. Фінансова доступність передбачає, що пацієнт не повинен відмовлятися від необхідної допомоги через її високу вартість. Часова доступність пов'язана з тривалістю очікування консультації, діагностики або лікування. Інформаційна доступність означає, що громадяни мають знати, які послуги гарантуються державою, де їх можна отримати та які права має пацієнт. [22]

Важливим інструментом підвищення доступності медичних послуг в Україні є Програма медичних гарантій, що реалізується через Національну службу здоров'я України. Завдяки контрактуванню закладів охорони здоров'я держава визначає перелік послуг, які оплачуються з державного бюджету, та встановлює вимоги до їх надання. Такий механізм дозволяє перейти від фінансування закладів як адміністративних одиниць до оплати конкретних послуг, що мають бути надані пацієнтам. Управлінська цінність цього підходу полягає в тому, що фінансування стає більш прозорим і пов'язаним із фактичним обсягом медичної допомоги. [13]

Водночас доступність медичних послуг залишається нерівномірною. На неї впливають місце проживання, стан транспортної інфраструктури, наявність медичних фахівців, рівень цифрової грамотності населення, безпекова ситуація та спроможність місцевих громад. Особливо гостро ці проблеми проявляються у сільських, віддалених і прифронтових територіях, а також серед внутрішньо переміщених осіб і соціально вразливих груп. Тому оцінка ефективності управління має враховувати не лише загальнодержавні показники, а й територіальні відмінності, які можуть суттєво впливати на реальний досвід пацієнтів. [26, 27]

Оцінювання якості медичних послуг також пов'язане з питанням безпечності. Безпечна медична допомога передбачає дотримання клінічних протоколів, належну кваліфікацію персоналу, контроль інфекцій, правильне використання лікарських засобів, ведення медичної документації та запобігання помилкам. У цьому контексті управління якістю має включати внутрішній контроль у закладах охорони здоров'я, клініко-експертну оцінку, акредитацію,

моніторинг індикаторів і механізми реагування на скарги пацієнтів. Міністерство охорони здоров'я України визначає контроль якості медичної допомоги одним із важливих напрямів державного управління, що охоплює дотримання ліцензійних умов, акредитацію, атестацію медичних працівників і клініко-експертну оцінку.

Окреме значення має оцінка результативності медичних послуг. Вона пов'язана з тим, наскільки надана допомога сприяє покращенню стану здоров'я пацієнта або запобіганню погіршенню. Для системи громадського здоров'я результативність має ще ширший зміст, оскільки охоплює профілактику захворювань, вакцинацію, раннє виявлення ризиків, зниження смертності від попереджуваних причин, контроль інфекційних захворювань і зменшення тягаря хронічних неінфекційних хвороб. Саме тому якісне управління має бути спрямоване не лише на лікування, а й на попередження проблем зі здоров'ям.

Фінансування є важливим показником управлінської ефективності, але його необхідно оцінювати не тільки за обсягом виділених коштів. Важливішим є питання, наскільки раціонально ці кошти розподіляються і чи забезпечують вони реальне покращення доступності та якості послуг. В умовах воєнного стану, бюджетних обмежень і зростання потреб населення ефективність фінансування набуває особливого значення. Звіти ВООЗ та Світового банку щодо реформи фінансування системи охорони здоров'я в Україні підкреслюють, що підвищення ефективності використання державних коштів є необхідною умовою збереження стійкості системи та забезпечення медичної допомоги населенню. [22]

Кадрове забезпечення також є одним із ключових індикаторів ефективності управління. Навіть за наявності нормативної бази, фінансування та цифрових інструментів система не може функціонувати ефективно без достатньої кількості кваліфікованих медичних працівників, управлінців, епідеміологів, фахівців із громадського здоров'я, аналітиків і спеціалістів з інформаційних технологій. Кадровий дефіцит, професійне вигорання, міграція медичних працівників і нерівномірний розподіл кадрів між регіонами знижують якість медичних послуг та ускладнюють реалізацію профілактичних програм.

Цифровізація створює нові можливості для оцінки ефективності управління та якості медичних послуг. Електронна система охорони здоров'я, дашборди НСЗУ, електронні направлення, електронні рецепти, медичні інформаційні системи та цифрові реєстри дозволяють збирати значний обсяг даних про діяльність системи. Такі дані можуть використовуватися для моніторингу обсягів наданих послуг, аналізу доступності допомоги, оцінки навантаження на заклади охорони здоров'я, виявлення територіальних диспропорцій і планування управлінських рішень. Водночас цифрові інструменти є ефективними лише за умови достовірності даних, належної інтеграції інформаційних систем і здатності управлінців використовувати аналітичну інформацію. [17]

Важливим джерелом оцінки якості медичних послуг є також досвід пацієнтів. Формальні показники не завжди повністю відображають реальний стан системи, оскільки пацієнт оцінює не лише медичний результат, а й комунікацію, ставлення персоналу, зрозумілість інформації, умови перебування в закладі, час очікування та можливість отримати необхідні ліки або обстеження. Тому сучасна система управління якістю має враховувати не тільки адміністративну звітність, а й зворотний зв'язок від населення. [10]

Таким чином, оцінка ефективності управління та якості медичних послуг є складним багатовимірним процесом, який охоплює доступність, безпечність, результативність, фінансову стійкість, кадрове забезпечення, цифровізацію та задоволеність пацієнтів. Для України особливо актуальним є поєднання формальних індикаторів із реальним аналізом потреб населення, територіальних відмінностей і спроможності медичних закладів. Ефективне управління має не лише забезпечувати функціонування системи, а й створювати умови для постійного підвищення якості медичних послуг, раціонального використання ресурсів і своєчасного реагування на виклики громадського здоров'я.

2.4. Виявлення проблем та бар'єрів у процесі управління

Оцінка ефективності управління та якості медичних послуг є важливим етапом аналізу організаційної структури системи громадського здоров'я. Саме оцінювання дає змогу визначити, наскільки управлінські рішення відповідають реальним потребам населення, чи забезпечується належний рівень доступності медичної допомоги, чи раціонально використовуються фінансові, кадрові та інформаційні ресурси, а також чи досягає система очікуваних результатів у сфері збереження і зміцнення здоров'я населення.

Ефективність управління у сфері громадського здоров'я доцільно розглядати як здатність системи досягати визначених цілей за умови оптимального використання наявних ресурсів. У контексті охорони здоров'я така ефективність не може вимірюватися лише економічними показниками, оскільки кінцевим результатом діяльності системи є не прибуток, а покращення здоров'я населення, зниження рівня захворюваності, забезпечення доступності медичної допомоги та підвищення якості життя. Тому оцінка управлінської ефективності має поєднувати кількісні й якісні критерії, включаючи фінансову стійкість, організаційну спроможність, рівень цифровізації, кадрове забезпечення, результативність профілактичних заходів і задоволеність пацієнтів.

Якість медичних послуг є одним із ключових індикаторів результативності управління системою охорони здоров'я. Вона відображає, наскільки медична допомога є доступною, своєчасною, безпечною, ефективною, орієнтованою на пацієнта та такою, що відповідає сучасним клінічним стандартам. У сучасних умовах якість медичних послуг не може оцінюватися лише через факт їх надання. Важливими є також умови отримання допомоги, тривалість очікування, наявність необхідних фахівців, забезпеченість обладнанням і лікарськими засобами, рівень комунікації між пацієнтом і медичним персоналом, а також кінцевий результат лікування або профілактичного втручання. [10]

В Україні поступово формується система оцінювання якості медичної та реабілітаційної допомоги на основі індикаторів. Зокрема, наказом МОЗ України

від 30 січня 2025 року № 175 затверджено нову редакцію Методики розробки системи індикаторів якості медичної та реабілітаційної допомоги. Цей документ передбачає використання індикаторів, що характеризують структуру, процес і результат надання допомоги. Такий підхід є важливим, оскільки дозволяє оцінювати не лише кінцеві показники, а й умови, у яких функціонує медична система: кадрове забезпечення, матеріально-технічну базу, дотримання клінічних маршрутів, своєчасність втручань та результативність лікування.

Критерії оцінки ефективності управління та якості медичних послуг подано в таблиці 2.4.

Одним із головних критеріїв ефективності управління є доступність медичних послуг. Вона має кілька вимірів: територіальний, фінансовий, часовий, інформаційний і кадровий. Територіальна доступність означає наявність медичних закладів або можливість отримати допомогу в розумній відстані від місця проживання. Фінансова доступність передбачає, що пацієнт не повинен відмовлятися від необхідної допомоги через її високу вартість. Часова доступність пов'язана з тривалістю очікування консультації, діагностики або лікування. Інформаційна доступність означає, що громадяни мають знати, які послуги гарантуються державою, де їх можна отримати та які права має пацієнт.

Таблиця 2.4.

