

**Юкало В.В.**

асистент кафедри регіонального та місцевого розвитку  
*Інститут адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Yukalo Volodymyr**

Assistant of the Department of Regional and Local Development  
*Institute of Administration, Public Administration and Professional Development  
Lviv Polytechnic National University*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРАМ ДОПОМІЖНИХ РЕПРОДУКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

### **MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE FIELD OF APPLICATION OF ASSISTED REPRODUCTIVE TECHNOLOGY PROGRAMS**

У статті обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління у сфері застосування програм допоміжних репродуктивних технологій в Україні. Відзначено, що для успішного впровадження нових підходів до управління сферою ДРТ уряд, всі органи управління і суспільство загалом повинні більш детально дослідити комплекс управлінських заходів з метою підвищення ефективності функціонування цієї системи. Акцентовано увагу на тому, що у процесі вивчення проблематики ефективності управління ДРТ варто зосередитися на конкретних Цілях Сталого Розвитку: Ціль 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» та Ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку». Запропоновано критерії оцінки ефективності, які сприятимуть підвищенню якості управління у сфері застосування програм ДРТ на сучасному етапі розвитку української держави.

**Ключові слова:** управління, ефективність, програми, допоміжні репродуктивні технології, охорона здоров'я, держава.

The article substantiates the directions for increasing the efficiency of management in the field of application of assisted reproductive technology programs in Ukraine. It was noted that for the successful implementation of new approaches to the management of the DRT sphere, the government, all management bodies and society in general should investigate in more detail the complex of management measures in order to increase the efficiency of the functioning of this system. It is emphasized that the management of the field of DRT is closely related to the management of risks arising from globalization and modernization, which requires management participants to have the skills and ability to recognize and solve problems both in the field of health care and in other areas where risks arise. Attention is focused on the fact that in the process of studying the issues of the effectiveness of DRT management, it is worth focusing on specific Sustainable Development Goals: Goal 3 "Strong health and well-being" and Goal 17 "Partnership for sustainable development". Performance evaluation criteria are proposed, which will contribute to the improvement of the quality of management in the field of application of DRT programs at the current stage of the development of the Ukrainian state. This list of criteria can be further expanded and improved, because these proposals contain those performance indicators that are absolutely necessary at today's stage of development of management relations in the field of DRT application, when the sector is given over to self-regulation, programmatic and regulatory documents are not adopted for years. It is concluded that in order to achieve the maximum effectiveness of management in the field of application of DRT, it is advisable to implement the following principles of health management, which are combined in the general societal and national approaches: management through cooperation; management by involving citizens; management through a combination of regulation and persuasion; management through independent agencies and expert bodies; management through adaptive policies, sustainable structures and forecasting results.

**Key words:** management, efficiency, programs, assisted reproductive technologies, health care, state.

**Постановка проблеми.** Демографічний, міграційний та гуманітарний контекст сучасної України, а також економіко-соціальні процеси, пов'язані з відновленням населення та розвитком людського потенціалу, свідчать про важливість репродуктивного здоров'я як одного з

ключових елементів національної безпеки та розвитку суспільства у післявоєнному періоді. Проблеми створення та функціонування інфраструктури для збереження, відновлення та надання медичних послуг у сфері охорони репродуктивного здоров'я індивідуально та

населенню в цілому мають значний вплив, пов'язаний з завданнями державної демографічної та соціальної політики, а також довгостроковим розвитком ринку праці. Розглядати питання використання програм допоміжних репродуктивних технологій тільки з точки зору надання медичних послуг було б недоцільним.

Шлях до покращення або погіршення стану системи охорони громадського здоров'я та окремих секторів, зокрема, репродуктивного здоров'я, може бути непередбачуваним і нелінійним, оскільки здоров'я сприймається як результат складних та динамічних взаємозв'язків між різними факторами. Сама система охорони здоров'я не має всіх інструментів для вирішення проблем, зокрема, у сфері репродуктивного здоров'я.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання, які стосуються розвитку медичної сфери та управління нею, цікавлять багатьох дослідників. Так, варто згадати таких вчених як Бородин Є. [1], Вольська О. [2], Єна А. [6], Крук С. [5], Кукель Г. [4], Макашов В. [1], Прасол В. [3], Роледерс В. [4], Сабліна Л. [6], Семчук І. [4], Сидорчук О. [5], Солоненко І. [6], Чечерський В. [7] тощо. У їхніх працях піднімається проблематика ефективності управлінських процесів у зазначеній сфері, обґрунтовуються новітні шляхи вирішення проблеми недосконалого управління з позиції креативізації та обговорюється низка важливих питань стосовно розвитку медичної сфери. Проте залишається нагальним та малодослідженим питання ефективності управління у сфері застосування програм допоміжних репродуктивних технологій, що актуалізує вибір теми даного дослідження.

