

**Венгер І.В.**

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-0076-8066

## ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті аналізуються сучасні механізми підтримки закладів охорони здоров'я в Україні та пропонуються стратегічні рішення для забезпечення їхнього сталого розвитку. Реформування сфери охорони здоров'я є важливим аспектом для досягнення високого рівня здоров'я населення та задоволення потреб суспільства. Українська система охорони здоров'я перебуває в стані трансформації, яка вимагає збалансованих рішень та інноваційних підходів для покращення фінансової, матеріально-технічної та кадрової підтримки медичних установ. Основними проблемами на шляху до стабільного функціонування медичних закладів в Україні є недостатнє фінансування, дефіцит висококваліфікованого персоналу, зношеність матеріально-технічної бази та низький рівень управлінських компетенцій. Пандемія COVID-19 ще більше загострила ці питання, показавши вразливі місця національної системи охорони здоров'я та нагальну потребу у вдосконаленні механізмів її підтримки. У статті розглядаються потенційні стратегічні напрями для подолання цих проблем. Серед запропонованих рішень є перехід на нові моделі фінансування, такі як договірне фінансування, що передбачає ефективний розподіл коштів відповідно до обсягу та якості наданих послуг. Розглядається також необхідність залучення приватного капіталу та інвестицій, що може значно покращити фінансову стабільність закладів. Особлива увага приділяється підвищенню ефективності управління медичними установами через впровадження сучасних інформаційних систем та цифрових технологій, що сприяє оптимізації робочих процесів і забезпечує крайній контроль за ресурсами. Також обговорюється необхідність створення програм підтримки та розвитку медичного персоналу, включаючи підвищення рівня оплати праці та запровадження освітніх і мотиваційних заходів для лікарів та медичних сестер. Стаття містить рекомендації щодо вдосконалення законодавчої бази, створення умов для розвитку державно-приватного партнерства в медичній галузі, впровадження нових підходів до забезпечення лікарень сучасним обладнанням, а також ініціативи для стимулювання регіонального розвитку закладів охорони здоров'я. Запропоновані стратегічні рішення спрямовані на досягнення сталого розвитку українських медичних установ, підвищення якості та доступності медичних послуг, що є важливим етапом у реформуванні національної системи охорони здоров'я.

**Ключові слова:** заклади охорони здоров'я, стратегічні рішення, сталий розвиток, механізми підтримки, державно-приватне партнерство, управління охороною здоров'я, кадрова підтримка, цифрові технології в медицині, оптимізація медичних послуг.

**Постановка проблеми.** Система охорони здоров'я України, незважаючи на ряд реформ, продовжує стикатися з численними викликами, що перешкоджають її ефективному функціонуванню та розвитку. Основні проблеми включають недостатнє та нерівномірне фінансування закладів охорони здоров'я, обмеженість матеріально-технічної бази, нестачу сучасного обладнання, значне зношення інфраструктури та серйозний дефіцит висококваліфікованого медичного персоналу. Ці фактори призводять до низької якості надання медичних послуг, погіршення доступу до медичної допомоги, особливо в сільських та від-

далених районах, і зниження загального рівня здоров'я населення. Фінансування залишається критичним аспектом – видатки на медицину з державного бюджету не покривають повною мірою потреб галузі, а існуюча модель розподілу коштів є застарілою та неефективною. Питання ефективного управління ресурсами також ускладнюється низьким рівнем автоматизації та недостатнім впровадженням цифрових технологій, що призводить до втрати коштів і нераціонального використання матеріальних та людських ресурсів. Крім того, низький рівень оплати праці та відсутність перспективного розвитку для медичного персо-

