

АНОТАЦІЯ

Щебель А. М. Участь комунальних підприємств у процесах формування ринку публічних послуг сучасної України. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний лісотехнічний університет України – Львів, 2024.

У роботі здійснено комплексний аналіз участі комунальних підприємств у процесах формування ринку публічних послуг сучасної України. Особливу увагу приділено теоретико-методологічним засадам функціонування комунальних підприємств, їх нормативно-правовому забезпеченню, а також світовим тенденціям діяльності у сфері публічних послуг. Розкрито особливості участі комунальних медичних підприємств у формуванні ринку послуг з урахуванням соціально-економічних, організаційних та управлінських аспектів. Проаналізовано правові основи діяльності комунальних підприємств, зокрема законодавчі акти, що регулюють їх функціонування у сфері охорони здоров'я. розглянуто критерії участі комунальних підприємств у забезпеченні доступності медичних послуг та особливості діяльності. Досліджено конкурентне середовище на ринку медичних послуг в Україні, визначено ключові переваги комунальних підприємств, такі як територіальна доступність і державна підтримка, а також виклики, серед яких кадровий дефіцит, застаріла матеріально-технічна база та фінансова нестабільність. Розкрито основні проблеми, розроблена модель надання медичних послуг за принципом «гроші ходять за людиною». Запропоновано шляхи вирішення основних проблем, зокрема через залучення інвестицій, впровадження інвестицій, інноваційних технологій, покращення кадрового забезпечення, маркетингове забезпечення сучасними інструментами, розвиток державно-приватного партнерства та підвищення клієнтоорієнтованості. Наголошено на важливості інтеграції

міжнародних стандартів і активної участі громад у процесах надання публічних послуг.

Ключові слова: комунальні підприємства, ринок публічних послуг, охорона здоров'я, конкурентне середовище, державно-приватне партнерство, цифровізація.

ABSTRACT

Shchebel Andriy. Participation of Municipal Enterprises in the Processes of Forming the Market of Public Services in Modern Ukraine. – Qualifying scientific work as manuscript.

Thesis for earning Master's Degree in the speciality “Public Management and Administration”. - Ukrainian National Forestry University – Lviv, 2024.

The study presents a comprehensive analysis of the participation of municipal enterprises in the processes of forming the market for public services in modern Ukraine. Particular attention is given to the theoretical and methodological foundations of the functioning of municipal enterprises, their legal framework, and global trends in the field of public services. The specific role of municipal medical enterprises in the formation of the services market is examined, considering socio-economic, organizational, and managerial aspects.

The legal foundations of municipal enterprises' activities, including legislative acts governing their operations in the healthcare sector, are analyzed. Criteria for the participation of municipal enterprises in ensuring access to medical services and the specific features of their operations are reviewed. The competitive environment in the medical services market in Ukraine is explored, highlighting the key advantages of municipal enterprises, such as territorial accessibility and state support, as well as challenges, including staff shortages, outdated material and technical resources, and financial instability. The study identifies major problems and

develops a model for providing medical services based on the "money follows the patient" principle. Solutions to key challenges are proposed, including attracting investments, implementing innovative technologies, improving staffing, employing modern marketing tools, developing public-private partnerships, and enhancing customer orientation. Emphasis is placed on the importance of integrating international standards and active community participation in the processes of delivering public services.

Key words: municipal enterprises, public services market, healthcare, competitive environment, public-private partnership, digitalization.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСАХ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ.....	10
1.1. Теоретичні аспекти участі комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг.....	10
1.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування комунальних підприємств в Україні.....	14
1.3. Аналіз світових тенденцій діяльності комунальних підприємств у сфері публічних послуг.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УЧАСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСАХ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ.....	23
2.1. Особливості участі та ролі комунальних підприємств у процесах формування ринку послуг.....	23
2.2. Аналіз конкурентного середовища на ринку надання медичних послуг комунальними підприємствами.....	28
2.3. Проблеми участі комунальних підприємств у процесах формування ринку послуг та шляхи їх вирішення.....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НСЗУ – Національна служба здоров'я України

ПМГ – Програма медичних гарантій

РРР – публічно-приватне партнерство

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах реформування системи державного управління та децентралізації влади одним із ключових аспектів є забезпечення якісних публічних послуг для населення. Ринок публічних послуг в Україні зазнає суттєвих змін, пов'язаних із впровадженням нових моделей фінансування та управління, таких як принцип «гроші йдуть за пацієнтом», автономізація комунальних підприємств та активне залучення приватного сектору до надання послуг. У цьому контексті комунальні підприємства, зокрема у сфері охорони здоров'я, відіграють важливу роль у забезпеченні доступності базових медичних послуг для населення. Їхня участь у формуванні ринку публічних послуг спрямована на реалізацію соціальних пріоритетів держави, таких як рівний доступ до медичної допомоги, особливо у сільській місцевості та для вразливих категорій громадян.

Разом із тим, розвиток ринку публічних послуг в Україні супроводжується значними викликами. Недостатнє фінансування, кадровий дефіцит, застаріла матеріально-технічна база та конкуренція з приватними постачальниками послуг створюють бар'єри для ефективного функціонування комунальних підприємств. В умовах економічної нестабільності та потреби у впровадженні сучасних управлінських практик актуальним є вивчення специфіки їхньої участі у ринку публічних послуг, аналіз конкурентного середовища, а також визначення шляхів підвищення ефективності їхньої діяльності.

Особливої уваги заслуговує ринок медичних послуг, який є багаторівневою системою, що включає державні, комунальні та приватні заклади охорони здоров'я. У цьому секторі відбувається конкуренція за пацієнтів, яка стимулює розвиток якості послуг, впровадження новітніх технологій та підвищення професійності медичного персоналу. Водночас, комунальні медичні підприємства стикаються з рядом викликів, таких як обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірний доступ до сучасного обладнання та відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор. Успішне

функціонування ринку медичних послуг потребує збалансованої взаємодії державних і приватних гравців, спрямованої на забезпечення доступності та ефективності медичної допомоги для всіх категорій населення.

Об'єкт дослідження – діяльність комунальних підприємств у процесах формування ринку публічних послуг в Україні.

Предмет дослідження – особливості, умови та механізми участі комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг сучасної України.

Мета роботи – визначення ролі, особливостей і викликів участі комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг, а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах реформування системи управління. Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити теоретичні аспекти участі комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення функціонування комунальних підприємств в Україні;
- здійснити аналіз участі та ролі комунальних підприємств у процесах формування ринку послуг;
- дослідити конкурентне середовище ринку надання медичних послуг комунальними підприємствами;
- запропонувати можливі шляхи реформування системи ринку публічних послуг комунальними підприємствами.

Методи дослідження. У роботі застосовано діалектичний підхід, який дозволив дослідити особливості участі комунальних підприємств у процесах формування ринку публічних послуг з урахуванням динамічних змін у системі управління. Використано методи формальної логіки для визначення основних принципів організації та функціонування комунальних підприємств в умовах ринкових відносин. Компаративний метод застосовувався для аналізу світового досвіду діяльності комунальних підприємств у сфері публічних послуг та

можливостей його адаптації в Україні. Системний підхід забезпечив комплексне вивчення конкурентного середовища, у якому функціонують комунальні медичні підприємства, а також взаємодії основних суб'єктів ринку. За допомогою статистичних методів здійснено аналіз динаміки та структури ринку публічних медичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення нормативно-правового забезпечення функціонування комунальних підприємств у сфері публічних послуг. Основні положення роботи сприятимуть розробці стратегій розвитку комунальних підприємств, спрямованих на підвищення їхньої ефективності, конкурентоспроможності та якості надання послуг. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у практику органів місцевого самоврядування для оптимізації управління комунальними підприємствами та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Також результати дослідження можуть використовуватися у навчальних програмах з публічного управління, менеджменту у сфері охорони здоров'я та економіки публічних послуг.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 53 сторінки, з них основного тексту – 46 сторінок. Перелік інформаційних джерел включає 64 найменування, з них 5 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСАХ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні аспекти участі комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг

Участь комунальних підприємств (медичних закладів) у процесах формування ринку публічних послуг сучасної України має свої особливості. Відповідно до законодавства України, забезпечення охорони здоров'я є важливим компонентом державної політики. Комунальні медичні заклади виконують роль провідних суб'єктів у наданні публічних медичних послуг, спрямованих на задоволення потреб громадян у доступній та якісній медичній допомозі. Аналізуючи зміст участі комунальних медичних закладів у формуванні ринку публічних послуг, можна зазначити, що ця діяльність виступає як важлива соціальна функція, що відповідає інтересам територіальних громад. Вона об'єднує такі аспекти [16, с. 85]:

- участь комунальних медичних закладів є водночас механізмом реалізації політики охорони здоров'я та способом забезпечення доступності послуг;
- діяльність комунальних підприємств у медичній сфері має організаційний компонент, що проявляється у структурному забезпеченні функціонування медзакладів та динамічній реалізації управлінських рішень;
- існує розподіл функцій у системі медичних послуг між органами державної влади, місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, які є ключовими учасниками ринку публічних послуг;
- об'єктами участі комунальних медичних закладів у формуванні ринку є як суспільні відносини у сфері охорони здоров'я, так і внутрішньоорганізаційні відносини, пов'язані з оптимізацією роботи медичних установ.

Таким чином, участь комунальних медичних закладів у формуванні ринку публічних послуг сприяє забезпеченню доступності, якості та безперервності медичного обслуговування населення. Це водночас є формою реалізації соціальної функції держави та механізмом адаптації системи охорони здоров'я до умов ринкової економіки.

Отже, загальне визначення участі комунальних підприємств у процесах формування ринку публічних послуг сучасної України можна розуміти як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення доступності, якості та ефективності публічних послуг для населення. Ця діяльність базується на прийнятті органами місцевого самоврядування стратегічних рішень, реалізації організаційних, економічних, правових та соціальних механізмів, які сприяють задоволенню суспільних потреб і розвитку територіальних громад. Комунальні підприємства виступають активними учасниками цього процесу, забезпечуючи реалізацію державної політики у сфері публічних послуг і сприяючи зміцненню економічної та соціальної стабільності на місцевому рівні [29, с. 263].

