

## ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

## PROBLEMATIC ASPECTS OF ORGANIZING MEDICAL SERVICE PROVISION IN TERRITORIAL COMMUNITIES DURING WARTIME

У статті розглядаються актуальні питання надання медичної допомоги територіальним громадам України в контексті єдиного простору охорони здоров'я. Зважаючи на сучасну політичну географію та стратегічні цілі України, це питання стає все більш актуальним. Розглядаються труднощі та проблеми надання медичної допомоги населенню внаслідок збройного вторгнення росії. Особлива увага приділяється невідповідності структур і функцій.

Одним з основних труднощів є забезпечення ефективної комунікації та координації між різними відділами в управлінні сферою. Це важливо для успішного поєднання медичної системи та системи національної безпеки. Важливість такої інтеграції полягає в тому, що вона забезпечує ефективну медичну допомогу в умовах військового конфлікту та надзвичайної ситуації.

Вивчається колізія навколо обміну інформацією та даними між відомчими установами, ця проблема ускладнює збір та обробку медичної інформації. Важливою складовою інтеграції вважається впровадження технологічних рішень, які сприятимуть спільному та ефективному функціонуванню системи. Автор визнає необхідність розробки та впровадження нових технологічних рішень, які дозволяють усунути невідповідності та забезпечити ефективну роботу системи.

Особлива увага приділяється фінансовим і бюджетним проблемам, які перешкоджають увігідненню системи. Автор висуває гіпотезу про можливі стратегії, які можна застосувати для максимального розподілу ресурсів між різними секторами охорони здоров'я з метою забезпечення надання ефективної медичної допомоги.

Визнається необхідність підвищення кваліфікації та здібностей медичних працівників для надання високоякісної медичної допомоги в умовах стресу та великого навантаження. Заключна частина статті присвячена важливості оптимізації медичної системи організації для забезпечення ефективного медичного обслуговування під час військових конфліктів і надзвичайних ситуацій. Автор пропонує шляхи посилення інтеграції та зміцнення національної безпеки та здоров'я населення.

Ця стаття намагається висвітлити складні аспекти вдосконалення системи охорони здоров'я в умовах сучасних труднощів, а також сприяти створенню стратегій, які гарантуватимуть національну безпеку та добробут населення.

Аналіз оптимізації системи охорони здоров'я є важливим питанням у контексті військового конфлікту, зміни в системі охорони здоров'я та бажання максимізувати ресурси – все це приклади питань, які мають відношення до цієї галузі.

**Ключові слова:** публічне управління у сфері охорони здоров'я, громадське здоров'я, медична служба, оптимізація, охорона здоров'я, Збройні сили України, регулювання,

здоров'язбереження, публічне управління, здоров'язбережувальний простір, механізми управління.

The article addresses pressing issues in providing medical care to territorial communities in Ukraine within the framework of a unified healthcare system. Given Ukraine's current political geography and strategic objectives, this topic is becoming increasingly relevant. The challenges and problems in delivering medical assistance to the population as a result of Russia's armed invasion are analyzed, with particular attention to mismatches in structure and functionality. One of the primary difficulties is ensuring effective communication and coordination among various departments managing the sector. This is crucial for integrating the healthcare system with national security structures, enabling efficient medical care in conditions of armed conflict and emergencies.

The article examines conflicts surrounding the exchange of information and data between departmental institutions, which hinder the collection and processing of medical information. The adoption of technological solutions is identified as a vital element in achieving integrated and efficient system operations.

The author emphasizes the need to develop and implement innovative technological solutions to address structural inconsistencies and ensure the system's effective functioning. Special focus is given to financial and budgetary challenges that obstruct system optimization. The author hypothesizes potential strategies for maximizing resource allocation across various healthcare sectors to ensure effective medical services delivery.

The importance of enhancing the qualifications and capabilities of medical personnel to provide high-quality care under stress and heavy workloads is underscored.

The concluding section highlights the importance of optimizing the organization of the healthcare system to ensure effective medical services during military conflicts and emergencies. The author proposes pathways to strengthen integration, bolster national security, and improve population health.

This article seeks to illuminate the complexities of improving the healthcare system in the face of contemporary challenges and to contribute to the development of strategies that ensure national security and public well-being. Analyzing healthcare system optimization within the context of military conflict, systemic changes, and resource maximization illustrates the pressing relevance of these issues in this field.

**Key words:** public health administration, public health, medical service, optimization, health care, Armed Forces of Ukraine, regulation, health care, public administration, healthcare space, management mechanisms.