налу сприяють відтоку кваліфікованих фахівців, що загрожує зниженням якості медичних послуг. Зважаючи на ці виклики, необхідність у впровадженні ефективних механізмів підтримки та розвитку закладів охорони здоров'я є нагальною. Постає питання розробки нових підходів до фінансування, управління та підтримки медичних установ, що здатні забезпечити стабільність, ефективність і стале зростання системи охорони здоров'я України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досвід у сфері створення та розвитку державних механізмів у галузі охорони здоров'я отримав висвітлення в наукових роботах українських дослідників, зокрема О. Вівсянника, С. Мостового, Д. Терещенка, А. Чечеля, І. Яремка та інших. Чимало вчених зосередили увагу на сучасних змінах у різних аспектах системи охорони здоров'я, серед яких З. Гбур, С. Кошова, Л. Криничко, Н. Орлова, О. Пархоменко-Куцевіл та інші. Проте, існує потреба у подальшому дослідженні інструментів та методів реформування і змін у системі охорони здоров'я.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз існуючих проблем у сфері підтримки та розвитку закладів охорони здоров'я України та розробка стратегічних пропозицій для їх вирішення. Основне завдання – визначити ефективні механізми, які сприятимуть підвищенню фінансової стабільності, модернізації матеріально-технічної бази, покращенню управлінських процесів та підвищенню якості надання медичних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сектор охорони здоров'я відіграє критично важливу роль у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку України, оскільки здоров'я нації є основою продуктивності, добробуту та економічної стабільності. Водночас система охорони здоров'я України стикається з рядом системних викликів, які ускладнюють надання якісних та доступних медичних послуг. Серед головних проблем – обмеженість бюджетного фінансування, зношеність матеріально-технічної бази, низька мотивація та дефіцит медичних кадрів, а також необхідність реформування управлінських механізмів у медичних закладах. Потреба у покращенні якості медичних послуг стає особливо нагальною в умовах війни, яка посилює навантаження на систему охорони здоров'я, зокрема через збільшення кількості поранених, переміщених осіб та зростання попиту на психосоціальну підтримку.

Незважаючи на зусилля щодо реформування сектору, починаючи з 2018 року, існує нагальна потреба в подальшій оптимізації механізмів підтримки та розвитку закладів охорони здоров'я. Актуальність теми зумовлена як стратегічною важливістю побудови стійкої та інноваційної системи охорони здоров'я, так і необхідністю забезпечення доступності медичних послуг для всіх верств населення, включаючи мешканців віддалених та малозабезпечених територій. Міжнародний досвід свідчить, що розвинені системи охорони здоров'я використовують комплексний підхід до фінансування, управління та моніторингу, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити рівень медичної допомоги.

Основна мета це розробити комплекс стратегічних пропозицій, які сприятимуть удосконаленню механізмів підтримки і розвитку закладів охорони здоров'я в Україні. Особливий акцент буде зроблено на таких аспектах: фінансова стійкість закладів охорони здоров'я, підвищення мотивації та професійного рівня медичних кадрів, модернізація матеріально-технічної бази, покращення управлінських механізмів і впровадження нових технологій. Розроблені пропозиції базуватимуться на сучасних даних, що відображають стан галузі охорони здоров'я, на міжнародному досвіді у сфері медичного забезпечення, а також на поточних викликах, які стоять перед сектором охорони здоров'я в Україні.

Очікується, що реалізація запропонованих стратегій дозволить не лише стабілізувати систему охорони здоров'я, а й забезпечить її поступальний розвиток, зокрема через ефективне управління ресурсами та підвищення якості надання медичних послуг.

Для подолання основних викликів, що стоять перед системою охорони здоров'я в Україні, необхідно розробити комплекс стратегічних пропозицій, спрямованих на оптимізацію фінансування, покращення управління, підвищення якості підготовки та мотивації персоналу, а також на модернізацію інфраструктури. Запропоновані в таблиці 1. стратегії відображають ключові напрями реформування та розвитку, які забезпечать більш ефективне функціонування системи охорони здоров'я. Пропозиції сформовані на основі актуального аналізу ситуації в медичній сфері та міжнародного досвіду [1–2].

Стратегічні пропозиції, представлені в таблиці, спрямовані на формування стійкої, прозорої та якісно орієнтованої системи охорони здоров'я

в Україні. Важливими аспектами залишаються фінансова стабільність закладів охорони здоров'я, ефективне управління ресурсами, покращення підготовки та мотивації медичних працівників, а також модернізація інфраструктури. Крім того, стратегічне значення має забезпечення постійного моніторингу та оцінки результативності реформ, що дозволить коригувати напрями розвитку у відповідності до реальних потреб системи. Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню якості медичних послуг, зростанню довіри населення до системи охорони здоров'я та стійкому розвитку галузі, що в результаті покращить рівень життя і здоров'я населення України.