**Формулювання завдання дослідження.** Мета статті полягає в пошуку шляхів підвищення ефективності управління у сфері застосування програм допоміжних репродуктивних технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для створення ефективних систем управління суспільними відносинами у галузі охорони здоров'я населення необхідно враховувати значні зміни в управлінні, щоб розглядати виклики для здоров'я в широкому соціальному контексті. Сфера допоміжних репродуктивних технологій (ДРТ) у системі охорони здоров'я не є єдиним напрямком державної політики, що потребує значної уваги. Це відкриває можливості для синергії в різних напрямках державної політики. Змінний характер викликів, що мають місце в суспільстві XXI століття, спонукає до нових підходів до управління.

Важливо зауважити, що в сучасному суспільстві здоров'я – це лише одна з проблем, і не завжди вона має пріоритет. Однак деякі з цих викликів, хоча не мають медичного характеру, можуть мати серйозні наслідки для здоров'я, які досі недостатньо вивчені. Серед них – системні потрясіння, такі як природні катастрофи, конфлікти, економічні кризи, а також довгострокові процеси, такі як урбанізація, епідеміологічні та демографічні зміни, недостатня продовольча безпека, зміни клімату та екологічні проблеми.

Варто акцентувати на важливості врахування новітніх підходів до ефективного розумного управління (SMART governance) у сфері ДРТ, які мають бути впроваджені в загальнодержавних та загальносуспільних стратегіях. Підходи розумного управління для здоров'я та добробуту вже успішно використовуються в Європі та інших регіонах світу, де уряди застосовують нова-

торські методи управління. Розумне управління для здоров'я та добробуту відображає те, як уряди турбуються про національні системи охорони здоров'я, здійснюють стратегічні вибори щодо поєднання «жорстких» та «м'яких» інструментів, а також залучають партнерів на різних рівнях управління та суспільства для вирішення проблем.

Для успішного впровадження нових підходів до управління сферою ДРТ уряд, всі органи управління і суспільство загалом повинні більш детально дослідити комплекс управлінських заходів з метою підвищення ефективності функціонування системи ДРТ та врахування її детермінантів для забезпечення кращого управління.

Усі учасники повинні розуміти, як сильне здоров'я покращує якість життя, підвищує продуктивність робочої сили, сприяє навчанню, зміцнює сім'ї та громади, підтримує стале середовище проживання та сприяє безпеці, зменшує бідність та сприяє соціальному залученню. Також важливо розуміти, що добрий стан здоров'я залежить від численних соціальних детермінантів, нерівностей та соціальних градієнтів. Управління сферою ДРТ тісно пов'язане з управлінням ризиками, що виникають внаслідок глобалізації та модернізації. Це вимагає від учасників управління навичок та здатності розпізнавати та вирішувати проблеми як в галузі охорони здоров'я, так і в інших сферах, де виникають ризики.

Для досягнення цілей важливо, щоб дані та інформація, які збираються та обмінюються, були актуальними для всіх учасників управління та впливу на політику. Також потрібно, щоб діапазон матеріалів, які розглядаються, мали розширення для внесення думки громадян, що впливає на прийняття рішень. Підвищення загальної медико-санітарної грамотності в суспільстві має відбуватися паралельно з покращенням медико-санітарної грамотності у державних секторах. Рамкові документи, такі як Цілі Сталого Розвитку, можуть допомогти країнам визначити нові показники здоров'я та добробуту на основі як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. Також можна розглянути нові типи звітів про охорону здоров'я з новими показниками та інструментами прогнозування для ефективного управління. Започаткування систематичної роботи, наприклад, центру обміну даними, для збору надійних доказів того, як політика впливає на здоров'я та як здоров'я впливає на інші сфери життя, є критично важливим. У сфері охорони здоров'я, особливо в регулюванні відносин у галузі ДРТ в сучасній Україні, цього зараз значно не вистачає.