Критерії оцінки ефективності управління та якості медичних послуг

Критерій оцінки	Зміст критерію	Значення для системи громадського здоров'я
Доступність медичних послуг	Можливість населення отримати медичну допомогу незалежно від місця проживання, доходу чи соціального статусу	Відображає здатність системи забезпечувати

Критерій оцінки	Зміст критерію	Значення для системи громадського здоров'я рівні можливості для пацієнтів
Своєчасність допомоги	Отримання медичних послуг у строки, що відповідають стану пацієнта та клінічній потребі	Знижує ризик ускладнень і підвищує результативність лікування
Безпечність медичної допомоги	Мінімізація ризиків для пацієнта під час діагностики, лікування та реабілітації	Є базовою умовою довіри до системи охорони здоров'я
Результативність	Досягнення очікуваного клінічного або профілактичного ефекту	Дозволяє оцінити реальний вплив медичних послуг на здоров'я населення
Раціональне використання ресурсів	Оптимальне застосування фінансових, кадрових, матеріальних та інформаційних ресурсів	Забезпечує стійкість системи та зменшує неефективні витрати
Кадрова спроможність	Наявність достатньої кількості кваліфікованих медичних і управлінських кадрів	Впливає на безперервність, якість і

Критерій оцінки	Зміст критерію	Значення для системи громадського здоров'я доступність допомоги
Цифрова інтегрованість	Використання електронних систем, реєстрів, дашбордів та аналітичних інструментів	Підвищує прозорість управління та якість прийняття рішень
Задоволеність пацієнтів	Оцінка населенням доступності, комунікації, умов і результатів медичної допомоги	Дає змогу враховувати реальний досвід користувачів системи

Важливим інструментом підвищення доступності медичних послуг в Україні є Програма медичних гарантій, що реалізується через Національну службу здоров'я України. Завдяки контрактуванню закладів охорони здоров'я держава визначає перелік послуг, які оплачуються з державного бюджету, та встановлює вимоги до їх надання. Такий механізм дозволяє перейти від фінансування закладів як адміністративних одиниць до оплати конкретних послуг, що мають бути надані пацієнтам. Управлінська цінність цього підходу полягає в тому, що фінансування стає більш прозорим і пов'язаним із фактичним обсягом медичної допомоги. [33]

Водночас доступність медичних послуг залишається нерівномірною. На неї впливають місце проживання, стан транспортної інфраструктури, наявність медичних фахівців, рівень цифрової грамотності населення, безпекова ситуація

та спроможність місцевих громад. Особливо гостро ці проблеми проявляються у сільських, віддалених і прифронтових територіях, а також серед внутрішньо переміщених осіб і соціально вразливих груп. Тому оцінка ефективності управління має враховувати не лише загальнодержавні показники, а й територіальні відмінності, які можуть суттєво впливати на реальний досвід пацієнтів. [24]

Оцінювання якості медичних послуг також пов'язане з питанням безпечності. Безпечна медична допомога передбачає дотримання клінічних протоколів, належну кваліфікацію персоналу, контроль інфекцій, правильне використання лікарських засобів, ведення медичної документації та запобігання помилкам. У цьому контексті управління якістю має включати внутрішній контроль у закладах охорони здоров'я, клініко-експертну оцінку, акредитацію, моніторинг індикаторів і механізми реагування на скарги пацієнтів. Міністерство охорони здоров'я України визначає контроль якості медичної допомоги одним із важливих напрямів державного управління, що охоплює дотримання ліцензійних умов, акредитацію, атестацію медичних працівників і клініко-експертну оцінку. [11, 13]

Окреме значення має оцінка результативності медичних послуг. Вона пов'язана з тим, наскільки надана допомога сприяє покращенню стану здоров'я пацієнта або запобіганню погіршенню. Для системи громадського здоров'я результативність має ще ширший зміст, оскільки охоплює профілактику захворювань, вакцинацію, раннє виявлення ризиків, зниження смертності від попереджуваних причин, контроль інфекційних захворювань і зменшення тягаря хронічних неінфекційних хвороб. Саме тому якісне управління має бути спрямоване не лише на лікування, а й на попередження проблем зі здоров'ям.

Фінансування є важливим показником управлінської ефективності, але його необхідно оцінювати не тільки за обсягом виділених коштів. Важливішим є питання, наскільки раціонально ці кошти розподіляються і чи забезпечують вони реальне покращення доступності та якості послуг. В умовах воєнного стану, бюджетних обмежень і зростання потреб населення ефективність фінансування

набуває особливого значення. Звіти ВООЗ та Світового банку щодо реформи фінансування системи охорони здоров'я в Україні підкреслюють, що підвищення ефективності використання державних коштів є необхідною умовою збереження стійкості системи та забезпечення медичної допомоги населенню. [25]

Кадрове забезпечення також є одним із ключових індикаторів ефективності управління. Навіть за наявності нормативної бази, фінансування та цифрових інструментів система не може функціонувати ефективно без достатньої кількості кваліфікованих медичних працівників, управлінців, епідеміологів, фахівців із громадського здоров'я, аналітиків і спеціалістів з інформаційних технологій. Кадровий дефіцит, професійне вигорання, міграція медичних працівників і нерівномірний розподіл кадрів між регіонами знижують якість медичних послуг та ускладнюють реалізацію профілактичних програм.

Цифровізація створює нові можливості для оцінки ефективності управління та якості медичних послуг. Електронна система охорони здоров'я, дашборди НСЗУ, електронні направлення, електронні рецепти, медичні інформаційні системи та цифрові реєстри дозволяють збирати значний обсяг даних про діяльність системи. Такі дані можуть використовуватися для моніторингу обсягів наданих послуг, аналізу доступності допомоги, оцінки навантаження на заклади охорони здоров'я, виявлення територіальних диспропорцій і планування управлінських рішень. Водночас цифрові інструменти є ефективними лише за умови достовірності даних, належної інтеграції інформаційних систем і здатності управлінців використовувати аналітичну інформацію. [17, 19]

Важливим джерелом оцінки якості медичних послуг є також досвід пацієнтів. Формальні показники не завжди повністю відображають реальний стан системи, оскільки пацієнт оцінює не лише медичний результат, а й комунікацію, ставлення персоналу, зрозумілість інформації, умови перебування в закладі, час очікування та можливість отримати необхідні ліки або обстеження. Тому сучасна система управління якістю має враховувати не тільки адміністративну звітність, а й зворотний зв'язок від населення.

Таким чином, оцінка ефективності управління та якості медичних послуг є складним багатовимірним процесом, який охоплює доступність, безпечність, результативність, фінансову стійкість, кадрове забезпечення, цифровізацію та задоволеність пацієнтів. Для України особливо актуальним є поєднання формальних індикаторів із реальним аналізом потреб населення, територіальних відмінностей і спроможності медичних закладів. Ефективне управління має не лише забезпечувати функціонування системи, а й створювати умови для постійного підвищення якості медичних послуг, раціонального використання ресурсів і своєчасного реагування на виклики громадського здоров'я.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано сучасний стан управління системою громадського здоров'я в Україні, зокрема нормативно-правову базу, організаційну структуру, критерії оцінки ефективності управління та основні проблеми, що впливають на якість медичних послуг. Проведений аналіз засвідчив, що система громадського здоров'я України перебуває у процесі активного реформування та поступового наближення до сучасних європейських підходів, орієнтованих на профілактику, людиноцентричність, цифровізацію, прозоре фінансування та підвищення доступності медичної допомоги.

Дослідження нормативно-правової бази показало, що за останні роки в Україні сформовано важливі законодавчі передумови для розвитку системи громадського здоров'я. Особливе значення має Закон України «Про систему громадського здоров'я», який визначає правові та організаційні засади функціонування цієї сфери. Важливу роль також відіграють Основи законодавства України про охорону здоров'я, Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», Програма медичних гарантій, стратегічні документи щодо розвитку системи охорони здоров'я, електронної охорони здоров'я та телемедицини. Встановлено, що нормативна база створює основу для підвищення якості медичних послуг, однак її ефективність залежить від практичного виконання прийнятих рішень.

Аналіз організаційної структури системи громадського здоров'я засвідчив, що вона має багаторівневий і міжсекторальний характер. До її функціонування залучені Кабінет Міністрів України, Міністерство охорони здоров'я України, Центр громадського здоров'я, центри контролю та профілактики хвороб, Національна служба здоров'я України, місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, громадські та міжнародні організації. Така структура створює можливості для комплексного впливу на здоров'я населення, однак водночас потребує чіткої координації, ефективного інформаційного обміну та розмежування відповідальності між різними рівнями управління.