УДК 351/352  
DOI <https://doi.org/10.32782/ptm2663-5240-2024.41.39>

**Томак О.О.**,  
начальник медичної служби  
Командування Сил територіальної  
оборони Збройних Сил України,  
аспірант кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Міжрегіональної академії управління  
персоналом  
ORCID ID: 0009-0006-4443-5868

**Постановка проблеми.** Стаття має дискусійний характер і розглядає окремі питання медичного забезпечення окремих структурних елементів системи у умовах війни. Описано особливості діяльності організації щодо медичного забезпечення громадян України. З метою виявлення прогалин у структурі державних механізмів для створення функціональної та ефективної системи медичного забезпечення у контексті єдиного медичного простору проведено аналіз актуального стану функціонування сфери.

**Метою статті** є визначення необхідності розробки та впровадження нових технологічних рішень, які дозволять усунути невідповідності та забезпечити ефективну роботу системи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання вирішення актуальних проблем, пов'язаних з організацією медичного забезпечення, часто відображаються в останніх дослідженнях цієї галузі, зокрема Бадюк М. І., Микита О. О., Шекера О. Г., Устінова Л. А. та інші. Дослідження сфери соціального забезпечення проводили В. Аргунова, Є. Березним, В. Бичкова та інші вчені. Разом з тим, важливо визнати, що дослідження, присвячені конкретно питанню медичного забезпечення територіальних громад України, відсутні.

**Виклад основного матеріалу.** Воєнний стан в Україні та реалії сучасного економічного розвитку України внаслідок участі в процесах глобалізації ставлять перед системою управління зовсім інший комплекс завдань щодо медичного забезпечення населення та надання медичних послуг. Ускладнення військової обстановки в Україні та соціально-економічних процесів і пов'язаних з цим труднощів у медичному забезпеченні населення України зумовили необхідність розширення повноважень держави у цій сфері. Як наслідок, повномасштабне вторгнення країни-агресора в Україну та запровадження воєнного стану поставило перед системою медичного забезпечення значні виклики. Шкода (психічна, фізична, фінансова), завдана війною людям та їхнім родинам, стала фактором негативного впливу, який суттєво вплинув на життя громадян, зокрема на психічне та фінансове благополуччя. Актуальна ситуація зумовлює необхідність перегляду ролі та призначення держави, характеру її відносин із суспільством [1]. Медична допомога є невід'ємною частиною реалізації соціальної політики. Медична допомога – це надання медичних послуг, спрямованих на збереження здоров'я населення в мирний час. Ці послуги включають профілактику захворювань, продовження освіти та інші

послуги[3]. В Україні децентралізація системи охорони здоров'я підвищує відповідальність місцевих чиновників за якість, фінансування та вибір постачальників, адже саме місцеві чиновники найбільше обізнані з потребами населення. Вони швидко визначають пріоритети та проблеми населення, які потім більш рівномірно розподіляються по країні. Як наслідок, саме від децентралізації медичної сфери виграють усі залучені сторони:

- отримувачів послуг, оскільки вони матимуть можливість отримати медичні послуги, які більш відповідають їхнім потребам;
- місцеві громади, оскільки вони більше дбатимуть про своїх учасників, а головне – обиратимуть найефективніші шляхи вирішення власних проблем;
- держава має перевагу в тому, що вона може більш ефективно використовувати обмежені бюджетні ресурси, як наслідок, громадяни матимуть більше шансів отримати необхідні медичні послуги.

Управління медичними послугами як форма державного управління здійснює свідомий вплив на розвиток медичного обслуговування та підтримку населення через державні та місцеві установи, громадські та благодійні організації, керівників і спеціалістів. Управління медичними послугами як система підприємницького управління суспільством покликане регулювати надання медичної допомоги всім учасникам суспільного життя та гарантувати їхнє гідне існування. Метою управління медичною допомогою є управління послугами охорони здоров'я, спрямоване на максимізацію потенціалу суспільства з урахуванням наявних економічних можливостей держави та місцевого самоврядування [6]. Процедура управління наданням медичних послуг передбачає певну організаційну структуру, під якою розуміється сукупність органів управління, пов'язаних міцною основою, ця структура зберігає основні властивості послуги в умовах внутрішніх і зовнішніх змін. Структура організації управління загальними службами і наданням медичних послуг зокрема повинна мати мінімум ланок і рівнів управління, вона повинна бути стабільною, послідовною, ефективною і різнобічною.

На місцевому рівні управління має переважно точковий характер:

- реалізація програм розвитку та територіальних програм.
- створення місцевого бюджету, який враховує витрати, пов'язані з медичною допомогою.
- здатність регулювати дотримання державних норм.