Фінансова стійкість є основою ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, адже від достатнього рівня фінансування залежить якість і доступність медичних послуг. На сьогодні фінансування системи охорони здоров'я в Україні відзначається значними обмеженнями. Державний бюджет покриває лише базові потреби, і більшість закладів охорони здоров'я залишаються залежними від недостатньо гнучких бюджетних механізмів. Для підвищення стійкості та гнучкості фінансової системи в охороні здоров'я вкрай важливо залучати додаткові джерела фінансування, реформувати підходи до розподілу коштів та впроваджувати нові меха-

Таблиця 1

**Стратегічні пропозиції щодо удосконалення механізмів підтримки та розвитку закладів охорони здоров'я в Україні**

Напрямок	Стратегічна пропозиція	Очікуваний результат
Фінансове забезпечення	Запровадження змішаної моделі фінансування (державний, місцевий бюджет, страхування)	Зменшення фінансового навантаження на державний бюджет, стабільне фінансування закладів охорони здоров'я
	Підвищення ролі місцевих бюджетів	Оперативне реагування на місцеві потреби, підтримка закладів у віддалених районах
	Залучення приватних інвестицій через державно-приватне партнерство	Залучення додаткових коштів для модернізації медичних закладів та покращення інфраструктури
Управління та адміністрація	Автономізація закладів охорони здоров'я	Посилення гнучкості у розпорядженні коштами, краща адаптація до потреб пацієнтів
	Впровадження цифрових технологій (електронні картки, документообіг, управління чергами)	Підвищення ефективності роботи закладів, зменшення адміністративних витрат
	Запровадження системи показників ефективності (КРІ)	Чітке оцінювання результатів діяльності, стимулювання якості медичних послуг
Підготовка та мотивація персоналу	Реформування системи оплати праці (бонуси, надбавки)	Підвищення мотивації, забезпечення рівномірного кадрового розподілу
	Підтримка безперервної професійної освіти	Підвищення кваліфікації медичних працівників, впровадження передових методик лікування
	Покращення умов праці та соціального захисту	Зниження плинності кадрів, підвищення залученості медичних працівників
Інфраструктура та технічне забезпечення	Модернізація закладів (оновлення обладнання, ремонт)	Підвищення якості медичних послуг, забезпечення сучасних умов для пацієнтів
	Впровадження енергоефективних технологій (зелена медицина)	Зменшення експлуатаційних витрат, екологічна стабільність
	Розвиток телемедицини та мобільних медичних станцій	Забезпечення доступу до медичних послуг у віддалених регіонах
Моніторинг та оцінка реформ	Створення незалежного органу для моніторингу	Об'єктивна оцінка ефективності реформ, прозорість процесу змін
	Розробка інструментів зворотного зв'язку з пацієнтами	Покращення якості послуг на основі зворотного зв'язку
	Регулярне звітування перед громадськістю	Забезпечення прозорості та підвищення довіри до медичної системи

Джерело: побудовано автором

нізми стимулювання ефективного використання ресурсів.

Нижче розглянуто основні стратегії для оптимізації фінансового забезпечення системи охорони здоров'я в Україні [3].

1. Запровадження змішаної моделі фінансування. Змішана модель фінансування, яка включає поєднання державних, місцевих та приватних джерел, є перевіреним підходом до забезпечення стабільності фінансових потоків у сфері охорони здоров'я. Зокрема, її ключовими компонентами є:

1.1. **Обов'язкове медичне страхування.** Впровадження системи обов'язкового медичного страхування (ОМС) дозволить частково зменшити фінансове навантаження на державний бюджет, забезпечивши сталий потік коштів на медичні послуги. У цьому випадку фінансування послуг здійснюватиметься через страховий фонд, що покриватиме визначений обсяг медичних послуг для громадян, який гарантується державою.

1.2. **Добровільне медичне страхування (ДМС).** Добровільне страхування дозволить отримувати додаткові фінансові ресурси, підвищуючи рівень доступу до більш якісних послуг. ДМС може покривати послуги, які не входять до базового пакету, наприклад, спеціалізовану діагностику або комплексні операції.

1.3. **Залучення приватних страхових компаній.** Участь приватних страхових компаній створить конкуренцію на ринку страхування та дозволить підвищити якість послуг для населення. Така конкуренція стимулюватиме страхові компанії до пропозиції більш привабливих умов для клієнтів і розширення спектра страхових програм.