У ході оцінки ефективності управління та якості медичних послуг визначено, що ключовими критеріями мають бути доступність, своєчасність, безпечність, результативність, раціональне використання ресурсів, кадрова спроможність, цифрова інтегрованість і задоволеність пацієнтів. Встановлено, що якість медичних послуг залежить не лише від діяльності окремих медичних закладів, а й від загальної організації системи громадського здоров'я, фінансування, кадрової політики, цифрових інструментів, аналітичного супроводу та здатності управлінських органів реагувати на потреби населення.

У результаті аналізу проблем і бар'єрів у процесі управління встановлено, що найбільш суттєвими викликами залишаються недостатня координація між рівнями управління, нерівномірна спроможність територіальних громад, фінансові обмеження, кадровий дефіцит, цифрова нерівність, наслідки воєнного стану, недостатній розвиток профілактичного напрямку та обмежене врахування досвіду пацієнтів. Ці проблеми безпосередньо впливають на доступність, своєчасність і якість медичних послуг, а також ускладнюють реалізацію стратегічних цілей у сфері громадського здоров'я.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що в Україні сформовано основні правові, організаційні та фінансові передумови для розвитку системи громадського здоров'я, однак її ефективність значною мірою залежить від подальшого вдосконалення управлінських механізмів. Подолання виявлених

проблем потребує посилення координації між суб'єктами системи, розвитку кадрового потенціалу, забезпечення стабільного фінансування, цифрової інтеграції, підтримки територіальних громад і переорієнтації управління на профілактику та потреби населення. Це створює підґрунтя для розробки практичних шляхів оптимізації управління системою громадського здоров'я з метою підвищення якості медичних послуг у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

3.1. Концептуальні підходи до вдосконалення управління

Сучасний етап розвитку системи громадського здоров'я в Україні характеризується необхідністю формування нових підходів до управління медичною галуззю, що зумовлено впливом соціально-економічних трансформацій, демографічних змін, кризових явищ та процесів реформування системи охорони здоров'я. Проведений аналіз сучасного стану управління системою громадського здоров'я засвідчив наявність низки проблем, серед яких недостатня ефективність використання ресурсів, нерівномірність доступу до медичних послуг, кадровий дефіцит, обмеженість фінансування та недостатній рівень координації між суб'єктами управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка концептуальних підходів до вдосконалення управління системою громадського здоров'я, спрямованих на підвищення якості медичних послуг та забезпечення стійкого функціонування медичної галузі.

У сучасній науковій літературі управління системою громадського здоров'я розглядається як складний багаторівневий процес, що включає стратегічне планування, організацію діяльності медичних установ, координацію роботи суб'єктів системи охорони здоров'я, контроль якості медичних послуг та оцінку ефективності управлінських рішень. Концептуальні підходи до вдосконалення управління ґрунтуються на необхідності переходу від традиційної моделі адміністративного управління до сучасної системи стратегічного менеджменту, орієнтованого на результативність, ефективність та потреби населення. [1, 12]

Одним із ключових напрямів удосконалення управління системою громадського здоров'я є впровадження принципів стратегічного управління. У сучасних умовах ефективне функціонування системи охорони здоров'я неможливе без довгострокового планування, прогнозування ризиків та

визначення пріоритетних напрямів розвитку медичної галузі. Стратегічне управління дозволяє формувати комплексні програми розвитку системи громадського здоров'я, враховувати демографічні тенденції, епідеміологічні ризики та соціально-економічні фактори, що впливають на стан здоров'я населення. [2, 7]

Важливою складовою стратегічного підходу є орієнтація системи охорони здоров'я на профілактичну модель медицини. У більшості розвинених країн світу система громадського здоров'я базується на принципах профілактики захворювань, формування здорового способу життя та раннього виявлення ризиків для здоров'я населення. Для України такий підхід є особливо актуальним з огляду на високий рівень поширення хронічних неінфекційних захворювань, значне навантаження на систему охорони здоров'я та необхідність зниження витрат на лікування. Посилення профілактичної складової дозволить не лише покращити показники громадського здоров'я, але й підвищити ефективність використання фінансових ресурсів. [4, 34]

Одним із концептуальних напрямів удосконалення управління є розвиток пацієнтоорієнтованого підходу. Сучасна система охорони здоров'я повинна бути спрямована не лише на лікування захворювань, але й на забезпечення потреб та очікувань пацієнтів. Пацієнтоорієнтований підхід передбачає забезпечення доступності медичних послуг, дотримання прав пацієнтів, підвищення рівня комунікації між медичним персоналом та населенням, а також створення умов для активної участі пацієнта у процесі лікування та профілактики захворювань. Упровадження такого підходу сприяє підвищенню рівня довіри населення до системи охорони здоров'я та покращенню якості медичного обслуговування. [20, 38]

Суттєвого значення у процесі вдосконалення управління системою громадського здоров'я набуває розвиток децентралізації. Передача частини управлінських повноважень органам місцевого самоврядування дозволяє враховувати регіональні особливості, оперативніше реагувати на локальні проблеми та підвищувати ефективність використання ресурсів на місцевому

рівні. Водночас процес децентралізації потребує чіткого розмежування повноважень між державними органами та місцевими громадами, а також формування ефективної системи координації між різними рівнями управління. [5]

Важливим напрямом оптимізації управління є удосконалення фінансових механізмів у сфері охорони здоров'я. Сучасна система громадського здоров'я повинна базуватися на принципах прозорості фінансування, раціонального використання ресурсів та економічної ефективності. Упровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом» стало важливим етапом реформування медичної галузі в Україні, однак подальше вдосконалення фінансової системи потребує розширення механізмів контролю якості медичних послуг, підвищення фінансової автономії медичних установ та забезпечення стабільного фінансування системи охорони здоров'я. [3, 21]

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація системи громадського здоров'я. Використання інформаційних технологій у процесі управління дозволяє автоматизувати значну частину управлінських процесів, підвищити оперативність обробки інформації та забезпечити прозорість функціонування медичної системи. Розвиток електронної системи охорони здоров'я, телемедицини, електронного документообігу та цифрових сервісів сприяє покращенню доступу населення до медичних послуг та підвищенню ефективності взаємодії між медичними установами. [36]

Концептуальним напрямом удосконалення управління є також розвиток кадрового потенціалу системи громадського здоров'я. Ефективність функціонування медичної галузі значною мірою залежить від рівня професійної підготовки медичних працівників, їх мотивації та здатності адаптуватися до сучасних змін у сфері охорони здоров'я. У зв'язку з цим важливим завданням є створення ефективної системи професійного розвитку медичних кадрів, удосконалення системи медичної освіти та підвищення рівня соціального захисту працівників медичної сфери. [7, 12]

Одним із сучасних підходів до вдосконалення управління є впровадження принципів доказового менеджменту. У сучасній системі громадського здоров'я управлінські рішення повинні прийматися на основі аналізу статистичних даних, результатів наукових досліджень та оцінки ефективності функціонування медичної системи. Використання доказового підходу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, знизити ризик неефективного використання ресурсів та забезпечити більш результативне функціонування системи охорони здоров'я.

Важливу роль у процесі оптимізації управління відіграє міжсекторальна взаємодія. Стан громадського здоров'я формується під впливом не лише медичних, але й соціальних, економічних, екологічних та поведінкових факторів. У зв'язку з цим ефективне управління системою громадського здоров'я потребує координації діяльності органів охорони здоров'я, освітніх установ, соціальних служб, екологічних організацій та органів місцевого самоврядування. Міжсекторальний підхід дозволяє формувати комплексні програми збереження та зміцнення здоров'я населення, спрямовані на профілактику захворювань та покращення умов життя населення.

Суттєве значення у вдосконаленні системи управління має забезпечення стійкості системи громадського здоров'я до кризових ситуацій. Пандемія COVID-19 та воєнний стан в Україні продемонстрували необхідність формування ефективної системи кризового менеджменту у сфері охорони здоров'я. У сучасних умовах система громадського здоров'я повинна бути здатною оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, забезпечувати безперервність медичного обслуговування населення та ефективно координувати діяльність медичних установ в умовах кризових викликів. [34, 38]

Крім того, важливим напрямом удосконалення управління є розвиток системи моніторингу та оцінки ефективності діяльності медичних установ. Регулярний аналіз показників якості медичних послуг, ефективності використання ресурсів та результативності управлінських рішень дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати діяльність системи охорони

здоров'я. Упровадження сучасних механізмів моніторингу сприяє підвищенню прозорості функціонування медичної галузі та забезпеченню ефективного управління на всіх рівнях.

Таким чином, удосконалення управління системою громадського здоров'я повинно базуватися на комплексному поєднанні стратегічного підходу, цифровізації, розвитку кадрового потенціалу, децентралізації, пацієнтоорієнтованості та міжсекторальної взаємодії. Реалізація зазначених концептуальних підходів створить передумови для підвищення ефективності системи охорони здоров'я, покращення якості медичних послуг та забезпечення сталого розвитку системи громадського здоров'я України в умовах сучасних викликів.