Проведене дослідження дозволяє визначити особливості участі комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг (табл. 1.1). Зокрема, це взаємодія органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств і громадян, яка спрямована на забезпечення ефективного управління послугами у сферах охорони здоров'я, оскільки участь комунальних підприємств передбачає вирішення низки важливих завдань, таких як оптимізація витрат, підвищення якості послуг, запровадження сучасних стандартів та інноваційних технологій, а також розвиток партнерства між державним і приватним секторами.

Значна особливість функціонування комунальних підприємств у сучасних умовах полягає у їх здатності забезпечувати баланс між соціальними потребами громад і економічною доцільністю. Відповідно до нормативно-правових актів України, комунальні підприємства діють у межах своїх повноважень, визначених органами місцевого самоврядування, виконуючи функції надання

публічних послуг, регулювання відносин у відповідних сферах і впровадження інновацій.

Таблиця 1.1

Особливості участі комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг сучасної України як суспільного явища та системи

Критерій	Участь комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг	
	як суспільне явище	як система
Визначення	Комплексна економічна, соціальна та організаційна категорія, що є формою реалізації публічних послуг, спрямованих на задоволення суспільних потреб і забезпечення сталого розвитку місцевих громад у межах загальної політики децентралізації.	Інтегрована сукупність організаційно-правових, економічних і управлінських механізмів, спрямованих на ефективне функціонування комунальних підприємств, їхню здатність задовольняти потреби населення та забезпечувати стійкість територіальних громад у межах ринку публічних послуг.
Об'єкт управління	Суспільні відносини, пов'язані із задоволенням публічних потреб населення в межах місцевого самоврядування, зокрема у сферах комунальних послуг, транспорту, освіти, медицини та культури.	Надання конкретних публічних послуг (комунальних тощо), а також забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення визначених соціально-економічних результатів відповідно до місцевих стратегій розвитку.
Комплексна сутність	Прояв управлінського впливу через діяльність місцевих органів самоврядування, комунальних підприємств і громадянського суспільства, що спільно формують ринок публічних послуг шляхом залучення інвестицій, впровадження інновацій та забезпечення стабільності.	Інструмент реалізації державної та місцевої політики в системі публічних послуг через управлінські, фінансові, регулятивні та контрольні заходи, спрямовані на забезпечення якості послуг, оптимізацію витрат і сталий розвиток інфраструктури комунального господарства.

Ця діяльність є важливою складовою державно-приватного партнерства, що сприяє розвитку ринку публічних послуг та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад. Комунальні підприємства є ключовими учасниками у

формуванні ринку публічних послуг у медичній сфері, виконуючи роль провайдерів базових медичних послуг для населення. Їхня діяльність охоплює широкий спектр послуг – від первинної медико-санітарної допомоги до спеціалізованого лікування та реабілітації.

Ринок публічних медичних послуг є невід’ємною складовою сучасної системи охорони здоров’я, спрямованої на забезпечення доступу населення до якісного медичного обслуговування. Цей ринок виконує важливу соціальну функцію, оскільки охорона здоров’я впливає не лише на добробут окремих громадян, а й на загальну економічну продуктивність країни. В умовах сучасної економіки функціонування ринку публічних медичних послуг обумовлюється низкою специфічних факторів, які формують його структуру та визначають основні механізми роботи [50, с. 89].

Складовими ринку публічних медичних послуг є постачальники, споживачі, механізми регулювання та фінансові ресурси. Постачальниками виступають державні, комунальні та приватні медичні установи, що діють як окремо, так і у межах державно-приватного партнерства. Споживачами є громадяни, які потребують медичних послуг, а також страхові компанії, які часто виступають посередниками у фінансуванні медичного обслуговування. Регулювання здійснюється на національному та місцевому рівнях через відповідне законодавство, стандарти якості, систему ліцензування та наглядові органи. Фінансові ресурси включають державне фінансування, кошти страхових фондів, платежі пацієнтів та грантову підтримку [32].

Особливості функціонування ринку публічних медичних послуг в умовах сучасної економіки визначаються низкою чинників. По-перше, це зростаюча роль комунальних медичних закладів, які забезпечують доступність медичної допомоги, особливо в регіонах з обмеженими ресурсами. По-друге, модернізація медичної інфраструктури та впровадження новітніх технологій суттєво впливають на підвищення ефективності й якості надання послуг. По-третє, реформування системи охорони здоров’я, зокрема запровадження програм державних фінансових гарантій, таких як «Програма медичних

гарантій», забезпечує доступ громадян до базових послуг, що фінансуються за рахунок держави [14, с. 353]. Сучасний ринок медичних послуг також характеризується високим рівнем конкуренції між державними, комунальними та приватними медичними закладами. Це сприяє підвищенню якості медичного обслуговування, але водночас вимагає ефективного регулювання для запобігання нерівному доступу до послуг, особливо для вразливих верств населення. Однією з ключових особливостей є розширення доступу до телемедичних послуг, що стали особливо актуальними в умовах пандемії COVID-19. Цифровізація сприяє оптимізації процесів у системі охорони здоров'я та забезпечує більш індивідуалізований підхід до пацієнтів. Однак функціонування ринку медичних послуг стикається і з викликами. Це, зокрема, обмеженість фінансування, низький рівень медичної культури у суспільстві, нерівномірний розподіл медичних ресурсів та кадрових спеціалістів між регіонами. Ці фактори вимагають стратегічного підходу до управління медичними закладами, зокрема комунальними, які часто є основою для надання медичних послуг у місцевих громадах.

Таким чином, ринок публічних медичних послуг є складною, багаторівневою системою, що відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни. Його ефективне функціонування можливе лише за умови синергії зусиль держави, місцевого самоврядування, приватного сектора та громадськості.

1.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування комунальних підприємств в Україні

Актуальні процеси формування ринку публічних (медичних) послуг сучасної України відображають складні виклики, що постають перед комунальними медичними підприємствами. Серед таких викликів виділяються недостатнє фінансування, обмежений доступ до інноваційних технологій, а

також вплив загальноекономічної та політичної нестабільності. Ці фактори гальмують впровадження передових стандартів у сфері медичних послуг, що могли б сприяти кращому забезпеченню потреб громадян. Комунальні медичні підприємства відіграють важливу роль у процесах формування ринку публічних послуг. Їх діяльність зумовлена низкою ключових компонентів, які включають організаційно-управлінські, правові, фінансово-економічні та кадрові аспекти. Наприклад, організаційна складова охоплює механізми координації між органами місцевого самоврядування та державними структурами, а також управління мережею медичних установ. Кадровий потенціал комунальних підприємств забезпечує ефективне виконання завдань на місцях, зокрема шляхом підготовки медичних фахівців та управлінців, здатних працювати в умовах ринкових змін [4, с. 174].

Фінансово-економічна складова участі комунальних медичних підприємств у ринку публічних послуг проявляється у створенні системи фінансового забезпечення їхньої діяльності, контролю за ефективним використанням коштів і забезпеченні прозорості фінансових операцій. Інноваційні підходи до управління фінансами та впровадження сучасних технологій є необхідними умовами для зміцнення позицій комунальних медичних підприємств на ринку. Таким чином, їх інтеграція в систему публічних послуг сприяє покращенню доступності та якості медичної допомоги в Україні.

Комунальні підприємства, як суб'єкти господарської діяльності, діють на перетині державного управління та ринкових механізмів. Вони відіграють роль інструменту реалізації соціально-економічної політики на місцевому рівні, забезпечуючи доступність і якість публічних послуг для громадян. Одним із ключових аспектів діяльності комунальних підприємств є їх здатність адаптуватися до динаміки ринку публічних послуг, впроваджуючи сучасні методи управління, інноваційні технології та моделі фінансування. Це особливо актуально в умовах реформування системи державного управління та децентралізації, які створюють нові можливості для підвищення ефективності

роботи комунальних підприємств. Участь таких підприємств у ринку публічних послуг також сприяє зміцненню місцевої економіки, створенню нових робочих місць та покращенню якості життя громадян.

Сучасні тенденції розвитку ринку публічних послуг вимагають від комунальних підприємств постійного вдосконалення. Серед викликів, що постають перед ними, можна виділити необхідність забезпечення прозорості діяльності, підвищення конкурентоспроможності та залучення додаткових інвестицій. Ефективна участь комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг можлива лише за умов тісної взаємодії з органами місцевого самоврядування, впровадження стандартів управління, орієнтованих на інтереси громади та забезпечення стабільного фінансового підґрунтя для їхньої діяльності завдяки гармонізації нормативно-правового забезпечення [54].

Нормативно-правове забезпечення діяльності комунальних підприємств у сфері охорони здоров'я в Україні базується на низці законодавчих актів, які визначають організаційно-правові форми, принципи функціонування та фінансування таких закладів. Участь комунальних медичних підприємств у формуванні ринку публічних послуг є ключовим елементом забезпечення права громадян на охорону здоров'я, гарантованого Конституцією України [18]. Такі підприємства відіграють важливу роль у реалізації соціальної функції держави, надаючи базові медичні послуги населенню, особливо в регіонах із недостатнім розвитком приватного сектору медицини. Їх діяльність спрямована на виконання програм медичних гарантій, розвиток первинної медицини, профілактику захворювань і забезпечення доступу до якісної медичної допомоги. Однак ці підприємства стикаються з викликами, такими як обмежене фінансування, необхідність модернізації інфраструктури та конкуренція з боку приватних закладів. У сучасних умовах фінансова автономія комунальних медичних підприємств, заснована на моделі «гроші ходять за пацієнтом», сприяє їх конкурентоспроможності та ефективності. Водночас це вимагає вдосконалення управлінських процесів, підвищення якості послуг і адаптації до вимог ринку. Розвиток нормативно-правової бази та підтримка з боку місцевих

органів влади є важливими для створення умов їх стабільної роботи. Таким чином, комунальні медичні підприємства залишаються важливим елементом ринку публічних послуг, забезпечуючи доступність і якість медичної допомоги в Україні.

