

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КИРИЛЮК ЯНА КОСТЯНТИНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри політології
та державного управління
д.політ.н., професор
_____ Чальцева О.М.
«_____» _____ 20__ р.

**ФЕНОМЕН ВПЛИВУ КООПЕРАЦІЇ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЙ ТА
НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ НА ЯКІСТЬ
МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:

Мацишина І.В., професор кафедри
політології та державного управління,
д. політ. н., професор

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Кирилюк Я. К. Феномен впливу кооперації медичних лабораторій та Національної служби здоров'я України на якість медичних послуг – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття наукового ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено вплив кооперації медичних лабораторій з Національною службою здоров'я України на якість та доступність лабораторних послуг у контексті трансформації системи охорони здоров'я. Метою є визначення особливостей взаємодії лабораторій з НСЗУ та оцінювання її впливу на точність, оперативність і результативність діагностики. Методи дослідження включають аналіз нормативних актів, порівняльний, структурно-функціональний і системний підходи. У результаті визначено управлінські, технологічні та організаційні чинники, що формують якість лабораторних послуг у межах Програми медичних гарантій. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні моделі взаємозв'язку між технологічним забезпеченням, пацієнтоорієнтованістю та ефективністю лабораторної діагностики.

Ключові слова: НСЗУ, лабораторні послуги, кооперація, якість медичних послуг, технологічне забезпечення, пацієнтоорієнтованість.

Бібліограф.: 66 найм.

ABSTRACT

Kyryliuk Yana. The Phenomenon of Cooperation Between Medical Laboratories and the National Health Service of Ukraine and Its Impact on the Quality of Medical Services – Master's Manuscript Thesis.

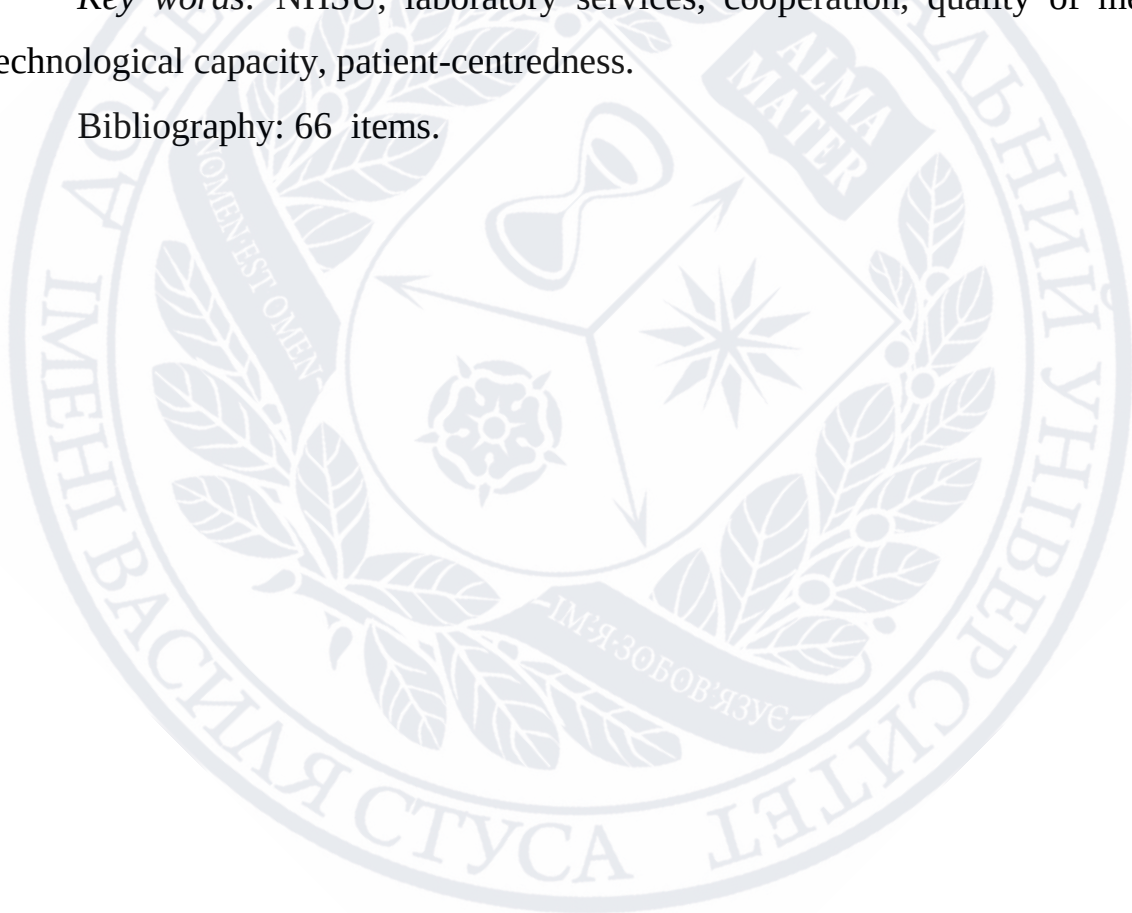
Master's qualification work for the degree of Master in speciality 0413 Management and administration. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The thesis examines the impact of cooperation between medical laboratories and the National Health Service of Ukraine on the quality and accessibility of laboratory services. The aim is to identify institutional and technological factors shaping diagnostic effectiveness within the national healthcare financing model.