У результаті дослідження концептуальних підходів до вдосконалення управління системою громадського здоров'я встановлено, що ефективна модернізація медичної галузі потребує впровадження стратегічного управління, розвитку профілактичної медицини, цифровізації та пацієнтоорієнтованого підходу. Визначено, що важливими напрямками оптимізації системи охорони здоров'я є децентралізація управління, удосконалення фінансових механізмів, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення міжсекторальної взаємодії. Доведено, що комплексне впровадження сучасних управлінських підходів сприятиме підвищенню якості медичних послуг, ефективності функціонування системи громадського здоров'я та зміцненню її стійкості до сучасних кризових викликів.

3.2. Використання сучасних інструментів менеджменту та цифрових технологій

Сучасний розвиток системи громадського здоров'я характеризується активним впровадженням новітніх управлінських підходів та цифрових технологій, що спрямовані на підвищення ефективності функціонування медичної галузі, покращення якості медичних послуг та забезпечення оперативного управління ресурсами. У сучасних умовах цифровізація та

використання сучасних інструментів менеджменту стають важливими складовими процесу реформування системи охорони здоров'я, оскільки дозволяють оптимізувати управлінські процеси, підвищити прозорість діяльності медичних установ та забезпечити більш ефективну взаємодію між суб'єктами системи громадського здоров'я. [2, 7]

Проведений аналіз сучасного стану управління системою громадського здоров'я України засвідчив наявність проблем, пов'язаних із недостатньою ефективністю управління, обмеженістю ресурсів, кадровим дефіцитом та нерівномірністю доступу населення до медичних послуг. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання сучасних інструментів менеджменту, які дозволяють підвищити результативність діяльності медичних установ та забезпечити раціональне використання фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів. [3, 20]

Одним із ключових сучасних підходів до управління системою громадського здоров'я є стратегічний менеджмент. Його використання дозволяє формувати довгострокові цілі розвитку системи охорони здоров'я, прогнозувати ризики та визначати пріоритетні напрями діяльності медичних установ. Стратегічний менеджмент базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінці ресурсного потенціалу та формуванні системи стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку медичної галузі.

Важливим інструментом сучасного менеджменту є управління якістю медичних послуг. У сучасній системі охорони здоров'я забезпечення якості медичного обслуговування є одним із головних критеріїв ефективності діяльності медичних установ. Управління якістю передбачає впровадження стандартів медичного обслуговування, клінічних протоколів, систем внутрішнього аудиту та механізмів оцінки задоволеності пацієнтів. Використання сучасних підходів до управління якістю сприяє підвищенню рівня безпеки пацієнтів, зниженню ризику медичних помилок та покращенню результативності лікування. [8, 14]

Суттєве значення у процесі оптимізації управління системою громадського здоров'я має проєктний менеджмент. У сучасних умовах значна частина реформ та програм розвитку медичної галузі реалізується у формі окремих проєктів, що потребують чіткого планування, координації та контролю виконання. Використання інструментів проєктного менеджменту дозволяє ефективніше організовувати процес упровадження реформ, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати досягнення визначених результатів у встановлені терміни. [8]

Одним із найбільш важливих напрямів розвитку сучасної системи громадського здоров'я є цифровізація. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину управлінських процесів, підвищити оперативність обробки інформації та покращити доступ населення до медичних послуг. Цифровізація системи охорони здоров'я в Україні активно реалізується через розвиток електронної системи охорони здоров'я eHealth, впровадження електронних медичних карток, електронних рецептів та цифрових сервісів для пацієнтів. [36, 16]

Впровадження електронної системи охорони здоров'я дозволило суттєво підвищити рівень прозорості функціонування медичної системи та оптимізувати процес взаємодії між медичними установами, лікарями та пацієнтами. Завдяки електронним медичним записам спрощується процес обміну інформацією між закладами охорони здоров'я, зменшується обсяг паперової документації та підвищується оперативність прийняття управлінських рішень.

Одним із сучасних напрямів цифровізації системи громадського здоров'я є розвиток телемедицини. Телемедичні технології дозволяють забезпечити дистанційне консультування пацієнтів, проведення медичного моніторингу та обмін інформацією між медичними працівниками. Особливо важливого значення телемедицина набула в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану, коли виникла необхідність забезпечення безперервного доступу населення до медичних послуг навіть в умовах обмеженого пересування або руйнування медичної інфраструктури. [34, 36]

Використання сучасних цифрових технологій у системі громадського здоров'я має низку переваг. По-перше, цифровізація сприяє підвищенню прозорості фінансування системи охорони здоров'я та забезпечує більш ефективний контроль за використанням бюджетних коштів. По-друге, автоматизація управлінських процесів дозволяє знизити бюрократичне навантаження на медичних працівників та підвищити ефективність їх діяльності. По-третє, цифрові технології створюють умови для більш оперативного збору та аналізу статистичної інформації, що є важливим елементом стратегічного управління системою громадського здоров'я.

Разом із тим процес цифровізації системи охорони здоров'я супроводжується певними проблемами та ризиками. Однією з основних проблем є недостатній рівень технічного забезпечення окремих медичних установ, особливо у сільській місцевості. Відсутність сучасної комп'ютерної техніки, нестабільний інтернет-зв'язок та обмежені фінансові можливості ускладнюють ефективне впровадження цифрових технологій. Крім того, існує проблема недостатнього рівня цифрової грамотності частини медичних працівників, що потребує організації додаткового професійного навчання. [7, 20]

Важливим аспектом використання цифрових технологій є забезпечення захисту персональних даних пацієнтів. У процесі цифровізації медичної сфери зростає ризик несанкціонованого доступу до медичної інформації, тому особливого значення набуває впровадження сучасних систем кібербезпеки та захисту інформації.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку системи громадського здоров'я є використання аналітичних інформаційних систем та технологій штучного інтелекту. Такі технології дозволяють здійснювати прогнозування епідеміологічних ризиків, аналізувати ефективність функціонування медичних установ та підтримувати процес прийняття управлінських рішень. Використання аналітичних платформ сприяє підвищенню точності прогнозування потреб населення у медичних послугах та оптимізації розподілу ресурсів у системі охорони здоров'я. [36, 38]

Для узагальнення основних сучасних інструментів менеджменту та цифрових технологій у системі громадського здоров'я доцільно представити їх у вигляді таблиці (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1.

Сучасні інструменти менеджменту та цифрових технологій

Сучасний інструмент	Основна характеристика	Значення для системи громадського здоров'я
Стратегічний менеджмент	Довгострокове планування та прогнозування розвитку	Підвищення ефективності управління та формування стратегічних цілей
Управління якістю	Контроль стандартів медичного обслуговування	Підвищення якості медичних послуг та безпеки пацієнтів
Проектний менеджмент	Організація реалізації реформ та програм	Оптимізація використання ресурсів та контроль виконання завдань
eHealth	Електронна система охорони здоров'я	Автоматизація управління та прозорість фінансування
Телемедицина	Дистанційне медичне консультування	Розширення доступу населення до медичних послуг
Аналітичні системи	Аналіз статистичних та медичних даних	Підтримка управлінських рішень та прогнозування ризиків
Штучний інтелект	Автоматизований аналіз інформації	Підвищення ефективності діагностики та управління

Таким чином, використання сучасних інструментів менеджменту та цифрових технологій є важливою умовою підвищення ефективності функціонування системи громадського здоров'я. Впровадження стратегічного менеджменту, управління якістю, проектного підходу та цифрових технологій сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню доступності медичних

послуг та покращенню якості медичного обслуговування населення. Водночас ефективна реалізація процесу цифровізації потребує належного технічного забезпечення, розвитку кадрового потенціалу та вдосконалення системи інформаційної безпеки.

У результаті дослідження встановлено, що використання сучасних інструментів менеджменту та цифрових технологій є одним із ключових напрямів оптимізації управління системою громадського здоров'я. Визначено, що впровадження стратегічного менеджменту, систем управління якістю, проєктного підходу та цифрових сервісів сприяє підвищенню ефективності діяльності медичних установ, покращенню доступу населення до медичних послуг та забезпеченню прозорості функціонування системи охорони здоров'я. Доведено, що подальший розвиток цифровізації медичної сфери потребує удосконалення технічної інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності медичних працівників та посилення системи захисту медичної інформації.

3.3. Розробка моделі оптимізації управління для підвищення якості медичних послуг

Сучасні умови функціонування системи громадського здоров'я України потребують формування ефективної моделі управління, здатної забезпечити підвищення якості медичних послуг, раціональне використання ресурсів та стійкість системи охорони здоров'я до сучасних викликів. Узагальнення даних дозволило встановити, що існуюча система управління медичною галуззю характеризується наявністю низки проблем, серед яких недостатня координація між суб'єктами управління, нерівномірність доступу до медичних послуг, кадровий дефіцит, обмеженість фінансових ресурсів та недостатній рівень цифровізації. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексної моделі оптимізації управління системою громадського здоров'я, орієнтованої на підвищення ефективності функціонування медичної галузі та покращення якості медичного обслуговування населення.