Основи законодавства України про охорону здоров'я [34] закріплюють принципи організації медичних послуг, встановлюють права та обов'язки громадян щодо охорони здоров'я, а також визначають структурну модель системи медичних установ. У цьому контексті комунальні підприємства виконують роль ключових постачальників публічних медичних послуг, забезпечуючи доступність базової медичної допомоги для різних верств населення. Їх діяльність базується на положеннях законодавства, яке регулює права пацієнтів, зобов'язання медичних установ і механізми фінансування галузі, включаючи державні програми медичних гарантій. Важливим завданням комунальних медичних підприємств є забезпечення ефективної реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, що передбачає виконання стратегічних програм профілактики, лікування та реабілітації. Вони функціонують на перетині соціальної відповідальності та ринкових відносин, сприяючи розвитку конкурентоспроможного середовища на ринку публічних медичних послуг. Законодавча основа, визначена Основами законодавства України про охорону здоров'я, окреслює вимоги до якості, доступності та фінансової прозорості таких послуг.

Відповідно до статті 16 «Основ законодавства України про охорону здоров'я» [34], комунальні заклади охорони здоров'я можуть функціонувати як комунальні некомерційні підприємства або комунальні установи. Це дозволяє їм надавати медичні послуги на некомерційній основі, спрямовуючи отримані доходи на розвиток та покращення матеріально-технічної бази. Таким чином, комунальні підприємства не лише забезпечують громадян базовими медичними послугами, але й виступають інструментом реалізації принципу соціальної рівності в системі охорони здоров'я.

Формування ринку публічних медичних послуг в Україні тісно пов'язана з положеннями Господарського кодексу України [6], який визначає правові засади їх діяльності. Цей кодекс регулює відносини у сфері господарської діяльності, охоплюючи як організаційно-правові форми комунальних підприємств, так і специфіку їх функціонування в умовах сучасної економіки. Комунальні медичні підприємства, діючи як суб'єкти господарювання, мають подвійний характер: з одного боку, вони реалізують соціально орієнтовані завдання, забезпечуючи доступність медичних послуг, а з іншого – інтегруються у конкурентне середовище ринку медичних послуг. Господарський кодекс [6] встановлює правові рамки їхньої господарської діяльності, механізми взаємодії з іншими учасниками ринку, правила використання бюджетних коштів та особливості надання платних послуг. Ключова роль комунальних медичних підприємств полягає у забезпеченні балансу між соціальною місією та економічною ефективністю. Господарський кодекс закріплює можливість участі комунальних підприємств у державно-приватному партнерстві, впровадження гнучких форм управління та фінансування, що дозволяє адаптуватися до змін у ринкових умовах. Завдяки чітким нормам кодексу, комунальні медичні підприємства можуть ефективно управляти своїми ресурсами, забезпечувати прозорість діяльності та відповідати високим стандартам якості надання медичних послуг. Це сприяє формуванню конкурентного середовища, розвитку медичної інфраструктури та забезпеченню рівного доступу до медичних послуг, що є основою для стійкого розвитку ринку публічних послуг у сфері охорони здоров'я.

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [45] надає органам місцевого самоврядування повноваження щодо створення та управління комунальними закладами охорони здоров'я.

2. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [40] встановлює механізми фінансування медичних послуг, зокрема через програму медичних гарантій, що охоплює і комунальні заклади охорони здоров'я.

Фінансування комунальних закладів охорони здоров'я здійснюється за рахунок місцевих бюджетів, а також через договори з Національною службою здоров'я України в рамках програми медичних гарантій. Це забезпечує стабільне фінансування та можливість надання якісних медичних послуг населенню. У процесі реформування системи охорони здоров'я в Україні відбувається трансформація комунальних закладів у некомерційні підприємства, що дозволяє їм працювати в умовах автономії, підвищувати ефективність управління та покращувати якість надання медичних послуг.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення функціонування комунальних підприємств у сфері охорони здоров'я в Україні спрямоване на створення умов для ефективного надання медичних послуг, забезпечення прав громадян на охорону здоров'я та інтеграцію в сучасну систему медичного обслуговування.

1.3. Аналіз світових тенденцій діяльності комунальних підприємств у сфері публічних послуг

Світова практика функціонування комунальних підприємств у сфері охорони здоров'я демонструє різноманітність підходів до організації та фінансування медичних послуг. Це обумовлено як особливостями національних систем охорони здоров'я, так і економічними, соціальними та культурними чинниками. Проте існують загальні тенденції, що визначають сучасний розвиток комунальних медичних підприємств у різних країнах [17, с. 41].

1. Автономізація та децентралізація:

- Автономізація медичних закладів стає глобальним трендом, що передбачає надання комунальним підприємствам більшої свободи у прийнятті рішень, фінансовому плануванні та управлінні.

- Децентралізація управління охорони здоров'я дозволяє регіональним та місцевим органам влади адаптувати медичні послуги до специфічних потреб

населення. Наприклад, у Швеції регіони відповідають за фінансування та управління медичними закладами, забезпечуючи високу якість послуг відповідно до місцевих потреб.

2. Інтеграція публічно-приватного партнерства:

- У країнах Європи та Азії активно впроваджуються моделі PPP у сфері охорони здоров'я. Це дозволяє залучати приватні інвестиції для розвитку комунальних медичних підприємств, зберігаючи при цьому доступність послуг для населення.

- Приклад: У Великій Британії програма Private Finance Initiative забезпечує будівництво та модернізацію лікарень за рахунок приватних інвесторів, тоді як управління та надання медичних послуг залишається під контролем держави.

3. Запровадження інноваційних технологій [7, с. 51; 17]:

- Комунальні медичні підприємства у світі активно інтегрують цифрові технології в медичні послуги:

- Телемедицина: У США та Канаді телемедичні платформи дозволяють пацієнтам отримувати консультації від лікарів без фізичного відвідування медичних закладів.

- Електронні медичні записи: Європейські країни, такі як Естонія, лідирують у впровадженні цифрових медичних даних, що сприяє ефективнішій роботі закладів охорони здоров'я.

4. Зміна підходів до фінансування

- Комунальні підприємства в галузі охорони здоров'я дедалі частіше переходять до змішаних моделей фінансування, які поєднують державні субсидії, страхові внески та оплату пацієнтів за додаткові послуги.

- У Німеччині система фінансування комунальних лікарень базується на страховій медицині, що дозволяє забезпечити стабільний потік коштів для функціонування закладів.

5. Соціальна орієнтованість та доступність

- У більшості країн світу комунальні медичні підприємства виконують важливу соціальну функцію, забезпечуючи доступність медичних послуг для всіх верств населення. Це особливо актуально для скандинавських країн, де державна система охорони здоров'я фінансується через податки.

- Наприклад, у Фінляндії пацієнти отримують якісні медичні послуги незалежно від рівня їхніх доходів, а комунальні заклади відіграють ключову роль у забезпеченні цієї політики.

6. Фокус на профілактиці та громадському здоров'ї

- Багато країн, включаючи Нідерланди та Австралію, зміщують акценти у діяльності комунальних медичних підприємств з лікування хвороб на профілактику та громадське здоров'я. Це дозволяє знизити витрати на охорону здоров'я у довгостроковій перспективі.

7. Моніторинг якості та ефективності

- У світовій практиці застосовуються інструменти оцінювання ефективності та якості медичних послуг. Наприклад, у Швейцарії кожна комунальна лікарня проходить регулярні аудити щодо рівня обслуговування пацієнтів.

Комунальні медичні підприємства відіграють ключову роль у наданні публічних послуг у сфері охорони здоров'я, забезпечуючи доступність медичної допомоги для широких верств населення. Світові тенденції в діяльності таких підприємств відображають загальні зміни в системах охорони здоров'я, спрямовані на підвищення якості послуг, ефективності управління та фінансової стійкості [7, с. 50].

Врахування цих світових тенденцій є важливим для розвитку комунальних медичних підприємств в Україні, оскільки вони сприяють підвищенню якості та доступності медичних послуг для населення [47; 63].

Світовий досвід демонструє, що комунальні медичні підприємства успішно адаптуються до змін у ринкових умовах, впроваджуючи нові технології, фінансові моделі та управлінські підходи.

Таблиця 1.2

Аналіз світових тенденцій діяльності комунальних медичних підприємств у сфері публічних послуг

<i>Тенденція</i>	<i>Короткий опис</i>	<i>Ключові аспекти</i>	<i>Результат</i>
Підвищення якості медичних послуг	Реалізація програм забезпечення якості медичних послуг на національному рівні.	Контроль якості, сертифікація, стандартизація	Підвищення задоволеності пацієнтів, покращення стандартів обслуговування.
Впровадження нових моделей надання медичної допомоги	Перехід до профілактичної та проактивної моделі обслуговування.	Раннє виявлення захворювань, підтримка здоров'я населення	Зниження кількості хронічних хвороб, підвищення здоров'я населення.
Використання інформаційних технологій	Запровадження цифрових рішень для управління медичними послугами.	Електронні медичні картки, телемедицина, автоматизація процесів	Покращення доступності, ефективності та прозорості медичних послуг.
Державно-приватне партнерство	Співпраця з приватним сектором для підвищення ефективності управління медичними підприємствами.	Інвестиції, модернізація інфраструктури, управлінська гнучкість	Підвищення фінансової стійкості підприємств, впровадження новітніх технологій.
Міжнародна міграція медичних фахівців	Обмін досвідом між країнами для вдосконалення системи охорони здоров'я.	Міжнародні стажування, підвищення кваліфікації	Впровадження передових практик, підвищення рівня професіоналізму медпрацівників.