Вивчаючи ефективність управління ДРТ, ми можемо зосередитися на конкретних Цілях Сталого Розвитку (ЦСР), зокрема, Цілі 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» та Цілі 17 «Партнерство заради сталого розвитку».

Ціль 3 «Міцне здоров'я і благополуччя»: здійснення ефективних заходів для забезпечення всіх шарів населення доступом до якісної медичної допомоги, включаючи популярність та доступність ДРТ. Зниження захворюваності на репродуктивні проблеми та покращення загального стану здоров'я населення, що пов'язано з реалізацією програм з охорони репродуктивного здоров'я.

Ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку»: розвиток міжнародних партнерств та співпраці з між-

народними організаціями для обміну досвідом та ресурсами у сфері охорони здоров'я та застосування ДРТ. Співпраця з урядовими та неурядовими організаціями для розробки та впровадження програм з підвищення обізнаності та доступності ДРТ.

Провідними критеріями ефективності управління можуть бути досягнення допоміжних завдань в межах цих цілей, а також оцінка результативності та ефективності впроваджених заходів на шляху до їх досягнення. Такий підхід дозволить оцінити вплив управління на покращення ситуації з охороною здоров'я та застосуванням ДРТ та визначити шляхи подальшого вдосконалення системи управління в цих напрямках.

Так, завдання 3.9. «Здійснити реформу фінансування системи охорони здоров'я» містить індикатор «частка витрат населення у загальних видатках на охорону здоров'я, %». Визначається, що у 2015 році вона становила 45,3%, у 2020 році – 40%, а у 2025 році має становити 35%, у 2030 – 30% від видатків. Цей індикатор можна застосувати і для оцінювання динаміки розвитку та фактору доступності до послуг і галузі ДРТ [8, с. 28–29].

Завдання 17,2 «розвивати партнерські відносини влади і бізнесу для досягнення Цілей Сталого Розвитку» має вимірюватися через кількість проєктів державно-приватного партнерства в одиницях. У 2015 році їх було 5, у 2020 році – 15, у 2025 році – 30, у 2030 році – 45 [8, с. 118]. Цей індикатор також можна застосовувати. На сьогодні державно-приватне партнерство у галузі застосування ДРТ застосовується у допомозі перинатальним центрам, але такий вид партнерства має потенціал і в більш широкому спектрі відносин щодо застосування ДРТ, наприклад солідарній оплаті послуг, пільговому кредитуванні тощо.

Що стосується оцінки ефективності управління у сфері застосування програм ДРТ, то в Україні не розроблено поки що подібного програмного документа чи шкали оцінювання. Томи ми пропонуємо власне бачення критеріїв оцінки, які базуються на міжнародній рамці оцінки ефективності розвитку програм репродуктивного здоров'я. Пропонуються такі критерії оцінки ефективності:

1. Фінансування (% державного бюджету, виділеного на охорону здоров'я, % державного бюджету охорони здоров'я, виділеного на репродуктивне здоров'я, з поділом на надання послуг – сектор медичних послуг із застосуванням ДРТ, інфраструктуру, медикаменти та інструментарій / обладнання, безпеку; % солідарної участі у недержавних програмах, що покривають вартість послуг ДРТ);

2. Людські ресурси та медичні товари (% середнього медичного персоналу та лікарів, які пройшли додаткове спеціальне навчання з питань ДРТ, включаючи планування сім'ї, навчання без відриву від роботи; % постачальників медичних послуг, навчених надавати послуги, з урахуванням цільових груп; % закладів первинної медичної допомоги, здатних провести діагностику, які пропонують принаймні 3 сучасні методи планування сім'ї і готові кваліфіковано направити людину / пару для участі у програмі ДРТ);

3. Надання послуг з охорони репродуктивного здоров'я (% пунктів надання медичних послуг для молоді; % пунктів надання медичних послуг – необхідні медичні та психологічні послуги для жінок та чоловіків з відповідним діагнозом);