Модель оптимізації управління системою громадського здоров'я повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує сучасні інструменти менеджменту, цифрові технології, ефективну кадрову політику, стратегічне планування та механізми контролю якості медичних послуг. Важливою умовою ефективності такої моделі є її адаптивність до сучасних соціально-економічних та кризових умов, а також здатність забезпечувати безперервність функціонування системи охорони здоров'я. [1, 8]

Основою запропонованої моделі є принцип пацієнтоорієнтованості, відповідно до якого діяльність усіх суб'єктів системи громадського здоров'я повинна бути спрямована на забезпечення потреб населення у доступних та якісних медичних послугах. У сучасних умовах пацієнт виступає не лише отримувачем медичної допомоги, але й активним учасником процесу управління власним здоров'ям. Саме тому важливого значення набуває забезпечення відкритості системи охорони здоров'я, доступу до медичної інформації та розвитку цифрових сервісів для населення. [20, 34]

Запропонована модель оптимізації управління передбачає взаємодію кількох основних складових: стратегічного управління, ресурсного забезпечення, цифрових технологій, кадрового потенціалу, системи контролю якості та механізмів моніторингу ефективності.

Стратегічне управління є базовим елементом моделі, оскільки саме воно забезпечує формування довгострокових цілей розвитку системи громадського здоров'я та визначення пріоритетних напрямів реформування медичної галузі. У межах стратегічного управління важливим є проведення системного аналізу потреб населення, прогнозування ризиків та планування ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я. [2, 8]

Наступною складовою моделі є ресурсне забезпечення. Ефективність функціонування системи громадського здоров'я значною мірою залежить від достатності фінансових, матеріально-технічних та кадрових ресурсів. У сучасних умовах важливим завданням є забезпечення прозорого фінансування медичної галузі, раціонального розподілу бюджетних коштів та створення

механізмів ефективного контролю за їх використанням. Крім того, необхідним є розвиток механізмів державно-приватного партнерства, що дозволить залучати додаткові ресурси для модернізації медичної інфраструктури.

Важливим компонентом моделі оптимізації управління є цифровізація системи громадського здоров'я. Використання електронних інформаційних систем, електронних медичних карток, телемедицини та аналітичних платформ дозволяє автоматизувати управлінські процеси, покращити обмін інформацією між медичними установами та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. Цифрові технології також створюють умови для більш ефективного моніторингу якості медичних послуг та аналізу потреб населення. [10]

Суттєву роль у моделі оптимізації управління відіграє кадровий потенціал. Медичні працівники є ключовим елементом функціонування системи громадського здоров'я, тому особливого значення набуває формування ефективної кадрової політики. У межах запропонованої моделі передбачається удосконалення системи професійної підготовки медичних кадрів, створення умов для безперервного професійного розвитку, підвищення мотивації працівників та забезпечення належного рівня соціального захисту. [7, 12]

Одним із головних елементів моделі є система контролю якості медичних послуг. Якість медичної допомоги повинна оцінюватися за допомогою системи показників, що включають рівень задоволеності пацієнтів, ефективність лікування, доступність медичних послуг, безпечність медичного обслуговування та результативність діяльності медичних установ. Важливим напрямом є впровадження сучасних стандартів медичного обслуговування, клінічних протоколів та механізмів внутрішнього і зовнішнього аудиту.

Для забезпечення ефективності функціонування системи громадського здоров'я необхідним є створення механізму постійного моніторингу та оцінки результативності управлінських рішень. Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблеми у функціонуванні системи охорони здоров'я, оцінювати ефективність реалізації реформ та здійснювати коригування управлінських

процесів. Особливого значення набуває використання статистичних даних та аналітичних систем для підтримки процесу прийняття рішень.

Для наочного представлення запропонованої моделі оптимізації управління системою громадського здоров'я доцільно подати її у вигляді схеми (рис.3.1).



Рис. 3.1. Схема моделі оптимізації управління системою громадського здоров'я

Запропонована модель оптимізації управління дозволяє сформулювати комплексний підхід до вдосконалення системи громадського здоров'я. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпеченню більш раціонального використання ресурсів та покращенню якості медичних послуг. Водночас успішність впровадження моделі залежить від рівня

координації між органами державної влади, медичними установами та органами місцевого самоврядування.

Особливого значення реалізація запропонованої моделі набуває в умовах сучасних кризових викликів, пов'язаних із пандемічними загрозами, демографічними змінами та наслідками воєнного стану в Україні. У таких умовах система громадського здоров'я повинна бути здатною швидко адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність медичного обслуговування населення та ефективно реагувати на надзвичайні ситуації. [34, 38]

Таким чином, розроблена модель оптимізації управління системою громадського здоров'я базується на поєднанні стратегічного управління, цифровізації, розвитку кадрового потенціалу, ефективного ресурсного забезпечення та системи контролю якості. Комплексне впровадження зазначених елементів створить передумови для підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я та покращення якості медичних послуг в Україні.

У результаті дослідження розроблено модель оптимізації управління системою громадського здоров'я, що базується на комплексному поєднанні стратегічного управління, цифрових технологій, розвитку кадрового потенціалу, ефективного ресурсного забезпечення та системи контролю якості медичних послуг. Встановлено, що впровадження запропонованої моделі сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпеченню прозорості функціонування медичної системи та покращенню доступності й якості медичного обслуговування населення. Доведено, що важливою умовою результативності моделі є координація діяльності органів державної влади, медичних установ та місцевих громад, а також здатність системи охорони здоров'я адаптуватися до сучасних кризових викликів.

3.4. Пропозиції щодо впровадження змін на рівні державної політики та місцевих громад

Сучасний стан системи громадського здоров'я України свідчить про необхідність комплексного вдосконалення механізмів державного управління та

активізації ролі місцевих громад у процесі забезпечення населення якісними медичними послугами. Проведений аналіз функціонування системи охорони здоров'я дозволив встановити, що ефективність реалізації реформ значною мірою залежить від узгодженості державної політики, рівня ресурсного забезпечення, розвитку місцевого самоврядування та здатності системи громадського здоров'я адаптуватися до сучасних соціально-економічних і кризових викликів.

В умовах реформування медичної галузі важливого значення набуває формування цілісної державної політики у сфері громадського здоров'я, орієнтованої на забезпечення доступності, якості та безпечності медичних послуг. Державна політика повинна базуватися на принципах стратегічного планування, наукової обґрунтованості управлінських рішень, міжсекторальної взаємодії та ефективного використання ресурсів. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану та необхідності забезпечення стійкості системи охорони здоров'я до кризових ситуацій. [3, 16]

Одним із ключових напрямів удосконалення державної політики є посилення профілактичної складової системи громадського здоров'я. У сучасних умовах діяльність медичної галузі повинна бути спрямована не лише на лікування захворювань, але й на формування здорового способу життя населення, раннє виявлення факторів ризику та попередження поширення захворювань. Розвиток профілактичної медицини сприятиме зниженню навантаження на систему охорони здоров'я та підвищенню загального рівня громадського здоров'я населення. [4]

Важливим напрямом удосконалення державної політики є розвиток цифровізації системи охорони здоров'я. Сучасні цифрові технології створюють умови для підвищення прозорості функціонування медичної системи, автоматизації управлінських процесів та покращення доступу населення до медичних послуг. Водночас ефективна цифровізація потребує належного технічного забезпечення медичних установ, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності медичних працівників.

Особливого значення набуває розвиток місцевого самоврядування у сфері громадського здоров'я. У результаті децентралізації місцеві громади отримали ширші повноваження у сфері управління медичними закладами, організації медичного обслуговування населення та реалізації програм громадського здоров'я. Такий підхід дозволяє враховувати регіональні особливості, оперативніше реагувати на локальні проблеми та підвищувати ефективність використання ресурсів на місцевому рівні. [5, 6, 21]

Разом із тим ефективність функціонування системи громадського здоров'я на рівні територіальних громад значною мірою залежить від рівня фінансового забезпечення та управлінської спроможності місцевих органів влади. У багатьох громадах спостерігається недостатність фінансових ресурсів для модернізації медичної інфраструктури, забезпечення медичних установ сучасним обладнанням та залучення кваліфікованих медичних працівників. У зв'язку з цим важливим напрямом державної політики має стати створення механізмів підтримки територіальних громад у сфері розвитку системи громадського здоров'я.