Їх головною метою залишається забезпечення доступності якісних медичних послуг для всіх верств населення. Інтеграція міжнародного досвіду у діяльність комунальних медичних закладів України сприятиме їхній ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УЧАСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСАХ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Особливості участі та ролі комунальних підприємств у процесах формування ринку послуг

Ринок медичних послуг комунальних підприємств в Україні є невід'ємною складовою системи охорони здоров'я. Комунальні підприємства забезпечують доступність медичних послуг для широких верств населення, особливо в умовах реформування галузі. Ці заклади працюють на засадах «гроші йдуть за пацієнтом», що означає залежність фінансування від кількості та якості наданих послуг. Їх діяльність орієнтована на задоволення базових потреб населення, охоплюючи як первинну медичну допомогу, так і спеціалізовані послуги. Територіальна доступність та орієнтація на соціально незахищені групи населення визначають стратегічну роль комунальних підприємств у формуванні ринку. На ринку медичних послуг комунальні підприємства змушені конкурувати з приватними закладами, які часто пропонують вищий рівень сервісу та використовують сучасні технології. Водночас комунальні заклади мають переваги у вигляді державного фінансування, можливості укласти контракти з Національною службою здоров'я України на надання гарантованих послуг, а також доступу до широкого кола пацієнтів завдяки низьким або відсутнім оплатам за медичні послуги [58, с. 127]. Така конкуренція стимулює комунальні заклади підвищувати якість обслуговування, модернізувати обладнання та покращувати управлінські процеси. Комунальні підприємства відіграють важливу роль у системі охорони здоров'я України, забезпечуючи доступність та якість медичних послуг для різних верств населення. Їх участь у формуванні ринку медичних послуг спрямована на реалізацію соціальних пріоритетів держави, таких як надання

базових медичних послуг та покращення рівня здоров'я населення. Водночас ринок медичних послуг в Україні характеризується значною конкуренцією, де поряд з комунальними закладами активно функціонують приватні клініки та державні медичні установи. У цьому контексті важливо проаналізувати специфіку діяльності комунальних підприємств, їх переваги та виклики, а також їхній вплив на формування ринку медичних послуг [36, с. 490]. Наведена таблиця 2.1 дозволяє узагальнити основні особливості участі комунальних підприємств у цьому процесі та їх взаємодію з іншими учасниками ринку.

Таблиця 2.1

Участь комунальних підприємств у забезпеченні доступності медичних послуг

<i>Критерій</i>	<i>Опис особливостей участі комунальних підприємств</i>	<i>Приклад/Коментар</i>
1	2	3
Правовий статус	Комунальні підприємства функціонують як суб'єкти публічного права, що дозволяє їм брати участь у програмах держфінансування та надавати гарантовані медичні послуги.	Укладення договорів із НСЗУ для надання послуг за програмою медгарантій.
Фінансування	Отримують кошти з місцевих бюджетів та НСЗУ, що дозволяє надавати послуги за фіксованими тарифами, роблячи їх доступними для соціально незахищених верств населення.	Програма медгарантій фінансує основні послуги (первинна, екстрена, спеціалізована меддопомога).
Доступність послуг	Комунальні підприємства забезпечують територіальну доступність послуг завдяки розгалуженій мережі закладів, що функціонують у містах і сільській місцевості.	Центри первинної медико-санітарної допомоги в сільській місцевості, лікарні у віддалених регіонах.
Якість послуг	Стикаються з кадровими проблемами та недостатнім технічним забезпеченням, що може впливати на якість обслуговування. Однак участь у програмах модернізації дозволяє поступово покращувати цей аспект.	Програми оновлення обладнання та підвищення кваліфікації медичного персоналу.
Соціальна роль	Орієнтовані на забезпечення базових потреб у медичних послугах для населення незалежно	Безкоштовна діагностика та лікування для соціально

1	2	3
	від рівня доходів, виконують важливу соціальну функцію.	незахищених категорій населення.
Конкуренція	Конкурують із приватними клініками за пацієнтів, особливо у сфері спеціалізованих послуг. Однак часто програють через відсутність гнучкості у тарифах і нижчий рівень сервісу.	Приватні клініки приваблюють платоспроможних клієнтів завдяки сучасному обладнанню та персоналізованому сервісу.
Інновації	Обмежені можливості для впровадження інновацій через нестачу фінансування. Проте завдяки держпрограмам поступово інтегрують нові технології та методи лікування.	Впровадження електронних медичних карток та системи eHealth.
Вплив на ринок медичних послуг	Комунальні підприємства формують базовий сегмент ринку, забезпечуючи доступність послуг для всіх верств населення, але мають обмежений вплив на розвиток ринкових відносин через залежність від державного регулювання та фінансування.	Виконують роль основи для доступу до базової медичної допомоги, зокрема в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Комунальні підприємства мають значні переваги, такі як територіальна доступність та підтримка державного фінансування. Однак, в умовах конкуренції з приватними клініками їм доводиться долати численні виклики, зокрема кадровий дефіцит, застаріле обладнання та обмежене фінансування. Ефективне функціонування комунальних підприємств потребує комплексного підходу до управління, залучення інвестицій, впровадження сучасних технологій та покращення якості наданих послуг. Участь комунальних підприємств у формуванні ринку медичних послуг є вагомим чинником забезпечення стабільності, доступності та ефективності системи охорони здоров'я в Україні.

Комунальні медичні підприємства відіграють важливу роль у наданні доступних та якісних медичних послуг широким верствам населення. Їхньою ключовою місією є задоволення базових потреб громади у сфері охорони

здоров'я, що включає амбулаторне лікування, стаціонарну допомогу, профілактичні та реабілітаційні заходи. Територіальна доступність комунальних закладів робить їх основним джерелом медичних послуг для мешканців сільської місцевості та малих міст, де приватні клініки зазвичай мають обмежену присутність. Ці заклади не лише забезпечують широкий спектр послуг, а й виконують важливу соціальну функцію, знижуючи бар'єри доступу до медичної допомоги для соціально незахищених верств населення [15].

Діяльність комунальних підприємств у медичній сфері сприяє соціальній стабільності, оскільки вони гарантують основний обсяг безоплатних або частково оплачуваних медичних послуг. У межах державної програми медичних гарантій ці підприємства надають послуги, що фінансуються через Національну службу здоров'я України, тим самим підтримуючи право кожного громадянина на доступ до базової медичної допомоги. Окрім цього, комунальні медичні заклади беруть участь у реалізації державних програм вакцинації, скринінгу та профілактики, які є невід'ємною частиною зміцнення національної системи охорони здоров'я. Комунальні медичні підприємства відіграють важливу роль у впровадженні державної політики у сфері охорони здоров'я, виступаючи посередником між державою та населенням. Основне завдання цих підприємств полягає у забезпеченні доступу громадян до послуг, гарантованих державою, зокрема через участь у ПМГ. Завдяки цьому інструменту держава покриває витрати на базові медичні послуги, включаючи первинну, спеціалізовану та екстрену допомогу. Комунальні підприємства активно співпрацюють з Національною службою здоров'я України, укладаючи договори на надання послуг та отримуючи за це фінансування. Це дозволяє забезпечити як територіальну доступність, так і фінансову доступність медичної допомоги.

Участь комунальних підприємств у державних програмах є ключовим аспектом їх діяльності. Вони виконують завдання з впровадження програм вакцинації, профілактичних оглядів, скринінгів та інших заходів, спрямованих на покращення громадського здоров'я. Особливу увагу приділяють соціально

важливим напрямом, таким як боротьба з епідеміями, діагностика онкологічних захворювань та лікування серцево-судинних хвороб. У рамках реалізації цих програм комунальні заклади не лише надають безоплатні послуги, але й формують основу для зниження рівня захворюваності та зміцнення здоров'я населення. Такий підхід сприяє зменшенню фінансового навантаження на населення і підвищує довіру до системи охорони здоров'я.

Реформування системи охорони здоров'я стало важливим кроком для інтеграції комунальних медичних закладів у конкурентне середовище ринку. Перехід на модель «гроші йдуть за пацієнтом» змінив підхід до фінансування, орієнтуючи його на результативність і якість надання медичних послуг. Фінансування медичних закладів тепер безпосередньо залежить від кількості пацієнтів і спектру наданих їм послуг, що змушує комунальні підприємства адаптуватися до нових умов, підвищуючи якість обслуговування. Такий підхід стимулює розвиток культури орієнтованості на пацієнта та впровадження інноваційних рішень у медичній сфері. У нових умовах комунальні медичні підприємства змушені працювати в конкурентному середовищі, де приватні клініки часто мають перевагу у вигляді сучасного обладнання та високого рівня сервісу. Це вимагає від комунальних закладів не лише покращення матеріально-технічної бази, але й оптимізації управлінських процесів. Конкуренція сприяє підвищенню рівня професіоналізму медичного персоналу, адже заклади прагнуть залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Крім того, розвиток партнерства з Національною службою здоров'я України відкриває нові можливості для фінансової стабільності та розширення спектру послуг [9].

Комунальні підприємства відіграють важливу роль у формуванні ринку публічних послуг у медичній сфері. Їхнє завдання полягає у забезпеченні якісної та доступної медичної допомоги, а також у створенні конкурентного середовища, яке сприяє розвитку системи охорони здоров'я. Однак для досягнення максимальної ефективності необхідно вирішувати питання нормативно-правового забезпечення, фінансування та кадрового забезпечення, орієнтуючись на європейський досвід та сучасні стандарти.

2.2. Аналіз конкурентного середовища на ринку надання медичних послуг комунальними підприємствами

Комунальні медичні підприємства відіграють ключову роль у наданні медичних послуг в Україні, забезпечуючи доступність медичної допомоги для широких верств населення. Згідно з даними Центру медичної статистики МОЗ України, станом на 2023 рік в Україні функціонувала значна кількість комунальних закладів охорони здоров'я, які надають послуги на первинному, вторинному та третинному рівнях. Проте, за період з 2010 по 2022 рік кількість медичних сестер в Україні скоротилася на 40%, що свідчить про значні кадрові виклики в системі охорони здоров'я. Ця тенденція може впливати на якість та доступність медичних послуг, особливо в комунальних закладах.