В Україні на сьогодні нагляд за наданням медичних послуг не є суттєвою за пріоритетністю складовою діяльності громад. Як наслідок, у місцевому контексті є кілька проблемних аспектів. Також можна визначити деякі першочергові проблеми управління системою охорони здоров'я щодо населення територіальних громад. Мінімізація бюджетних ресурсів у ситуації підвищення попиту на заклади охорони здоров'я. Нинішня економічна ситуація в Україні, у поєднанні зі зростанням безробіття та інфляції, призводить до дедалі більшого зuboжіння населення. Це, теоретично, збільшує навантаження на бюджети кожного рівня, що змушує органи влади здійснювати більш ефективно фінансове управління та розподіл. Неспроможність державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, відсутність менеджменту щодо залучення ресурсів інших організацій для вирішення гострих проблем у сфері медичного обслуговування населення. За сучасних умов пропозиція будь-якої юридичної, фінансової, матеріальної чи іншої допомоги з боку інших організацій сприятиме кращому наданню медичної допомоги великим групам суспільства [4]. Інші проблеми заважають ефективнішому розвитку системи надання медичних послуг на рівні громади. У правовій сфері це підтверджується запізнілим характером законодавчого забезпечення заходів захисту, недотриманням термінів виконання багатьох норм або ненаданням медичних послуг. Без цих аспектів неможливо створити правила чи положення щодо надання медичних послуг. З фінансової точки зору першочерговою проблемою є відсутність фінансування системи медичної допомоги. Однак є й інші проблеми, які потрібно вирішити. Програмно-цільовий підхід важко використовувати в контексті витрат, оскільки медичні програми в регіонах мають спільний механізм досягнення подібної цілі щодо встановлення, впровадження та оцінки. Як наслідок – неврахування коштів, які були виділені, а також їх подвійний облік. У планах організації та керівництва помітна відсутність взаємодії між різними структурами, зокрема на міжвідомчому рівні; складність оцінки соціальної та економічної цінності медичних заходів. Серед першочергових труднощів, пов'язаних з управлінням охороною здоров'я на рівні територіальних громад, слід відзначити наступні: відсутність оптимізованої системи зв'язку та звітності між медичними закладами на території, що знижує ефективність роботи менеджменту в медичній сфері. [5].

В Україні очевидно є необхідність використання досвіду розвитку європейських та

американських малих міст, місцеві громади мають значний вплив на рішення місцевої влади, у тому числі щодо надання медичних послуг. В результаті прискориться вирішення проблемних моментів надання медичної допомоги на території:

- розгляд розширення спектру та якості надання медичних послуг населенню через відповідні органи;
- підвищення прозорості діяльності органів управління медичною допомогою;
- переробка неефективних методів роботи з інституційними складовими;
- створення умов, що сприяють розвитку та формуванню конкурентоспроможного суспільства, яке має реальний потенціал для досягнення високого рівня добробуту громадян та гідного рівня життя [6].

Важливою компонентою є сприяння місцевим посадовцям у створенні системи надання медичних послуг у місцевій громаді з метою підвищення пріоритетності сфери. Йдеться передусім про стратегічне планування та надання медичних послуг, для чого необхідно встановити фінансовий критерій для визначення законодавчої частини бюджету, що сприятиме розвитку системи медичного обслуговування. У результаті держава зможе надавати медичні послуги своїм громадянам на за територіальним принципом. Також пропонується запровадити фінансову винагороду (наприклад, фінансування медичних програм, які розраховані на реалізацію на рівні громад) для громад, які успішно реалізують державну політику щодо надання медичних послуг [7]. З метою підвищення пріоритетності та ефективності галузі охорони здоров'я в територіальних громадах необхідно вжити заходів на рівні органів державного контролю за цією галуззю. Вони передбачають не лише зміни організаційно-структурних складових системи управління, а й вдосконалення механізмів реалізації повноважень і функцій державного управління. Крім того, вдосконалення системи державного управління має супроводжуватися як підвищенням повноважень/дотриманням суспільних інтересів, так і боротьбою з корупцією. Впровадження нових методів оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування є необхідним для досягнення високої якості життя населення. Практичне застосування сучасних методичних підходів до оцінки ефективності державного управління наданням медичних послуг на місцевому рівні сприяє довгостроковому плануванню та наданню послуг, що задовольняють запити громадян. Це сприяє спрямуванню бюджетних коштів на суспільно значущі

та фінансово виправдані цілі, а також підвищує правильність ухвалених бюджетних рішень, формує відповідальність посадових осіб і в кінцевому підсумку призводить до підвищення рівня життя в різних сферах, що є необхідною умовою прогресу країни у соціальній сфері. Зрештою, згідно з теорією соціальної держави, якою є Україна, першочерговим завданням є забезпечення базового рівня життя. Без виваженої соціальної політики країна не зможе досягти бажаного рівня соціального розвитку. Нині успішна еволюція національної системи державного управління охороною здоров'я гальмується кількома тенденціями.

- фінансові ресурси обмежені;
- нецільове використання коштів, спрямованих на вирішення медичних питань, а також корупція;

- неефективні методи обліку, які не враховують потреби пацієнтів у медичних послугах.