Суттєву роль у процесі оптимізації системи охорони здоров'я відіграє кадрова політика. Однією з головних проблем медичної галузі України залишається дефіцит медичних кадрів, особливо у сільській місцевості та невеликих громадах. Низький рівень заробітної плати, значне професійне навантаження та складні умови праці сприяють трудовій міграції медичних працівників та поглиблюють кадрову кризу у сфері охорони здоров'я. У зв'язку з цим важливого значення набуває формування ефективної системи мотивації медичних працівників, створення умов для професійного розвитку та підвищення престижності медичної професії. [3, 21]

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи фінансування громадського здоров'я. Ефективне функціонування медичної галузі потребує стабільного та достатнього фінансового забезпечення. Водночас важливим є не лише збільшення обсягів фінансування, але й забезпечення прозорості

використання бюджетних коштів, удосконалення механізмів контролю та підвищення економічної ефективності діяльності медичних установ.

Для підвищення ефективності функціонування системи громадського здоров'я важливим є розвиток партнерської взаємодії між державою, місцевими громадами, громадськими організаціями та приватним сектором. Міжсекторальна співпраця дозволяє залучати додаткові ресурси, реалізовувати спільні програми у сфері профілактики захворювань та формування здорового способу життя населення. Особливого значення набуває розвиток державно-приватного партнерства, яке створює можливості для модернізації медичної інфраструктури та впровадження інноваційних технологій у сфері охорони здоров'я. [21, 39]

З огляду на результати проведеного дослідження доцільно сформулювати основні пропозиції щодо впровадження змін на рівні державної політики та місцевих громад.

Основні пропозиції щодо оптимізації системи громадського здоров'я

- удосконалити нормативно-правову базу у сфері громадського здоров'я відповідно до сучасних міжнародних стандартів;
- забезпечити стабільне фінансування системи охорони здоров'я та підвищити ефективність використання бюджетних коштів;
- посилити розвиток профілактичної медицини та програм формування здорового способу життя населення;
- розширити впровадження цифрових технологій та електронних сервісів у сфері охорони здоров'я;
- забезпечити розвиток телемедицини для підвищення доступності медичних послуг у віддалених регіонах;
- удосконалити систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників;
- створити ефективні механізми мотивації та соціального захисту медичного персоналу;

- посилити роль місцевих громад у процесі управління системою громадського здоров'я;
- розвивати механізми державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я;
- удосконалити систему моніторингу та контролю якості медичних послуг;
- забезпечити розвиток кризового менеджменту та підвищити готовність системи охорони здоров'я до надзвичайних ситуацій;
- активізувати міжсекторальну взаємодію між органами влади, медичними установами та громадськими організаціями.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення державної політики та розвитку місцевих громад створить передумови для формування ефективної, стійкої та пацієнтоорієнтованої системи громадського здоров'я. Важливою умовою успішного впровадження змін є забезпечення координації між усіма суб'єктами системи охорони здоров'я, а також формування довгострокової стратегії розвитку медичної галузі з урахуванням сучасних викликів та потреб населення.

Висновки до розділу 3

Таким чином, оптимізація системи громадського здоров'я потребує комплексного поєднання державної підтримки, розвитку місцевого самоврядування, цифровізації, ефективної кадрової політики та удосконалення механізмів фінансування. Упровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню якості медичних послуг, забезпеченню доступності медичної допомоги та зміцненню системи охорони здоров'я України.

У результаті дослідження визначено, що підвищення ефективності системи громадського здоров'я потребує комплексного вдосконалення державної політики та активного залучення місцевих громад до процесу управління медичною сферою. Встановлено, що важливими напрямками оптимізації є розвиток профілактичної медицини, цифровізації, кадрового забезпечення, фінансової стабільності та міжсекторальної взаємодії.

Сформульовано основні пропозиції щодо впровадження змін, реалізація яких сприятиме підвищенню якості медичних послуг, зміцненню стійкості системи охорони здоров'я та забезпеченню ефективного функціонування системи громадського здоров'я в Україні.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження проблем оптимізації управління системою громадського здоров'я з метою підвищення якості медичних послуг.

1. У процесі дослідження було проаналізовано теоретико-методологічні засади функціонування системи громадського здоров'я, визначено сучасні підходи до управління медичною галуззю, досліджено міжнародний досвід реформування систем охорони здоров'я та встановлено вплив управлінських рішень на якість медичних послуг.

2. У ході виконання роботи встановлено, що система громадського здоров'я є складною багаторівневою структурою, ефективність функціонування якої залежить від узгодженості управлінських механізмів, рівня ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу та впровадження сучасних технологій управління. Доведено, що в сучасних умовах особливого значення набувають стратегічне управління, профілактична спрямованість медичної системи, цифровізація та пацієнтоорієнтований підхід.

3. За результатами аналізу сучасного стану управління системою громадського здоров'я в Україні виявлено основні проблеми та бар'єри, що стримують ефективний розвиток медичної галузі. До таких проблем віднесено недостатній рівень фінансування, нерівномірність доступу населення до медичних послуг, кадровий дефіцит, недосконалість механізмів координації між суб'єктами управління та недостатній рівень цифровізації системи охорони здоров'я.

4. Обґрунтовано необхідність удосконалення державної політики у сфері громадського здоров'я та активізації ролі місцевих громад у процесі управління медичною сферою. Визначено, що ефективне функціонування системи охорони здоров'я потребує розвитку міжсекторальної взаємодії, удосконалення фінансових механізмів, підвищення рівня професійної підготовки медичних працівників та впровадження сучасних цифрових технологій.

5. Особливу увагу приділено використанню сучасних інструментів менеджменту та цифровізації системи громадського здоров'я. Встановлено, що впровадження електронної системи охорони здоров'я, телемедицини, аналітичних платформ та сучасних механізмів управління якістю сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості функціонування медичної системи та доступності медичних послуг для населення.

6. У межах дослідження розроблено модель оптимізації управління системою громадського здоров'я, яка базується на поєднанні стратегічного управління, цифровізації, розвитку кадрового потенціалу, ефективного ресурсного забезпечення та системи контролю якості медичних послуг. Запропонована модель спрямована на підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я та забезпечення її стійкості до сучасних кризових викликів.

7. За результатами дослідження сформульовано практичні пропозиції щодо впровадження змін на рівні державної політики та місцевих громад, реалізація яких сприятиме підвищенню якості медичних послуг, зміцненню системи громадського здоров'я та забезпеченню ефективного функціонування медичної галузі України.

8. Результати дослідження можуть бути використані у процесі вдосконалення системи управління громадським здоров'ям, розробки стратегічних програм розвитку медичної галузі та підвищення ефективності надання медичних послуг населенню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банчук М. В. Система громадського здоров'я: сучасні підходи до управління та розвитку. Київ : Медицина, 2021. 312 с.
2. Вороненко Ю. В., Гойда Н. Г. Управління охороною здоров'я в умовах реформування медичної галузі. Київ : Здоров'я, 2020. 284 с.
3. Гладун З. С. Державне управління у сфері охорони здоров'я : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 418 с.
4. Гойда Н. Г. Громадське здоров'я в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Київ : НАДУ, 2021. 267 с.
5. Децентралізація та розвиток системи охорони здоров'я в Україні / за ред. В. М. Князевича. Київ : Сфера, 2022. 336 с.
6. Конституція Всесвітньої організації охорони здоров'я. 1946. URL: <https://www.who.int/about/governance/constitution> (дата звернення: 11.05.2026).
7. Кризина Н. П. Менеджмент у системі охорони здоров'я : навчальний посібник. Київ : Медицина, 2020. 256 с.
8. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Стратегічні напрями розвитку системи охорони здоров'я України. Дніпро : Арт-Прес, 2021. 298 с.
9. Методика розробки системи індикаторів якості медичної та реабілітаційної допомоги : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 30.01.2025 № 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0361-25> (дата звернення: 14.05.2026).
10. Міністерство охорони здоров'я України. Контроль якості надання медичної допомоги. URL: <https://moz.gov.ua/uk/kontrol-jakosti-nadannja-medichnoi-dopomogi> (дата звернення: 14.05.2026).
11. Міністерство охорони здоров'я України. *Офіційний сайт МОЗ України*. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2026).
12. Москаленко В. Ф. Громадське здоров'я : підручник. Вінниця : Нова книга, 2021. 560 с.

13. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).
14. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (дата звернення: 12.05.2026).
15. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення: 20.05.2026).
16. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20> (дата звернення: 20.05.2026).
17. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80> (дата звернення: 15.05.2026).
18. Про схвалення Стратегії розбудови телемедицини в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.07.2023 № 625-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/625-2023-%D1%80> (дата звернення: 11.05.2026).
19. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 № 34-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-rokakh-34r-170125> (дата звернення: 12.05.2026).
20. Слабкий Г. О. Система громадського здоров'я: управлінський аспект. Ужгород : Патент, 2020. 214 с.
21. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року. Київ: МОЗ України, 2023. 94 с.