Об'єктивними показниками стану здоров'я населення є рівень смертності та очікувана тривалість життя. Інші індикатори, такі як захворюваність та інвалідність, можуть бути менш надійними через методологічні та практичні аспекти їх обчислення, зокрема, не всі пацієнти звертаються за медичною допомогою або отримують статус інваліда. Високий рівень смертності підтверджує низький рівень здоров'я населення. Так, за даними Державної служби статистики України, у 2021 році населення країни становило 41,4 млн осіб, тоді як у 2010 році цей показник був 45,8 млн осіб. У 2020 році коефіцієнт смертності складав 13,9 на 1000 осіб [27]. Міжнародні дослідження також свідчать про низький рівень здоров'я в Україні. Згідно з рейтингом Numbeo, який оцінює якість систем охорони здоров'я за рівнем та якістю медичного обслуговування, професійністю медичного персоналу, а також територіальною та ціновою доступністю медичних послуг, станом на середину 2024 року Україна посідала 75-те місце серед 94 країн. Найвищі позиції в цьому рейтингу займають Тайвань, Південна Корея та Японія [61].

Реформа фінансування системи охорони здоров'я, розпочата у 2016 році, передбачала автономізацію постачальників медичної допомоги та

впровадження нових методів оплати, що сприяло підвищенню ефективності роботи комунальних медичних підприємств. Однак, попри позитивні зрушення, комунальні медичні заклади стикаються з викликами, такими як кадровий дефіцит, недостатнє фінансування та потреба в оновленні матеріально-технічної бази. Для подолання цих проблем необхідно продовжувати реформування системи охорони здоров'я, залучати інвестиції та впроваджувати сучасні управлінські практики. Таким чином, комунальні медичні підприємства залишаються важливими учасниками ринку медичних послуг в Україні, проте для забезпечення належного рівня медичного обслуговування населення необхідно вирішувати існуючі проблеми та сприяти їх подальшому розвитку.

Комунальні медичні підприємства займають значну частину ринку медичних послуг України, забезпечуючи доступність медичної допомоги на місцевому рівні. Їх основні конкуренти включають приватні клініки, державні медичні заклади та іноземні медичні мережі, які останніми роками активно освоюють ринок [1, с. 259].

Сучасні стратегічні пріоритети у сфері охорони здоров'я зосереджені на використанні різноманітних джерел фінансування, розвитку платних медичних послуг, запровадженні системи державного медичного страхування, а також підвищенні рівня територіальної та фінансової доступності медичної допомоги для вразливих верств населення. Законодавче закріплення гарантованого рівня безоплатного медичного обслуговування є ключовим інструментом для забезпечення соціальної рівності в доступі до медичних послуг. Для покращення стану здоров'я нації та зниження витрат на медицину необхідно стимулювати населення до здорового способу життя, зменшення шкідливих звичок. У цьому напрямку доцільно запроваджувати економічне заохочення для підприємств і установ, які займаються фізкультурно-оздоровчою та спортивною діяльністю. Комунальні медичні заклади відіграють важливу роль у забезпеченні доступності медичних послуг для різних верств населення, незалежно від їхнього рівня доходів. Їх діяльність створює базові умови для надання якісних і доступних послуг. Приватна медицина розглядається як

доповнення до комунальної та страхової медицини, сприяючи розвитку конкурентного середовища в галузі. Проте для уникнення соціальної нерівності важливо встановити чіткі регуляторні рамки для контролю за граничними тарифами на платні послуги, що надаються як комунальними, так і приватними медичними закладами [37]. Цей контроль повинен здійснюватися органами законодавчої та виконавчої влади для запобігання порушенням у сфері охорони здоров'я та забезпечення доступу до медичної допомоги для всіх громадян.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентного середовища

Критерій	Комунальні підприємства	Приватні клініки	Державні заклади	Ринкові виклики
1	2	3	4	5
Структура ринку	Надають широкий спектр послуг: від первинної допомоги до високоспеціалізованих, мають широку територіальну доступність, орієнтовані на базові потреби населення.	Зосереджені на вузькоспеціалізованих послугах, орієнтовані на платоспроможну частину населення, забезпечують високий рівень сервісу.	Мають доступ до державного фінансування, але ефективність знижена через бюрократичні бар'єри.	Конкуренція між сегментами через різну спеціалізацію, доступність та якість обслуговування.
Фінансування	Частково фінансуються через програму медичних гарантій НСЗУ, що створює конкуренцію з приватним сектором.	Активно залучають інвестиції, що дозволяє впроваджувати інновації та оновлювати матеріально-технічну базу.	Залежність від бюджетного фінансування, яке часто є недостатнім для забезпечення сучасного рівня послуг.	Нестабільність фінансування, обмеження доступу до інвестицій для комунальних та державних закладів.
Якість послуг	Стикаються з кадровим дефіцитом, застарілим обладнанням, що знижує якіс-	Використовують сучасне обладнання, пропонують індивідуальний під-	Часто використовують застаріле обладнання, що впливає	Розрив у рівні технічного оснащення та кадрової

1	2	3	4	5
	ть послуг і конкурентоспроможність.	хід до лікування	на якість обслуговування	забезпеченості між секторами.
Ринкові виклики	Конкуренція за кадри: відтік лікарів до приватного сектору через вищу зарплату та кращі умови.	Здатність варіювати ціни залежно від попиту забезпечує гнучкість у формуванні вартості послуг.	Залежність від фіксованих тарифів, що знижує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.	Кадровий дефіцит, цінова конкуренція між секторами, складність у дотриманні паритету між доступністю та якістю послуг.

Ринок медичних послуг в Україні є висококонкурентним, де кожен сектор має свої переваги та обмеження. Приватні клініки демонструють більшу гнучкість та орієнтацію на якість, тоді як комунальні та державні заклади зберігають роль основних постачальників базових медичних послуг. Основними викликами залишаються кадровий дефіцит, розрив у технічному оснащенні та нестабільність фінансування, що потребує комплексного підходу до управління якістю та інвестиційної політики у сфері охорони здоров'я.

2.3. Проблеми участі комунальних підприємств у процесах формування ринку послуг та шляхи їх вирішення

З переходом на модель «гроші ходять за людиною», їхнє фінансування безпосередньо залежить від обсягу та якості послуг, які обирають пацієнти. Це стимулює комунальні заклади активно конкурувати з приватними медичними установами та покращувати стандарти обслуговування. Принцип «гроші ходять за людиною» сприяє створенню конкурентного середовища, де комунальні підприємства змагаються за пацієнтів з приватними клініками. Комунальні

заклади, зокрема, можуть забезпечувати широкий спектр базових послуг, які фінансуються державою, тоді як приватні – концентруються на вузькоспеціалізованих напрямках.

Таблиця 2.3 демонструє ключові аспекти моделі, її переваги, виклики та реальні приклади впровадження в Україні. Модель «гроші ходять за людиною» дозволяє пацієнтам вільно обирати заклад охорони здоров'я, що робить медичні послуги комунальних підприємств більш орієнтованими на потреби громадян, сприяє зростанню територіальної доступності медичної допомоги, особливо в регіонах, де приватні заклади не мають достатнього представництва.

Попри наведені виклики у моделі «гроші ходять за людиною» нами досліджені ключові проблеми участі комунальних підприємств у процесах формування ринку послуг, зокрема – фінансова нестабільність, нерівні умови конкуренції, застаріла матеріально-технічна база, кадровий дефіцит та низька мотивація працівників, адміністративні бар'єри та бюрократія, низька привабливість для інвесторів, недостатній рівень маркетингу та клієнтоорієнтованості тощо.

Фінансова нестабільність є одним із найбільших викликів, з яким стикаються комунальні підприємства у сфері охорони здоров'я. Обмежене бюджетне фінансування та фіксовані тарифи на послуги, встановлені державою, значно звужують можливості цих закладів щодо оперативного реагування на ринкові зміни. У той час як приватні клініки активно залучають інвестиції для модернізації обладнання, покращення сервісу та розширення спектру послуг, комунальні підприємства часто змушені працювати в умовах застарілої інфраструктури та дефіциту ресурсів [30, с. 361]. Відсутність достатніх коштів стає серйозною перешкодою для впровадження новітніх технологій, які могли б покращити якість обслуговування пацієнтів і збільшити їхню задоволеність.

Таблиця 2.3

Модель надання медичних послуг за принципом «гроші ходять за людиною»

<i>Критерій</i>	<i>Опис моделі</i>	<i>Переваги</i>	<i>Виклики</i>	<i>Приклади реалізації</i>
1	2	3	4	5
Принцип роботи	Фінансування закладів охорони здоров'я залежить від кількості та якості наданих послуг. Кошти спрямовуються до закладу, обраного пацієнтом.	Забезпечує орієнтованість на пацієнта, стимулює конкуренцію між закладами.	Залежність фінансування від кількості пацієнтів може призвести до недофінансування у віддалених регіонах.	Успішно діє на рівні первинної медичної допомоги через НСЗУ.
Пацієнт-орієнтованість	Громадяни мають право вільно обирати медичний заклад і лікаря.	Покращує доступність та зручність отримання медичних послуг для громадян.	Можливість зловживань із вибором лікарів для отримання фінансування.	Використовується в Україні через декларації з сімейними лікарями.
Фінансування на основі попиту	Кошти виділяються відповідно до кількості зареєстрованих пацієнтів і наданих послуг.	Забезпечує раціональне використання бюджетних коштів, стимулює ефективність.	Можливість недостатнього фінансування у випадках високих потреб у дороговартісних послугах.	Реалізовано в рамках ПМГ.
Контроль якості	Фінансування пов'язане з результатами діяльності медичного закладу.	Підвищення рівня відповідальності закладів, дотримання стандартів якості.	Відсутність належних механізмів оцінки якості у деяких регіонах.	НСЗУ перевіряє дотримання умов договорів.

1	2	3	4	5
Стимулювання конкуренції	Медичні заклади конкурують за пацієнтів.	Спонукає заклади впроваджувати нові технології та покращувати обслуговування.	Можливий дисбаланс між приватними і комунальними закладами через різницю у фінансових можливостях.	Конкуренція між комунальними та приватними закладами в містах.
Державні гарантії	Перелік послуг, які фінансуються за державний кошт, визначений програмою медичних гарантій.	Забезпечує доступність базового рівня медичних послуг для всіх громадян.	Недостатнє фінансування окремих категорій послуг, особливо в спеціалізованій допомозі.	Гарантована первинна медична допомога.