4. Надання послуг з ДРТ (% закладів охорони здоров'я, що надають послуги; % загальнодержавних,

регіональних, громадських програм, які фінансують лікування безпліддя за допомогою ДРТ чи надають послуги відкладеного батьківства);

5. Удосконалення механізму встановлення пріоритетів на основі інформації та фактичних даних (рішення щодо управління службами репродуктивного здоров'я, зокрема щодо надання послуг ДРТ, приймаються на основі інформаційної системи охорони здоров'я та даних обстежень, а також рекомендацій, отриманих шляхом дослідження кількості та результативності циклів ДРТ. Повідомлення про успішність та неуспішність циклів, сурогатне материнство, а також настання багатоплідної вагітності внаслідок застосування ДРТ є обов'язковими. Показники щодо застосування програм ДРТ збираються та повідомляються регулярно);

6. Мобілізація політичної волі (засоби масової інформації та інші канали прямої комунікації використовуються для підкреслення центральної важливості репродуктивного здоров'я для громадського здоров'я та розвитку з особливим акцентом на заходах збереження репродуктивного здоров'я, планування сім'ї та шкідливих практик для репродуктивного здоров'я, можливостей лікування безпліддя із застосуванням ДРТ);

7. Створення підтримуючої законодавчої та нормативної бази (визначено мінімальний пакет послуг з охорони здоров'я щодо лікування безпліддя за допомогою ДРТ, що ґрунтується на фактичних даних. Настанова та клінічні протоколи для послуг ДРТ, що ґрунтуються на фактичних даних, прийняті та застосовуються як на первинному, так і на рівні спеціалізованої медичної допомоги);

8. Моніторинг, оцінка та підзвітність (встановлена та функціонуюча національна структура (тобто адекватні людські та фінансові ресурси; набір індикаторів і контрольних показників) для моніторингу та оцінки досягнень лікування безпліддя за допомогою ДРТ; встановлення процедур на національному і галузевому рівнях для моніторингу потоків ресурсів на репродуктивне здоров'я, зокрема лікування безпліддя за допомогою ДРТ, з наголосом на безпосередній підтримці незахищених груп; формування практики, ustalених механізмів і культури незалежної підзвітності);

9. Відомча, міжвідомча та громадська взаємодія (розвиток ефективної комунікації між суб'єктами та об'єктами управління у відносинах щодо застосування ДРТ; швидкість прийняття рішень; врахування інтересів різних груп зацікавлених суб'єктів) [розроблено автором на основі: 9–11].

Цей перелік критеріїв можна ще розширювати та вдосконалювати, бо ці пропозиції містять ті показники ефективності, які є конче потрібними на сьогоднішньому етапі розвитку управлінських відносин у галузі застосування ДРТ, коли сектор відданий на саморегуляцію, програмні та регулюючі документи не приймаються роками.

**Висновки.** Отже, для досягнення максимальної ефективності управління у сфері застосування ДРТ доцільно впроваджувати наступні принципи управління здоров'ям, які поєднуються в загальносуспільному та загальнодержавному підходах: управління шляхом співпраці; управління шляхом залучення громадян; управління шляхом поєднання регулювання та переконання; управління через незалежні агентства та експертні органи; управління за допомогою адаптивної політики, стійких структур і прогнозування результатів.