- 22.Фінансування системи охорони здоров'я в Україні: реформа, стійкість і відновлення. Всесвітня організація охорони здоров'я ; Світовий банк. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/379577> (дата звернення: 15.05.2026).
- 23.Центр громадського здоров'я МОЗ України. Про Центр. URL: <https://phc.org.ua/pro-centr> (дата звернення: 09.05.2026).
- 24.Центр громадського здоров'я МОЗ України. Регіональні системи громадського здоров'я. URL: <https://phc.org.ua/en/node/1822> (дата звернення: 11.05.2026).
- 25.European Observatory on Health Systems and Policies. *Health Systems in Transition: Ukraine*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2021.
- 26.Factsheet. Access to Health Services in Ukraine Frontline Oblasts 2023-2024. World Health Organization. URL: <https://www.who.int/ukraine/publications/m/item/factsheet-access-to-health-services-in-ukraine-frontline-oblasts-2023-2024> (date of access: 11.05.2026).
- 27.Health needs assessment of the adult population in Ukraine: survey report: April 2024. World Health Organization. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/378776> (date of access: 11.05.2026).
- 28.Health systems in action: Ukraine, 2024. European Observatory on Health Systems and Policies. URL: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024> (date of access: 11.05.2026).
- 29.Kickbusch I., Gleicher D. *Governance for health in the 21st century*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2012.
- 30.Mossialos E., Wenzl M. *2018 International Profiles of Health Care Systems*. New York: The Commonwealth Fund, 2019.
- 31.OECD. *Health at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.05.2026).
- 32.Saltman R. B., Figueras J. *European Health Care Reform: Analysis of Current Strategies*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2018.

33. Ukraine's Health Sector to Strengthen with World Bank Support. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/12/09/ukraine-health-sector-to-strengthen-with-world-bank-support> (date of access: 11.05.2026).
34. WHO European Region. Public Health Services and Systems in Changing Contexts. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2022. 178 p.
35. World Health Organization Regional Office for Europe. *European Programme of Work 2020–2025*. Copenhagen: WHO, 2020.
36. World Health Organization. Global Strategy on Digital Health 2020–2025. Geneva : WHO, 2021. 84 p.
37. World Health Organization. *Health financing for universal coverage*. Geneva: WHO, 2023. URL: <https://www.who.int> (дата звернення: 11.05.2026).
38. World Health Organization. Health Systems Governance for Universal Health Coverage. Geneva : WHO, 2019. 102 p.
39. World Health Organization. *Health systems governance*. Geneva: WHO, 2020. URL: <https://www.who.int> (дата звернення: 11.05.2026).
40. World Health Organization. *Public health services*. Geneva: WHO, 2021. URL: <https://www.who.int> (дата звернення: 12.05.2026).

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Наталія Іванівна Кожушко

Співавтор:

Назва: Оптимізація управління системою громадського здоров'я для підвищення якості медичних послуг

Науковий керівник: Микола Петрович Дейкун

Підрозділ: National University "Chernihiv Collegium"

Коефіцієнт подібності 1: 11.56%

Коефіцієнт подібності 2: 0.36%

Мікропробіли: 0

Заміна букв: 0

Інтервали: 0

Білі знаки: 0

Дата створення звіту: 2026-06-17 09:20:53.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☐ Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

☐ Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

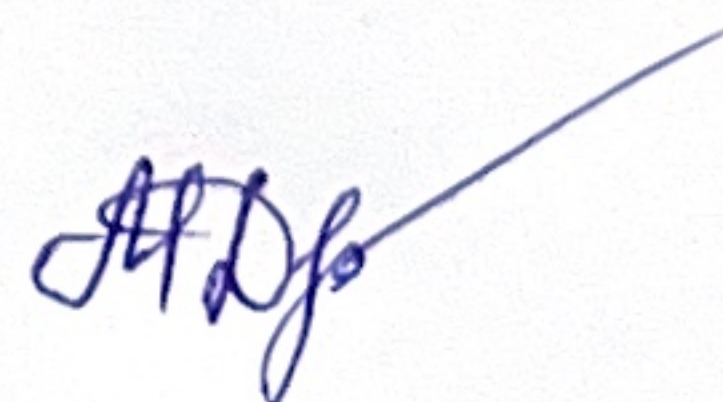
☐ Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

Дата

15.06.26

експерт





Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Оптимізація управління системою громадського здоров'я для підвищення якості медичних послуг

Автор

Наталія Іванівна Кожушко

Науковий керівник / Експерт

Микола Петрович Дейкун

ІД документу

334347967

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

National University "Chernihiv Collegium"

підрозділ

National University "Chernihiv Collegium"

ЗВІТ

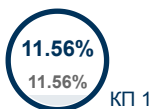
Дата звіту

6/17/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

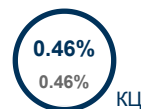
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

16467

Кількість слів



КЦ

140072

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		30

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	--	---

1	Профілактичний потенціал дерматокосметології у системі громадського здоров'я: міждисциплінарний підхід 6/17/2025 National University "Chernihiv Collegium" (National University "Chernihiv Collegium")	32 (0.19 %)
2	ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ В УКРАЇНІ 2/11/2026 Academy of Labour, Social Relations and Tourism (Academy of Labour, Social Relations and Tourism)	28 (0.17 %)
3	Воронецький РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ІНВАЛІДИЗАЦІЇ ДОРОСЛОГО НАСЕЛЕННЯ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я 2/17/2025 I. Horbachevsky Ternopil State Medical University (TSMU)	20 (0.12 %)
4	Зміни гематологічних та біохімічних показників крові карася звичайного (Carassius carassius) за дії мікотоксинів 12/11/2025 National University "Chernihiv Collegium" (National University "Chernihiv Collegium")	19 (0.12 %)
5	Профілактичний потенціал дерматокосметології у системі громадського здоров'я: міждисциплінарний підхід 6/17/2025 National University "Chernihiv Collegium" (National University "Chernihiv Collegium")	18 (0.11 %)
6	Вахняков_Публічне управління реалізацією медичної реформи на первинній ланці 3/9/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу)	17 (0.1 %)
7	Сучко Костянтин Олегович 5/31/2026 Interregional Academy of Personnel Management (Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут (Чернівці))	17 (0.1 %)
8	Сучко Костянтин Олегович 5/31/2026 Interregional Academy of Personnel Management (Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут (Чернівці))	16 (0.1 %)
9	Сучко Костянтин Олегович 5/31/2026 Interregional Academy of Personnel Management (Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут (Чернівці))	16 (0.1 %)
10	«Регіональні підходи до реалізації медичної реформи в Україні» 2/17/2020 National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Дипломні роботи)	15 (0.09 %)

База даних RefBooks (0.04 %)



ЗАГОЛОВОК

КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ
(ФРАГМЕНТІВ)

джерело: Paperity

1	Ensuring the competitiveness of health institutions in the conditions of modern transformations Igor Зошук, Стахів Олексій;	6 (1) (0.04 %)
---	--	----------------

Домашня база даних (0.5 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
2	Профілактичний потенціал дерматокосметології у системі громадського здоров'я: міждисциплінарний підхід 6/17/2025 National University "Chernihiv Collegium" (National University "Chernihiv Collegium")	64 (4) (0.39 %)
3	Зміни гематологічних та біохімічних показників крові карася звичайного (Carassius carassius) за дії мікотоксинів 12/11/2025 National University "Chernihiv Collegium" (National University "Chernihiv Collegium")	19 (1) (0.12 %)

Програма обміну базами даних (11.02 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
4	Громадське здоров'я 11/16/2021 Bogomolets National Medical University (BNMU) (Deanery)	110 (20) (0.67 %)
5	Сучко Костянтин Олегович 5/31/2026 Interregional Academy of Personnel Management (Північноукраїнський інститут ім. Героїв Крут (Чернівці))	97 (9) (0.59 %)
6	Вахняков_Публічне управління реалізацією медичної реформи на первинній ланці 3/9/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу)	90 (12) (0.55 %)
7	ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ТА ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ УКРАЇНИ 2/10/2026 Academy of Labour, Social Relations and Tourism (Academy of Labour, Social Relations and Tourism)	81 (14) (0.49 %)
8	Розробка шляхів забезпечення дієвого державного регулювання системи охорони здоров'я в Україні 11/22/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	77 (13) (0.47 %)
9	КР_Гончаренко_IBK_пларіат 12/14/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра публічного управління та адміністрування)	60 (9) (0.36 %)
10	Шафранський.docx 3/12/2018 Bogomolets National Medical University (BNMU) (Deanery)	59 (11) (0.36 %)
11	Оптимізація управління системою охорони здоров'я України 11/25/2025 Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (публічного управління та адміністрування)	56 (8) (0.34 %)
12	Воронецький РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ІНВАЛІДИЗАЦІЇ ДОРΟΣЛОГО НАСЕЛЕННЯ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я 2/17/2025 I. Horbachevsky Ternopil State Medical University (TSMU)	56 (7) (0.34 %)