2. **Підвищення ролі місцевих бюджетів.** В умовах децентралізації важливим напрямом є підвищення фінансової самостійності місцевих громад, зокрема їхньої здатності фінансувати заклади охорони здоров'я на місцевому рівні. Передача частини бюджетних повноважень на місцевий рівень дозволить оперативно реагувати на локальні потреби та забезпечувати фінансування тих закладів охорони здоров'я, які перебувають у віддалених чи малозабезпечених районах. Ключові аспекти реалізації цього підходу:

2.1. **Більша автономія у розподілі бюджетних коштів.** Місцеві громади повинні отримати більше повноважень у розподілі бюджетних коштів, зокрема у виділенні коштів на закупівлю медичного обладнання, проведення ремонтів та забезпечення базового медичного обслуговування.

2.2. **Співфінансування проектів розвитку.** Держава може стимулювати місцеві бюджети до

фінансування охорони здоров'я шляхом спільного фінансування важливих проектів. Це включає реалізацію регіональних програм розвитку охорони здоров'я, які отримуватимуть часткове фінансування з державного та місцевих бюджетів.

3. **Розширення державно-приватного партнерства (ДПП).** Державно-приватне партнерство є дієвим механізмом залучення додаткових інвестицій до сектору охорони здоров'я. Співпраця між державними та приватними структурами дозволяє покращити інфраструктуру, залучити інноваційні технології та оптимізувати управління медичними закладами. Можливі форми ДПП [4–5]:

3.1. **Концесійні угоди для будівництва та модернізації медичних закладів.** Приватний інвестор отримує право на управління закладом охорони здоров'я, взамін забезпечуючи будівництво чи капітальний ремонт об'єкту та необхідне технічне оснащення. Вартість послуг залишається регульованою, що дозволяє зберегти доступність медичної допомоги.

3.2. **Лізинг медичного обладнання.** Приватний партнер може надати сучасне обладнання в лізинг з умовами спільного користування або експлуатації на основі партнерства з державним закладом. Це дасть змогу уникнути великих капітальних вкладень з боку держави та оперативно впровадити сучасні медичні технології.

4. **Прозорість та ефективність використання коштів.** Фінансова оптимізація також передбачає підвищення прозорості та контролю за використанням коштів. Одним із дієвих заходів є впровадження механізмів звітності та прозорості, що зменшує ризики нецільового використання ресурсів і підвищує довіру населення до системи охорони здоров'я. Основні заходи з підвищення прозорості:

4.1. **Впровадження системи електронних закупівель та контролю витрат.** Завдяки електронним закупівлям (наприклад, через систему ProZorro) можна оптимізувати процес придбання медичного обладнання, ліків та інших товарів, забезпечуючи економію коштів і підвищуючи конкурентоспроможність.

4.2. **Відкритість даних та звітність.** Заклади охорони здоров'я повинні регулярно звітувати про використання бюджетних коштів. Відкритість даних про фінансування та витрати закладів охорони здоров'я забезпечить громадський контроль, сприятиме раціональному використанню ресурсів і зменшить корупційні ризики.

5. **Система стимулів та бонусів для ефективного використання ресурсів.** Реформа фінансу-

вання має також включати механізми стимулювання ефективного використання ресурсів, адже це сприятиме підвищенню ефективності роботи закладів охорони здоров'я. Ключові стимули для фінансової оптимізації:

5.1. Запровадження системи бонусів для закладів охорони здоров'я. Заклади, які забезпечують економію коштів без зниження якості медичних послуг, можуть отримувати додаткове фінансування або інші види винагороди.

5.2. Застосування системи оплати за результат. Оцінка ефективності медичних закладів на основі встановлених ключових показників ефективності (КПІ) дозволить збільшити фінансування найбільш ефективних закладів, стимулюючи їх до покращення якості послуг [6].

Отже, оптимізація фінансового забезпечення системи охорони здоров'я в Україні вимагає комплексного підходу, який включає диверсифікацію джерел фінансування, активне залучення приватного сектору, підвищення ролі місцевих бюджетів та прозоре використання ресурсів. Запровадження змішаної моделі фінансування із обов'язковим медичним страхуванням дозволить зменшити фінансове навантаження на державу, тоді як державно-приватне партнерство відкриє можливості для залучення інвестицій в інфраструктуру та інноваційні рішення. Важливу роль у цьому процесі відіграє забезпечення прозорості та впровадження стимулів для ефективного використання коштів. Реалізація цих заходів дозволить підвищити стійкість фінансової системи охорони здоров'я, забезпечити стабільне фінансування медичних послуг та сприятиме