**Список використаних джерел:**

1. Бородин Є., Макашов В. Управлінська діяльність щодо оздоровчої рухової активності населення у великих містах Європи: аналіз підходів. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 6. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520120> (дата звернення: 15.04.2024).
2. Вольська О. Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2020 № 1. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2308-8834/2020.1.1>
3. Прасол В.П. Механізми публічного управління розвитком недержавного сектора охорони суспільного здоров'я в Україні : дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук з держ. упр-ня. Харків, 2021. URL: [https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/dis\\_prosol\\_pod\\_ps.pdf](https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/dis_prosol_pod_ps.pdf) (дата звернення: 15.04.2024).
4. Семчук І.В., Кукель Г.С., Роледерс В.В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.88> (дата звернення: 11.04.2024).
5. Сидорчук О.Г., Крук С.М. Соціально-економічні аспекти креативізації системи охорони здоров'я України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 30. С. 155–160.
6. Солоненко І., Сабліна Л., Єна А. Сучасні та майбутні виклики для публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2020. Вип. 2. С. 100–109.
7. Чечерський В.І. Співвідношення права людини на репродуктивне відтворення і репродуктивних прав людини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2020. Випуск 61. Том 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-3322.61-1.12>
8. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». 2017. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 20.04.2024).
9. Framework for monitoring and evaluation of reproductive health programmes in the Eastern Mediterranean Region. World Health Organization. Regional Office for the Eastern Mediterranean. 2010. URL: <https://applications.emro.who.int/dsaf/dsa1069.pdf>
10. Mossialos E et al. Health systems governance in Europe: the role of European Union law and policy. Cambridge : Cambridge University Press, 2010.
11. Nardelli A.A., Stafinski T., Motan T. et al. Assisted reproductive technologies (ARTs): Evaluation of evidence to support public policy development. *Reprod Health*. 2014. No. 11. DOI: <https://doi.org/10.1186/1742-4755-11-76>

**References:**

1. Borodin Ye., Makashov V. (2020) Upravlins'ka diyal'nist' shchodo ozdorovchoyi rukhovoyi aktyvnosti naselennya u velykykh mistakh Yevropy: analiz pidkhodiv [Management activity regarding health-improving motor activity of the population in large European cities: analysis of approaches]. *Aspekty publichnoho upravlinnya*, vol. 8, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520120> (in Ukrainian)
2. Volska O. (2020) Efektyvnist' publichnoho upravlinnya yak rezul'tat suspil'nykh protsesiv u derzhavi [Effectiveness of public administration as a result of social processes in the state]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2308-8834/2020.1.1> (in Ukrainian)
3. Prasol V. P. (2021) Mekhanizmy publichnoho upravlinnya rozvytkom nederzhavnoho sektora okhorony suspil'noho zdorov'ya v Ukraini [Mechanisms of public management of the development of the non-state sector of public health protection in Ukraine]: Dys. na zdobuttya nauk. stup. kand. nauk z derzh. upr-nya. Kharkiv. Available at: [https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/dis\\_prosol\\_pod\\_ps.pdf](https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/dis_prosol_pod_ps.pdf) (in Ukrainian)
4. Semchuk I. V., Kukel G. S., Roleders V. V. (2020) Vprovadzhennya novykh pidkhodiv do upravlinnya zakladamy okhorony zdorov'ya v umovakh rynku [Implementation of new approaches to the management of health care facilities in market conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.88> (in Ukrainian)
5. Sydorчук O. G., Kruk S. M. (2020) Sotsial'no-ekonomichni aspekty kreatyvizatsiyi systemy okhorony zdorov'ya Ukrainy [Socio-economic aspects of creativity of the healthcare system of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 30, pp. 155–160. (in Ukrainian)
6. Solonenko I., Sablina L., Yena A. (2020) Suchasni ta maybutni vyklyky dlya publichnoho upravlinnya u sferi okhorony zdorov'ya [Current and future challenges for public management in the field of health care]. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezidentovi Ukrainy*, vol. 2, pp. 100–109. (in Ukrainian)
7. Chechersky V. I. (2020) Spivvidnoshennya prava lyudyny na reprodaktyvne vidtvorennya i reprodaktyvnykh prav lyudyny [Correlation of the human right to reproductive reproduction and human reproductive rights]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya Pravo*, vol. 61, tom 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-3322.61-1.12> (in Ukrainian)
8. Natsional'na dopovid' "Tsili staloho rozvytku: Ukrainy" (2017) [National report "Sustainable Development Goals: Ukraine"]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (in Ukrainian)
9. Framework for monitoring and evaluation of reproductive health programmes in the Eastern Mediterranean Region. World Health Organization. Regional Office for the Eastern Mediterranean (2010). Available at: <https://applications.emro.who.int/dsaf/dsa1069.pdf>
10. Mossialos E et al. (2010) Health systems governance in Europe: the role of European Union law and policy. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Nardelli A. A., Stafinski T., Motan T. et al. (2014) Assisted reproductive technologies (ARTs): Evaluation of evidence to support public policy development. *Reprod Health*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.1186/1742-4755-11-76>