13	І уліки_кваліфікаційна робота_І ІУА_2026 2/18/2026 King Danylo University (King Danylo University)	52 (8) (0.32 %)
14	ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ КЕРІВНИХ КАДРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ 5/7/2026 Interregional Academy of Personnel Management (Західнодонбаський інститут)	49 (7) (0.3 %)
15	МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 11/14/2024 National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Інформаційний центр запобігання та виявлення плагіату)	48 (8) (0.29 %)
16	Tabachak O BAz-41 6/11/2026 Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (кафедра менеджменту та адміністрування)	44 (6) (0.27 %)
17	Аналіз показників якісного управління в системі громадського здоров'я 12/27/2024 I. Horbachevsky Ternopil State Medical University (TSMU)	44 (8) (0.27 %)
18	Текст_на перевірку_11.04.2026 4/13/2026 V. N. Karazin Kharkiv National University (KGNU) (ННІ Інститут державного управління)	39 (5) (0.24 %)
19	Державна політика у сфері охорони громадського здоров'я 12/9/2024 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ, Каф. соціально- гуманітарних наук)	38 (6) (0.23 %)
20	Dis.Lomakin 5/18/2025 Odessa National Polytechnic University (Відділ аспірантури і докторантури)	37 (5) (0.22 %)
21	MP__Судомо Дар'я 12/18/2025 Ieonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law (Ieonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law)	36 (5) (0.22 %)
22	Дис_УДОСКОНАЛЕННЯ_МЕХАНІЗМІВ_ПУБЛІЧНОГО_УПРАВЛІННЯ_У_СФЕРІ_ОХОРОНИ_1 7/25/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Interregional Academy of Personnel Management)	35 (6) (0.21 %)
23	ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ В УКРАЇНІ 2/11/2026 Academy of Labour, Social Relations and Tourism (Academy of Labour, Social Relations and Tourism)	33 (2) (0.2 %)
24	Єлістратова Д.М. 6/14/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (ФСП, К-ра теорії та практики управління)	32 (6) (0.19 %)
25	КОВАЛЬКОВСЬКИЙ-Є - МР - МИРНА-Н - ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ 11/25/2025 V. N. Karazin Kharkiv National University (KGNU) (ННІ Інститут державного управління)	32 (5) (0.19 %)
26	КБР Бережна І 6/4/2026 V. N. Karazin Kharkiv National University (KGNU) (ННІ" Каразінський банківський інститут")	30 (5) (0.18 %)
27	РУтич спроба 3 12/25/2025	29 (5) (0.18 %)

28	ХНМУ - Маг-25 - Маталега Ірина - ПУ громад здоров'я 1/14/2025 Kharkiv National Medical University (KNMU) (Навчально-науковий інститут якості освіти ХНМУ)	27 (5) (0.16 %)
29	korchovyi_dysertaciya_281 4/3/2026 Odessa National Polytechnic University (Відділ аспірантури і докторантури)	27 (5) (0.16 %)
30	Сємєненко С.В._ маг.роб.Єлагін_ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я_07_12_2021.doc 12/7/2021 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (ННІ Інститут державного управління)	26 (3) (0.16 %)
31	Кваліф_робота_Іванюта_2025_остат-варіант 6/19/2025 Shuryk NHU of Ukraine (НУОЗ України імені П. Л. Шупика)	25 (4) (0.15 %)
32	KPM Степанько Я. М. Стратегічне управління розвитком ЗОЗ 1/2/2026 Poltava State Medical University (PSMU)	25 (4) (0.15 %)
33	Державна система забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення в Україні 12/16/2024 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ, Каф. соціально- гуманітарних наук)	24 (4) (0.15 %)
34	ФедороваЛО_Маг.робота_Карамішев Д.В._Кризове управління та керування ризиками в системі охорони здоров'я 12/12/2024 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (ННІ Інститут державного управління)	24 (4) (0.15 %)
35	МУДРИК-К - МР - ЄЛАГІН-В - ПОЛІТИКА У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 12/15/2025 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (ННІ Інститут державного управління)	23 (3) (0.14 %)
36	Диплом_Сьоміно.В_ 6/16/2025 Shuryk NHU of Ukraine (НУОЗ України імені П. Л. Шупика)	23 (3) (0.14 %)
37	РОЗВИТОК СФЕРИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 12/17/2023 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ, Каф. публ. управл. та регіоналістики)	23 (4) (0.14 %)
38	МР Блищак Н 12/13/2025 National University "Lviv Politechnika" (NULP2)	21 (4) (0.13 %)
39	Волочій Лілія МЗОЗмі-21 11/10/2025 West Ukrainian National University (West Ukrainian National University)	19 (3) (0.12 %)
40	Sakharuk Iryna Publichne upravlinnia ta administruvannya.docx 12/23/2024 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	16 (3) (0.1 %)
41	КР Опанасенко ІВК_плагіат 11/24/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра публічного управління та адміністрування)	16 (2) (0.1 %)

42	ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДІЯ УКРАЇНИ 12/21/2023 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ, Каф. соціально- гуманітарних наук)	16 (2) (0.1 %)
43	ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ І ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВИ У ЇХ РОЗВ'ЯЗАННІ 12/17/2023 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ, Каф. соціально- гуманітарних наук)	15 (2) (0.09 %)
44	«Регіональні підходи до реалізації медичної реформи в Україні» 2/17/2020 National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Дипломні роботи)	15 (1) (0.09 %)
45	Формування системи управління якістю продукції підприємства 6/16/2026 Kyiv National University of Technologies and Design (НМЦУПФ)	14 (2) (0.09 %)
46	Магістерська_Ліщишина_1612 12/19/2025 Ieonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law (Ieonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law)	14 (1) (0.09 %)
47	Роль центрів контролю та профілактики хвороб в системі охорони здоров'я щодо підвищення рівня та якості життя населення 12/11/2024 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ, Каф. соціально- гуманітарних наук)	13 (2) (0.08 %)
48	МР Грицик 12/11/2024 National University "Lviv Politechnika" (NULP2)	13 (2) (0.08 %)
49	281-Балашов_Олег_Васильович-2020 6/5/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	12 (2) (0.07 %)
50	ПУА-28(3)-КБР-26 6/16/2026 STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TECHNOLOGY (STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TECHNOLOGY)	12 (2) (0.07 %)
51	Курсова робота 4/15/2025 King Danylo University (King Danylo University)	11 (1) (0.07 %)
52	Державне регулювання медичного забезпечення військовослужбовців в Україні 12/11/2024 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ, Каф. соціально- гуманітарних наук)	11 (2) (0.07 %)
53	ТЕОРЕТИКОПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 12/14/2023 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ, Каф. соціально- гуманітарних наук)	10 (2) (0.06 %)
54	Розвиток напрямів удосконалення публічного адміністрування в галузі охорони здоров'я.docx 12/10/2022 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	10 (2) (0.06 %)
55	Методологічні засади забезпечення здорового розвитку національної економіки.docx 9/6/2023 Sumy State University (Кафедра маркетингу та управління інноваційною діяльністю)	10 (2) (0.06 %)
56	Державне управління забезпеченням реалізації права на охорону здоров'я в Україні	9 (1) (0.05 %)

57	ДИСЕРТАЦІЯ_27.04.2023 7/11/2024 Ukrainian national aviation university (Ukrainian national aviation university)	7 (1) (0.04 %)
58	Доступність психіатричних і психологічних послуг у громадах: аналіз бар'єрів і нерівностей. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти. Освітньо-професійна програма: «Громадське здоров'я». Галузь знань: 22 «Охорона здоров'я». Спеціальність: 229 «Громадське здоров'я». Кваліфікація: Магістр громадського здоров'я. 6/4/2026 Kharkiv National Medical University (KNMU) (Навчально-науковий інститут якості освіти ХНМУ)	6 (1) (0.04 %)
59	Публічне управління розвитком сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану 1/26/2026 Sumy National Agrarian University (SNAU)	6 (1) (0.04 %)
60	ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ 12/12/2023 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ, Каф. соціально- гуманітарних наук)	6 (1) (0.04 %)
61	Державний контроль якості медичної допомоги 12/5/2024 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ, Каф. соціально- гуманітарних наук)	6 (1) (0.04 %)
62	Реалізація державної політики надання медичних послуг в Україні 12/10/2023 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (ННІ Інститут державного управління)	6 (1) (0.04 %)
63	КОСІЛОВ-К - МР - ВАШЕВ-О - ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МЕДИЧНИХ РЕФОРМ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 12/9/2025 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (ННІ Інститут державного управління)	5 (1) (0.03 %)
64	Штогрін-ВВ - МР - Мирна-НВ - ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ 12/17/2024 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (ННІ Інститут державного управління)	5 (1) (0.03 %)

Інтернет



#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------------	--



Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------	---------------------------------------