підвищенню якості медичної допомоги для населення України.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Розвиток закладів охорони здоров'я в Україні потребує значних трансформацій як в управлінських підходах, так і в залученні інноваційних технологій та додаткових джерел фінансування. Для ефективного вдосконалення механізмів підтримки охорони здоров'я варто розглянути комплексні стратегічні пропозиції, що базуються на впровадженні сучасних управлінських рішень, цифрових технологій та державно-приватного партнерства. З огляду на обмеженість бюджетних ресурсів та зростаючі потреби населення, пріоритетом розвитку закладів охорони здоров'я має бути диверсифікація джерел фінансування, підвищення якості медичних послуг та оптимізація управління медичними установами. Враховуючи міжнародний досвід, Україні доцільно активніше розвивати механізми державно-приватного партнерства (ДПП), які залучають приватний капітал у розвиток медичної інфраструктури. Моделі ДПП, такі як концесія, лізинг, спільні підприємства та ВОТ (будівництво – управління – передача), можуть бути використані для фінансування будівництва нових лікарень, модернізації обладнання та управління медичними закладами. Це сприятиме покращенню доступу до якісних послуг, особливо у сільських і віддалених районах, а також зменшить навантаження на державний бюджет. Для цього важливо розробити ефективну нормативно-правову базу, яка забезпечить прозорість та стабільність довгострокових відносин між державою і приватними партнерами.

#### Список літератури:

1. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2(6). С. 127–139.
2. Терещенко Д. А. Зарубіжний досвід державного управління процесами формування людського капіталу. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 3. С. 128–134.
3. Mehta S., Grant K., Ackery A. Future of blockchain in healthcare: potential to improve the accessibility, security and interoperability of electronic health records. *BMJ Health & Care Informatics*. 2020. URL: <https://doi:10.1136/bmjhci-2020-100217>
4. Вівсянник О. М. Порівняльний аналіз ефективності систем охорони здоров'я в країнах ОЕСР та ЄС. *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2021. № 1. URL: <http://czvestnic.info/pdf/283483.pdf>
5. Криничко Л. Р. Розробка кадрового механізму державного управління системою охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/42.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/42.pdf)
6. Кошова С. П., Гбур З. В., Пархоменко Куцевіл О. І. Розвиток фахівців в сфері охорони здоров'я та лікарів: теорія та практика: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2021. 340 с.

**Venger I.V. EFFECTIVE MECHANISMS FOR SUPPORTING HEALTHCARE INSTITUTIONS IN UKRAINE: STRATEGIC SOLUTIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

*The article analyzes modern mechanisms for supporting healthcare institutions in Ukraine and proposes strategic solutions to ensure their sustainable development. Reforming the healthcare sector is an important aspect for achieving a high level of population health and meeting the needs of society. The Ukrainian healthcare system is in a state of transformation, which requires balanced solutions and innovative approaches to improve the financial, logistical and personnel support of healthcare institutions. The main problems on the way to the stable functioning of healthcare institutions in Ukraine are insufficient funding, a shortage of highly qualified personnel, deterioration of the logistical base and a low level of managerial competencies. The COVID-19 pandemic has further exacerbated these issues, revealing the vulnerabilities of the national healthcare system and the urgent need to improve its support mechanisms. The article considers potential strategic directions for overcoming these problems. Among the proposed solutions is the transition to new financing models, such as contractual financing, which involves the effective distribution of funds in accordance with the volume and quality of services provided. The need to attract private capital and investments is also considered, which can significantly improve the financial stability of institutions. Particular attention is paid to increasing the efficiency of management of medical institutions through the implementation of modern information systems and digital technologies, which helps to optimize work processes and provides better control over resources. The need to create programs to support and develop medical personnel is also discussed, including increasing the level of remuneration and introducing educational and motivational measures for doctors and nurses. The article contains recommendations for improving the legislative framework, creating conditions for the development of public-private partnerships in the medical industry, introducing new approaches to providing hospitals with modern equipment, as well as initiatives to stimulate the regional development of healthcare institutions. The proposed strategic solutions are aimed at achieving sustainable development of Ukrainian medical institutions, improving the quality and accessibility of medical services, which is an important stage in reforming the national healthcare system.*

**Key words:** *healthcare institutions, strategic decisions, sustainable development, support mechanisms, public-private partnership, healthcare management, human resources support, digital technologies in medicine, optimization of medical services.*