Зміна системи надання медичних послуг на рівні громади опосередковано пов'язана із забезпеченням послідовних етапів децентралізації. Для того, щоб реалізувати нові можливості місцевої влади у покращенні різних сторін життя громади, необхідно сформуванню сучасну систему охорони здоров'я. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у змінах системи надання медичних послуг населенню, у тому числі щодо створення повноцінного ринку медичних послуг на рівні територіальної громади. Для цього необхідно зробити ряд кроків:

- відмовитися від монополії держави на охорону здоров'я;
- пропагувати та впроваджувати стандарти якості медичних послуг.
- оптимізувати методи державної опіки для адміністрування медичних послуг.
- посилити контроль якості обслуговування;
- впровадити загальну схему регулювання та моніторингу, це сприятиме дотриманню стандартів якості.

**Висновки з цього дослідження та напрями подальших наукових розвідок.** Проведена розвідка свідчить про те, що існують численні проблеми та виклики, пов'язані з оптимізацією системи охорони здоров'я в умовах військового конфлікту чи катастрофи. Різноманітність структур і функцій цієї системи, необхідність ефективного зв'язку та координації, вимога до обміну інформацією та даними, технологічні відмінності, фінансові проблеми та проблеми з людськими ресурсами – все це сприяє складним проблемам інтеграції.

Ефективна комунікація та координація між секторами є ключовими в оптимізації системи

охорони здоров'я. Це включає не лише передачу інформації та даних, а й створення спільних протоколів і стандартів, які сприятимуть ефективній та ефективній координації обох військових систем.

Технологічні відмінності між системами охорони здоров'я є значними і вимагають уваги та інвестицій у розробку нових технологічних рішень, які подолають ці відмінності та забезпечать належну роботу системи.

Основні перешкоди, пов'язані з фінансовими обмеженнями та бюджетними проблемами, можна подолати шляхом покращення розподілу ресурсів між секторами. Це вимагатиме ретельного розгляду та планування бюджету з метою забезпечення ефективної медичної допомоги в умовах військового конфлікту та надзвичайної ситуації.

Тема підготовки медичного персоналу та розвитку його здібностей до служби у сценаріях військових конфліктів та надзвичайних ситуацій також є важливою для успішної оптимізації медичної системи.

Важливо визнати, що інтеграція системи охорони здоров'я в загальну структуру є надзвичайно важливою для забезпечення національної безпеки. Процес інтеграції пов'язаний із зобов'язаннями, координацією та інвестиціями, але він має велике значення для майбутнього України. Пропозиції в цій статті можуть слугувати суттєвим попередником для вирішення проблем і досягнення ефективної оптимізації системи охорони здоров'я.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Анселен Ж. Франція: соціальні послуги. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*, 2013. № 1/2. С. 204–219.
2. Антонюк О. І. *Державне управління соціальною сферою: теорія і практика*. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 267 с.
3. Андрущенко Т. Щедрість Симиренківського роду. *Сучасність*, 2000. 9 вересня. С. 126-132.
4. Бадюк М. І. Наукове обґрунтування моделі стандартизації медичного забезпечення Збройних Сил України та оцінка її ефективності. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. 2016. № 7. Р. 37-46.
5. Микита О.О. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата медичних наук «*Наукове обґрунтування стандартизації медичного забезпечення Збройних Сил України в умовах антитерористичної операції*». Спеціальність: 14.02.03 – Соціальна медицина. 2016.
6. Березін О. В., Безпарточний М. Г., Нікілєва Л. О. *Механізми формування та методологія розвитку закладів і підприємств соціального обслуговування*. Полтава: Інтер Графіка, 2013. 210 с.
7. Бінківська Т. А. *Механізми державного управління системою надання соціальних послуг: авто-*

реф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Миколаїв, ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. 11 с.

8. Бадюк М.І. Методологія розробки стандартизованих документів надання медичної допомоги для військових закладів охорони здоров'я України. *Військова медицина України*. К., 2013. № 3. С. 5-6.

9. Khang, Alex, et al. Human-Centered Approach as a Methodological Tendency of Personnel Management in Workplace. In: *AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy*. CRC Press, 2024. p. 416-432.

10. Korolchuk, Olena, et al. State Regulation of Ensuring the Quality Medical Care During Martial Law in

Ukraine: Lessons for the International Community. *Issues in Law & Medicine*, 2024, 39.1.

11. Popov, Oleksandr, et al. Artificial Intelligence Application in Remote UAV Methods. In: *Systems, Decision and Control in Energy VI: Volume I: Energy Informatics and Transport*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. p. 219-239.

12. Radchenko, Oleksandr, et al. (ed.). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*. Springer Nature, 2023.

13. Shmalenko, Iuliia; Yeftieni, Natalia; Semenets-orlova, Inna. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In: *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)*. Atlantis Press, 2021. p. 88-93.