Це особливо актуально в умовах конкуренції з приватними клініками, які пропонують сучасне обладнання, індивідуальний підхід та комфортні умови для пацієнтів. У таких умовах комунальні підприємства можуть втрачати пацієнтів, які шукають більш якісні та швидкі рішення своїх медичних потреб. Зниження доходів від послуг, у свою чергу, ще більше посилює фінансові труднощі, створюючи замкнуте коло недостатнього фінансування та втрати конкурентоспроможності. Для подолання цих викликів потрібна активна підтримка з боку держави, спрямована на збільшення фінансування, впровадження програм модернізації та залучення додаткових ресурсів із зовнішніх джерел, таких як гранти чи інвестиційні проєкти.

Застаріла матеріально-технічна база є однією з ключових проблем, яка гальмує розвиток комунальних підприємств у сфері охорони здоров'я. Більшість обладнання, яке використовується у лікарнях і поліклініках, було придбане десятиліття тому і вже не відповідає сучасним стандартам якості та ефективності. Це стосується як діагностичних приладів, так і технологій для лікування, які часто не дозволяють лікарям проводити обстеження на належному рівні. У той час, як приватні клініки можуть запропонувати точну діагностику за допомогою новітніх методів, пацієнти комунальних закладів нерідко стикаються з потребою проходити додаткові обстеження в інших установах, що підвищує їхні витрати та знижує довіру до комунальних підприємств. Неефективне управління ресурсами погіршує ситуацію, коли навіть наявні кошти часто витрачаються на підтримку старого обладнання замість його заміни. Відсутність чітких стратегій модернізації та довгострокового планування призводить до того, що комунальні підприємства залишаються технологічно відсталими. У цьому контексті виникає замкнене коло: застаріла техніка обмежує якість послуг, що відлякує пацієнтів і знижує дохід лікарень, який міг би бути використаний для оновлення обладнання [4, с. 174]. Щоб вирватися з цього кола, необхідно активізувати державні програми модернізації, залучати інвестиції та розробляти інноваційні механізми

фінансування, які дозволять комунальним закладам оновлювати технічну базу та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Кадровий дефіцит є однією з найгостріших проблем, з якою стикаються комунальні підприємства у сфері охорони здоров'я. Низький рівень заробітної плати та обмежені можливості професійного розвитку спонукають кваліфікованих медиків шукати кращі умови праці у приватному секторі або за кордоном. Лікарі, які мають багаторічний досвід та високу кваліфікацію, все частіше обирають роботу в приватних клініках, де їм пропонують вищу оплату, сучасне обладнання та комфортні умови. Цей відтік кадрів створює серйозну проблему для комунальних закладів, які залишаються без досвідчених фахівців, що безпосередньо впливає на якість надання послуг. Низька мотивація персоналу, який залишається працювати в комунальних підприємствах, ще більше ускладнює ситуацію. Відсутність перспектив кар'єрного росту, перевантаження через нестачу працівників і недостатнє фінансування часто призводять до емоційного вигорання [1, с. 259]. У таких умовах лікарі та медсестри не можуть надавати пацієнтам належний рівень обслуговування, що знижує довіру до комунальних закладів і змушує пацієнтів звертатися до приватних структур. Для подолання цієї кризи необхідно впроваджувати комплексні заходи, зокрема підвищення заробітної плати, фінансування програм підвищення кваліфікації та створення мотиваційних пакетів для персоналу. Без вирішення цих проблем комунальні підприємства ризикують втратити не лише конкурентоспроможність, але й здатність виконувати свою соціальну функцію.

Адміністративні бар'єри та надмірна бюрократія є одними з головних перепон для ефективного функціонування комунальних підприємств у сфері охорони здоров'я. Робота в умовах жорсткої нормативно-правової бази змушує ці заклади витратити значний час і ресурси на виконання численних процедур, які часто не додають реальної цінності для пацієнтів. Наприклад, укладання договорів із постачальниками медичного обладнання або ліків нерідко супроводжується затяжними тендерними процесами, погодженнями та перевітками. Це призводить до затримок у постачанні необхідних ресурсів, а в

деяких випадках – до зриву запланованих оновлень. Така зарегульованість також ускладнює залучення інвестицій або донорської підтримки, адже інвестори часто стикаються з тривалими процедурами погодження.

Особливо гострою є проблема затримок у прийнятті рішень, які залежать від вищих державних органів. Наприклад, у ситуаціях, коли потрібне термінове оновлення обладнання або впровадження нових технологій, підприємства змушені чекати на погодження фінансування або отримання дозволів. Ці затримки не лише гальмують їхню роботу, але й негативно впливають на якість послуг, що надаються пацієнтам. У той час, як приватні клініки можуть швидко адаптуватися до змін і приймати рішення автономно, комунальні підприємства залишаються залежними від тривалих адміністративних процесів [9]. Для зменшення впливу бюрократичних перепон необхідно переглянути існуючі нормативно-правові процедури, скоротивши їхню тривалість і спростивши механізми ухвалення рішень, що дозволить підвищити ефективність і конкурентоспроможність комунальних закладів. Низька привабливість комунальних підприємств для інвесторів є серйозною проблемою, яка стримує їхній розвиток та модернізацію. Інвестори здебільшого уникають вкладень у комунальні заклади через високий рівень ризиків, зокрема нестабільність фінансування та залежність від державних рішень. Невизначеність у довгостроковій перспективі, пов'язана з постійними змінами у законодавчому регулюванні та політичними факторами, створює несприятливе середовище для залучення зовнішніх коштів. Наприклад, навіть якщо заклад демонструє певний потенціал для розвитку, відсутність гарантій щодо стабільності тарифів чи підтримки з боку місцевої влади знижує зацікавленість інвесторів.

Ще однією проблемою є обмежений доступ комунальних підприємств до сучасних фінансових інструментів, таких як довгострокові кредити чи партнерські програми. Це обумовлено тим, що більшість комунальних закладів не можуть забезпечити інвесторам високу віддачу на вкладені кошти через низькі доходи та фіксовані тарифи. Відсутність продуманих інвестиційних програм або планів модернізації ще більше ускладнює ситуацію. Без зовнішніх

вкладень заклади залишаються залежними від бюджетного фінансування, яке часто є недостатнім для масштабного оновлення технічної бази чи впровадження інновацій. Щоб зробити комунальні підприємства привабливішими для інвесторів, необхідно створити сприятливі умови, зокрема запровадити механізми державно-приватного партнерства, спростити процедури залучення інвестицій і забезпечити прозорість у використанні коштів [21].

Недостатній рівень маркетингу та клієнтоорієнтованості є однією з найбільших проблем комунальних підприємств, які змушені конкурувати в умовах ринкових відносин. Багато з них не приділяють достатньої уваги побудові ефективних маркетингових стратегій, вважаючи, що їхні послуги завжди залишатимуться затребуваними через соціальну спрямованість. Проте в сучасних умовах, коли пацієнти мають широкий вибір медичних закладів, відсутність активної роботи з клієнтами призводить до втрати конкурентних позицій. Комунальні підприємства часто не використовують доступні канали для просування своїх послуг, такі як соціальні мережі, вебсайти чи рекламні кампанії, через що потенційні клієнти обирають приватні клініки, які активно взаємодіють із громадськістю. Низький рівень клієнтоорієнтованості також створює бар'єри для побудови довіри між пацієнтами та закладами. Наприклад, відсутність зручних онлайн-сервісів для запису на прийом, брак інформації про послуги чи тривале очікування в чергах негативно впливають на сприйняття підприємств. Пацієнти, які не отримують належної уваги або зручності під час звернення, схильні шукати альтернативні варіанти, навіть якщо це передбачає вищі витрати. Для того щоб зберегти конкурентоспроможність, комунальним підприємствам необхідно впроваджувати сучасні підходи до взаємодії з клієнтами, наприклад, розвивати системи зворотного зв'язку, пропонувати персоналізовані послуги та активно залучати пацієнтів до оцінки якості медичного обслуговування. Лише зосереджуючись на клієнтоорієнтованості та маркетингу, вони зможуть покращити свою репутацію та зміцнити позиції на ринку.

Для ефективної участі комунальних підприємств у формуванні ринку послуг необхідно вирішити комплекс системних проблем. Виходячи із стратегічних переваги комунальних підприємств – широка доступність (комунальні заклади, особливо в сільській місцевості, залишаються єдиними постачальниками медичних послуг; державна підтримка (доступ до фінансування через НСЗУ дозволяє пропонувати безкоштовні або частково оплачувані послуги); соціальна орієнтація (спрямованість на обслуговування вразливих категорій населення дає змогу зберігати широку клієнтську базу необхідним є: оновлення матеріально-технічної бази, розвиток кадрового потенціалу, спрощення адміністративних процедур та створення сприятливих умов для інвестування. Особливу увагу слід приділити підвищенню конкурентоспроможності через впровадження інновацій, модернізацію управління та орієнтацію на потреби клієнтів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 узагальнює основні шляхи вирішення проблем комунальних підприємств, їх очікувані результати, реальні приклади впровадження та ключових відповідальних сторін. Реалізація цих заходів дозволить комунальним підприємствам підвищити якість медичних послуг, залучити більше пацієнтів та зміцнити їхню фінансову стабільність. Водночас покращиться доступність і задоволеність громадян, що сприятиме гармонійному розвитку ринку медичних послуг та зміцненню позицій комунальних підприємств у конкурентному середовищі.

Отже, реалізація моделі «гроші ходять за людиною» створила нові можливості для розвитку комунальних медичних підприємств, але водночас висвітлила низку серйозних проблем, які потребують комплексного вирішення. Одним із головних викликів є фінансова нестабільність, зумовлена обмеженим бюджетним фінансуванням, що ускладнює модернізацію обладнання, впровадження інновацій і забезпечення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Застаріла матеріально-технічна база та відсутність належного фінансування підривають довіру пацієнтів і знижують ефективність надання послуг, посилюючи розрив між комунальними та приватними закладами.