The research applies legal analysis, comparative and structural-functional methods, as well as a systems approach. The study identifies managerial, technological and organizational determinants influencing laboratory service quality under the Program of Medical Guarantees. The scientific novelty lies in substantiating a conceptual model linking technological capacity, patient-centredness and diagnostic performance.

Key words: NHSU, laboratory services, cooperation, quality of medical care, technological capacity, patient-centredness.

Bibliography: 66 items.



ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ ТА РОЛЬ НСЗУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ЛАБОРАТОРНОЇ ДІАГНОСТИКИ	13
1.1. Медична реформа як інструмент трансформації системи охорони здоров'я України	13
1.2. Роль Національної служби здоров'я України у формуванні нової моделі фінансування медичних послуг та трансформації діяльності медичних лабораторій	17
1.3. Кооперація медичних лабораторій з НСЗУ як прояв зміни філософії медичних послуг	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВПРАЦІ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЙ З НСЗУ: ПРОБЛЕМИ, РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ	32
2.1. Залежні змінні у дослідженні як індикатори якості лабораторних послуг	32
2.2. Технологічне оснащення та автоматизація медичних лабораторій у контексті співпраці з НСЗУ: цифрові платформи та управління якістю лабораторних процесів	41
2.3. Пацієнтоорієнтованість як критерій якості лабораторних послуг у системі співпраці з НСЗУ.....	46
2.4. Практичний кейс Synevo: модель взаємодії приватної лабораторної мережі з НСЗУ як індикатор якості медичних послуг	52
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВПРАЦІ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЙ З НСЗУ: ПРОБЛЕМИ, РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ	58
3.1. Переваги та позитивні ефекти співпраці медичних лабораторій з НСЗУ у контексті підвищення якості медичних послуг	58

3.2. Проблеми та ризики співпраці медичних лабораторій з НСЗУ у контексті забезпечення якості медичних послуг	63
3.3. Напрями удосконалення співпраці медичних лабораторій з НСЗУ та підвищення якості лабораторних послуг	68
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	86



ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ЕСОЗ – Електронна система охорони здоров'я

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я України

НСЗУ – Національна служба здоров'я України

ПМГ – Програма медичних гарантій

ПЛР – полімеразна ланцюгова реакція

ІФА – імуноферментний аналіз

DRG – Diagnosis-Related Groups (Групи діагностично споріднених випадків)

eHealth – електронна система охорони здоров'я України (цифрова платформа ЕСОЗ)

GDPR – General Data Protection Regulation (Загальний регламент захисту даних ЄС)

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації

LIS (ЛІС) – лабораторна інформаційна система

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Організація економічного співробітництва та розвитку)

WHO – World Health Organization (Всесвітня організація охорони здоров'я)

ВСТУП

Актуальність теми. Система охорони здоров'я України переживає період глибоких змін, спрямованих на підвищення якості медичних послуг, удосконалення фінансових механізмів та посилення ролі пацієнта у прийнятті рішень щодо власного здоров'я. Перехід до результативної, прозорої та пацієнтоорієнтованої моделі потребує переосмислення управлінських підходів і форм взаємодії між державними інституціями та надавачами медичної допомоги.