Таблиця 2.4

Шляхи вирішення проблем комунальних підприємств

<i>Проблема</i>	<i>Шлях вирішення</i>	<i>Очікуваний результат</i>	<i>Приклад впровадження</i>	<i>Відповідальні сторони</i>
1	2	3	4	5
Фінансова нестабільність	Залучення інвестицій через державно-приватне партнерство, збільшення державного фінансування.	Стабільність фінансування, оновлення обладнання, зменшення залежності від бюджетних обмежень.	Участь у програмах модернізації через НСЗУ.	НСЗУ, місцева влада, інвестори.
Кадровий дефіцит	Підвищення зарплат, соціальні гарантії, програми підтримки молодих спеціалістів.	Зменшення відтоку кадрів, залучення молодих спеціалістів, підвищення якості обслуговування.	Запровадження житлових програм для медпрацівників.	Міністерство охорони здоров'я, місцева влада.
Адміністративні бар'єри	Спростити погодження процедур, цифровізувати документообіг.	Скорочення часу на адміністративні завдання, підвищення ефективності управління.	Використання електронного документообігу.	Міністерство охорони здоров'я, заклади.
Застаріла матеріально-технічна база	Оновлення обладнання через державні програми та гранти, залучення коштів із приватного сектору.	Підвищення якості послуг, зменшення технологічного розриву з приватними клініками.	Програма оновлення обладнання через гранти ЄС.	НСЗУ, міжнародні донори, інвестори.
Низька привабливість для інвесторів	Розробка прозорих інвестиційних програм, стимулювання державно-приватного партнерства.	Залучення коштів для розвитку, підвищення довіри до комунальних закладів.	Пілотні проєкти державно-приватного партнерства.	Міністерство економіки, місцева влада.

1	2	3	4	5
Недостатній рівень маркетингу	Розвиток маркетингових стратегій, активна взаємодія з клієнтами.	Підвищення довіри та інформованості пацієнтів, збільшення клієнтської бази.	Використання соцмереж для реклами послуг.	Заклади, місцеві органи влади.
Низька клієнтоорієнтованість	Запровадження зручних онлайн-сервісів, персоналізація послуг.	Покращення взаємодії з пацієнтами, підвищення рівня їх задоволеності.	Впровадження онлайн-запису на прийом до лікаря.	Заклади охорони здоров'я.
Нерівні умови конкуренції	Запровадження програм підтримки для комунальних підприємств, зменшення розриву в фінансуванні.	Збільшення конкурентоспроможності комунальних закладів у порівнянні з приватними клініками.	Пільгові умови для модернізації комунальних лікарень.	Міністерство охорони здоров'я, НСЗУ.

Водночас кадровий дефіцит та низька мотивація працівників створюють додаткові труднощі. Висококваліфіковані спеціалісти часто віддають перевагу роботі в приватному секторі або за кордоном, де умови праці більш привабливі. Адміністративні бар'єри та бюрократія також стримують розвиток, створюючи перешкоди для оперативного впровадження змін, модернізації та залучення інвестицій. Нерівні умови конкуренції та недостатній рівень маркетингу ще більше ускладнюють утримання пацієнтів, які часто обирають приватні заклади через кращий сервіс та сучасне обладнання.

Для подолання цих викликів потрібні рішучі кроки, спрямовані на впровадження програм модернізації, розвиток державно-приватного партнерства, цифровізацію адміністративних процесів та створення прозорих механізмів залучення інвестицій. Підвищення зарплат, розвиток системи соціальних гарантій для персоналу та впровадження сучасних клієнтоорієнтованих сервісів дозволять зміцнити конкурентні позиції комунальних підприємств. Лише за умови комплексного підходу до вирішення виявлених проблем можливий сталий розвиток системи охорони здоров'я, забезпечення доступності медичних послуг та задоволення потреб населення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Визначено теоретичні аспекти участі комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг. Участь комунальних підприємств у формуванні ринку публічних послуг є невід'ємною складовою сучасної системи охорони здоров'я в Україні. Комунальні медичні заклади виступають ключовими провайдерами базових медичних послуг, особливо в регіонах із обмеженими ресурсами, забезпечуючи реалізацію державної політики в сфері охорони здоров'я та підтримуючи соціальну стабільність місцевих громад. Формування ринку публічних медичних послуг передбачає інтеграцію зусиль усіх учасників системи: держави, місцевого самоврядування, приватного сектора та громадян. Особливістю цієї системи є баланс між задоволенням соціальних потреб громадян і економічною доцільністю, що досягається через організаційно-правові, економічні та регуляторні механізми. Інновації, модернізація інфраструктури та впровадження сучасних технологій є ключовими напрямками розвитку, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності комунальних підприємств у складному ринковому середовищі. Проте ринок публічних медичних послуг стикається з низкою викликів, серед яких обмежене фінансування, нерівномірний розподіл ресурсів, кадровий дефіцит і низький рівень інтеграції цифрових технологій. Для ефективного функціонування цієї системи необхідна синергія зусиль усіх зацікавлених сторін, що дозволить реалізувати соціальну функцію охорони здоров'я, підвищити якість медичних послуг і забезпечити сталий розвиток територіальних громад. У цьому контексті комунальні підприємства залишаються важливими суб'єктами, що формують основи соціальної стійкості та економічної стабільності на місцевому рівні.

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення функціонування комунальних підприємств в Україні. Законодавча база, включаючи такі акти, як «Основи законодавства України про охорону здоров'я» та Господарський кодекс

України, визначає ключові принципи діяльності комунальних підприємств, забезпечуючи баланс між їхньою соціальною місією та економічною доцільністю. Зокрема, ці підприємства мають можливість функціонувати як некомерційні організації, спрямовуючи отримані доходи на модернізацію матеріально-технічної бази та розвиток послуг, що відповідає принципам соціальної рівності в системі охорони здоров'я. Участь комунальних підприємств у ринку публічних послуг обумовлюється їх здатністю адаптуватися до умов сучасної економіки, впроваджуючи інноваційні технології, сучасні моделі фінансування та управління. Важливим аспектом є інтеграція механізмів державно-приватного партнерства, що дозволяє залучати додаткові інвестиції для розвитку медичної інфраструктури. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» забезпечує фінансування через програму медичних гарантій, що дозволяє комунальним підприємствам підтримувати якість і доступність медичних послуг для всіх верств населення, особливо в регіонах із обмеженим доступом до приватного сектору. Водночас сучасна нормативно-правова база потребує подальшого вдосконалення для вирішення ключових викликів, таких як фінансова нестабільність, конкуренція з приватними закладами, модернізація інфраструктури та кадровий дефіцит. Удосконалення управлінських механізмів, прозорість діяльності, спрощення процедур залучення інвестицій та гармонізація законодавчих норм створять передумови для ефективної роботи комунальних підприємств.

Здійснено аналіз участі та ролі комунальних підприємств у процесах формування ринку послуг. Їхня діяльність забезпечує базову медичну допомогу для населення, особливо для соціально незахищених верств і мешканців сільської місцевості, де приватні заклади мають обмежену присутність. Комунальні підприємства демонструють значну соціальну цінність, виконуючи завдання з надання безоплатних або частково оплачуваних послуг у рамках державних програм, таких як програма медичних гарантій. Їхня здатність забезпечувати територіальну доступність медичних послуг робить їх ключовим

компонентом системи охорони здоров'я. Реформування системи фінансування медичних закладів через модель «гроші йдуть за пацієнтом» стимулює комунальні підприємства до підвищення якості та ефективності послуг. Конкуренція з приватними клініками, які часто пропонують сучасні технології та вищий рівень сервісу, спонукає комунальні заклади до модернізації обладнання, розвитку управлінських процесів і впровадження інновацій. Водночас ця конкуренція створює виклики, пов'язані із застарілою матеріально-технічною базою, кадровим дефіцитом і фінансовою нестабільністю, які потребують вирішення через впровадження державних і місцевих програм підтримки. Комунальні медичні підприємства відіграють стратегічну роль у забезпеченні доступності та якості медичних послуг, однак для подальшого розвитку необхідна гармонізація нормативно-правового забезпечення та інтеграція інноваційних рішень. Залучення інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства, впровадження сучасних стандартів управління і орієнтація на потреби пацієнтів є ключовими напрямками, що дозволять комунальним підприємствам ефективно виконувати свою соціальну функцію.

Досліджено конкурентне середовище ринку надання медичних послуг комунальними підприємствами. Діяльність комунальних медичних підприємств орієнтована на виконання соціальних функцій, що включають надання безоплатних послуг через програму медичних гарантій НСЗУ. Проте конкуренція з приватними клініками, які активно впроваджують інновації, використовують сучасне обладнання та забезпечують високий рівень сервісу, створює значні виклики для комунальних закладів, особливо у питаннях технічного забезпечення та кадрового потенціалу. Комунальні підприємства демонструють переваги у вигляді широкої територіальної доступності, державної підтримки та можливості надання послуг за фіксованими тарифами. Натомість приватні клініки мають конкурентні переваги у вигляді гнучкості ціноутворення, високого рівня сервісу та сучасної технічної бази. Державні медичні заклади, хоч і отримують фінансування з бюджету, обмежені бюрократичними бар'єрами, що знижує їх ефективність. Розрив у кадровому

забезпеченні, технічному оснащенні та фінансовій стабільності залишається ключовим викликом для комунальних і державних закладів, що вимагає подальших реформ та інвестицій. Для підвищення конкурентоспроможності комунальних підприємств необхідно вирішити проблему кадрового дефіциту, модернізувати технічну базу та забезпечити фінансову стабільність. Продовження реформ у сфері охорони здоров'я, впровадження інноваційних управлінських підходів та залучення інвестицій можуть значно покращити якість медичних послуг.

Запропоновано шляхи реформування системи ринку публічних послуг комунальними підприємствами. Одним із стратегічних кроків має стати активне використання механізмів державно-приватного партнерства, що дозволить залучати зовнішні ресурси для модернізації комунальних закладів. Водночас необхідно створити сприятливі умови для роботи медичного персоналу, зокрема підвищення заробітної плати, впровадження програм соціального захисту та підвищення кваліфікації. Адміністративні бар'єри можуть бути зменшені шляхом цифровізації управлінських процесів та спрощення нормативно-правової бази, що дозволить скоротити час на прийняття рішень та підвищити ефективність управління. Особливу увагу слід приділити розробці маркетингових стратегій і сучасних інструментів взаємодії з пацієнтами, таких як онлайн-сервіси, персоналізовані послуги та системи зворотного зв'язку. Результати аналізу свідчать, що гармонійний розвиток ринку медичних послуг та зміцнення позицій комунальних підприємств можливі лише за умови системної підтримки з боку держави, спрямованої на зменшення розриву між комунальними та приватними закладами, а також за активного залучення місцевих громад і міжнародних партнерів до процесу трансформації. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості медичних послуг, задоволеності пацієнтів та фінансової стабільності комунальних підприємств. У свою чергу, це створить умови для сталого розвитку територіальних громад, забезпечивши доступність медичної допомоги та довіру до системи охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Куртєв А. В. Компетентнісний підхід й особливості його реалізації в системі підготовки кадрів державного управління та надання публічних послуг. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 256-263.
2. Бублейник В. А. Діяльність центрів надання публічних послуг: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 84(3). С. 24-29.
3. Васюк М. М., Світличний О. П. Європейський досвід надання публічних послуг у медичній галузі. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. Вип. 6(1). С. 123-129.
4. Васюк М. Органи публічного управління як суб'єкти надання послуг у медичній галузі України. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 12. С. 172-175.
5. Веліканов А. Зміст публічних електронних послуг у сфері охорони здоров'я. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 12. С. 137-142.
6. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
7. Груздова Т. В. Адаптація міжнародних індикаторів публічних послуг у системі охорони здоров'я України: проблеми та перспективи. *Наука, технології, інновації*. 2019. № 4. С. 47-52.
8. Груздова Т.В. адаптація міжнародних індикаторів цифрових публічних послуг у системі охорони здоров'я України: проблеми та перспективи. *Наука, технології, інновації*. 2019. № 4. С. 47-52.
9. Дацій Н. В., Драган І. В., Мосюрчак К. О. Публічне управління здоров'ям населення як системотворчою ланкою та кінцевим результатом діяльності системи охорони здоров'я та надання медичних послуг. *Державне*

управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_10_7.

10. Деякі питання надання первинної медичної допомоги в умовах воєнного стану : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17.03.2022 № 496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0496282-22#Text>.

11. Деякі питання порядку проведення медико-соціальної експертизи на період дії воєнного стану на території України : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 березня 2022 р. № 225. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225-2022-%D0%BF#Text>.

12. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова Кабінет Міністрів України №252 від 11.03.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-formuvannya-ta-vikonannya-miscevih-byudzhetiv-u-period-voennogo-stanu-252>.

13. Дубина О. МОЗ вдруге зупинило атестацію медиків і фармацевтів на період воєнного стану. 10 серпня 2022. URL: <https://medplatforma.com.ua/news/57167-moz-vdruge-zupinilo-atestatsiyu-medikiv-i-farmatsevtiv-na-period-voennogo-stanu>.

14. Єсімов С. С. Цифрові платформи у контексті надання публічних послуг. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 4. С. 352-357.

15. Кабмін скасував необхідність акредитації закладів охорони здоров'я на період війни. 29 травня 2022. URL: <https://sud.ua/ru/news/publication/239324-kabmin-skasuvav-neobkhdnist-akreditatsiyi-zakladiv-okhoroni-zdorovya-na-period-viyni>.

16. Камінська Т. В. Публічне управління наданням медичних послуг в Україні в контексті децентралізації влади. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 83-89.

17. Колісніченко Н. Тенденції розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я: глобальний контекст. *Науковий вісник: Державне управління*, (2 (12), 2022. С. 38–52.

18. Конституція України : Прийнята Верховною Радою України 28.06.1996. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/ed19960628>.

19. Красівський О. Я. Особливості залучення громадськості та цифровізації послуг при реформуванні публічного управління під час війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. С. 12-23.

20. Красников Є. В. Управління змінами для підвищення якості публічних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2. С. 22-37.

21. Лужецька Н. А. Сучасні проблеми реформування системи охорони здоров'я України. 2023. URL: <http://www.nauka.com/pdf/281969.pdf>.

22. Маковій В. П. Співвідношення публічного та приватного інтересу у сфері надання медичних послуг за програмою медичних гарантій. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. Серія : Право*. 2020. № 10. С. 118-124.

23. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Виклики застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління, врядування та послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 204-213.

24. Медицина в умовах війни: як змінилася система охорони здоров'я. 17 серпня 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20245779-medicina-v-umovah-vijni-yak-zminilasya-sistema-ohoroni-zdorov-ya>.

25. Медична допомога у період воєнного стану. 2023. URL: <https://uoz.mkrada.gov.ua/main/news/623-medichna-dopomoga-u-period-voennogo-stanu>.

26. Медична реформа у час війни. 18 червня 2022. URL: https://lb.ua/society/2022/06/18/520460_medichna_reforma_chas_viyni_.html.

27. Методологічні положення державного статистичного спостереження «чисельність та природний рух населення». *Державна служба статистики України*. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/migration/files/2022/420_2022/420_2022.pdf?utm_source=chatgpt.com.

28. Миськевич Т. Реформування системи охорони здоров'я в Україні. 2022. URL: http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=753:reformuvannya-sistemiokhoroni-zdorov-ya-2&catid71&Itemid=382.

29. Музика-Стефанчук О. А., Отрадна О. О., Данченко Т. В. Публічні адміністративні послуги у сфері охорони здоров'я. *Запорізький медичний журнал*. 2020. Т. 22, № 2. С. 261-266.

30. Музика-Стефанчук О. А., Стефанчук М. О., Якимчук Н. Я. Система охорони здоров'я в умовах цифровізації та реформування фінансування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 359-365.

31. Мунько А. Ю. Децентралізація та стандартизація системи публічних послуг (на прикладі сфери охорони здоров'я). *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_8_5.

32. Назарко С.О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/57.pdf.

33. Ніколюк О., Бондар В., Цветкова Н. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Food Industry Economics*. 2021.13(3). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2137>.

34. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>.

35. Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану». *Пресцентр ініціативи «Децентралізація»*. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua>.

36. Павлович-Сенета Я. П. Адміністративно-правовий механізм надання публічних послуг в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 489-492.

37. Принаймні 20% українців не в змозі придбати необхідні ліки. 2024.
URL: <https://thepharma.media/uk/news/33990-prinainmni-20-vidsotkiv-ukrayinciv-ne-v-zmozi-pridbati-neobxidni-liki-17012024>.

38. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги: Закон України від від 30 березня 2022 р. № 390. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/390-2022-%D0%BF#Text>.

39. Про внесення змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: Постанова Кабінет Міністрів України від 9.04.2022 № 420. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/420-2022-%D0%BF#Text>.

40. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.

41. Про екстрену медичну допомогу: Закон України від 5 липня 2012 року № 5081-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5081-17#Text>.

42. Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.10.2018 р. №910 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/910-2018-%D0%-BF#Text>.

43. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: Постанова Кабінет Міністрів України №590 від 9.06.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text>.

44. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

45. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

46. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 01.04.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

47. Прогноз тенденцій розвитку світової галузі охорони здоров'я в 2019 році. Deloitte.com. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-sector-outlook-2019.html?utm_source=chatgpt.com.

48. Програма медичних гарантій: впровадження в Україні. 2024. URL: https://moz.gov.ua/uploads/0/3798-programa_medichnih_garantij_vprovadzenna.pdf.

49. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Охорона здоров'я». *Національна рада з відновлення України від наслідків війни*. 2022. URL: <https://dntb.gov.ua/news>.

50. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : *матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.*

51. Скільки відсоткам українців доводилося платити за медичні послуги, перебуваючи в стаціонарі: результати опитування. *Дзеркало тижня*. 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/skilki-vidsotkam-ukrajintsiv-dovodilosja-platiti-za-medichni-posluhi-perebuvajuchi-v-statsionari-rezultati-opituvannja.html>.

52. Сфера охорони здоров'я під час війни: які кроки подальшої відбудови пропонує ЄБА? *Аптека.Ua*. № 10/11 (1331/1332) 30 Травня 2022 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/635233>.

53. Уряд схвалив зміни до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану. *Урядовий портал*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-zmini-do-poryadku-vikonannya-povnovazhen-derzhavnoyu-kaznachejskoyu-sluzhboyu-v-osoblivomu-rezhimi-v-umovah-voyennogo-stanu>.

54. Функціонування медичної сфери в громадах в умовах воєнного стану – Експерти U-LEAD надали роз'яснення. 13.05.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14930>.

55. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
56. Шевченко С.О., Бутковська Н.М. Особливості реформування системи охорони здоров'я України в умовах децентралізації. *Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: виклики та колізії. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. ДДУВС, 15.05.2020. С. 284-288.
57. Шийович С. Я. Вплив цифрової трансформації на публічні послуги: досвід Європейського Союзу. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 6. С. 539-543.
58. Шийович С. Я. Забезпечення якості публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія юридична*. 2023. Вип. 3. С. 124-131.
59. Щодо надання медичної допомоги в умовах воєнного стану військовослужбовцям, які беруть участь в операції Об'єднаних сил : Наказ МОЗ України від 25.02.2022 р. №379. URL: [https:// moz.gov.ua/](https://moz.gov.ua/).
60. GHS Index Map. URL: <https://www.ghsindex.org/#1-section--map>.
61. Health Care Index by Country 2024 Mid-Year. URL: https://www.numbeo.com/health-care/rankings_by_country.source=chatgpt.com
62. Primary Health Care on the Road to Universal Health Coverage 2019: Monitoring report of World Health Organization. 2019. URL: https://www.who.int/healthinfo/universal_health_coverage/report/1.
63. Serohina T. V. Modern world trends in the service sphere and their influence on the public services system. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/333292092_Modern_world_trends_in_the_service_sphere_and_their_influence_on_the_public_services_system.
64. U-LEAD роз'яснює особливості функціонування медичної сфери в умовах воєнного стан. 13.05.2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3482498-ulead-rozasnue-osoblivosti-funkcionuvanna-medicnoi-sferi-v-umovah-voennogo-stanu.html>.