У цьому контексті лабораторна діагностика відіграє особливу роль, оскільки забезпечує об'єктивну основу для клінічних рішень, визначає обґрунтованість лікувальної тактики та впливає на загальну ефективність медичної допомоги. Якість лабораторних послуг значною мірою залежить від рівня технологічного забезпечення, організації роботи закладів та їх інтеграції у державні механізми фінансування.

Співпраця медичних лабораторій з Національною службою здоров'я України стала одним із ключових елементів реформування галузі. Упровадження контрактної моделі сприяло стандартизації процедур, підвищенню прозорості витрачання коштів та оновленню матеріально-технічної бази закладів. Водночас ця модель виявила низку проблем: недостатню технічну та кадрову спроможність окремих лабораторій, нерівномірність розвитку між регіонами, складність адаптації до нових регуляторних вимог.

В умовах воєнного стану, додаткових навантажень на систему охорони здоров'я та зростання суспільного запиту на доступну і якісну медичну допомогу значення ефективної взаємодії між лабораторіями та НСЗУ лише посилюється. Саме тому дослідження впливу кооперації цих інституцій на якість медичних послуг є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Такий аналіз дає змогу глибше зрозуміти механізми забезпечення якості в умовах трансформаційних і кризових викликів та визначити напрями подальшого вдосконалення державної політики у сфері лабораторної медицини.

Стан наукової розробленості теми. Проблематика якості медичних послуг,

функціонування лабораторної медицини та механізмів державного регулювання у сфері охорони здоров'я відображена у працях низки українських і зарубіжних дослідників. Значний внесок у вивчення модернізації медичної галузі та підходів до підвищення результативності державного управління зроблено в роботах О. Василенка, В. Лепського, С. Дубенка, Т. Тимошенко, а також у дослідженнях Всесвітньої організації охорони здоров'я та OECD. Питання цифровізації та впровадження електронних систем у медичну сферу розглядають О. Семенченко, Я. Радиш, І. Рожкова, зокрема у контексті розвитку ЕСОЗ та eHealth. Зарубіжні автори, серед яких М. Porter, Т. Bodenheimer, А. Donabedian, зосереджують увагу на концепціях пацієнтоорієнтованості, вимірюванні якості та структурно-процесних моделях медичних послуг.

Разом із тим питання кооперації медичних лабораторій із державним стратегічним закупівельником, впливу взаємодії з НСЗУ на якість лабораторних досліджень, а також управлінських і технологічних чинників такої кооперації залишаються недостатньо висвітленими у вітчизняній науковій літературі. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу феномена взаємодії лабораторних закладів та НСЗУ в умовах трансформації системи охорони здоров'я України.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає у визначенні особливостей впливу кооперації медичних лабораторій з Національною службою здоров'я України на якість і доступність лабораторних послуг та у формулюванні управлінських і практичних підходів до її вдосконалення в умовах трансформації системи охорони здоров'я. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Охарактеризувати теоретичні засади реформування системи охорони здоров'я та роль лабораторної медицини в сучасній моделі публічного управління.
2. Визначити інституційні функції НСЗУ у формуванні фінансових механізмів оплати медичних послуг.
3. Розкрити зміст і специфіку кооперації медичних лабораторій з НСЗУ як управлінського та організаційного явища.

4. Проаналізувати вплив технологічного забезпечення лабораторій на якість і відтворюваність результатів досліджень.
5. Оцінити рівень пацієнтоорієнтованості лабораторних послуг та її взаємозв'язок із системою контракування.
6. Виявити переваги, обмеження й ризики реалізації чинної моделі співпраці лабораторій з НСЗУ.
7. З'ясувати роль цифрових технологій у забезпеченні безперервності діагностичного процесу.
8. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії лабораторних установ з НСЗУ.

Об'єктом дослідження є процес кооперації медичних лабораторій з Національною службою здоров'я України в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Предметом дослідження є особливості технологічного забезпечення та пацієнтоорієнтованості, що визначають ефективність співпраці медичних лабораторій з НСЗУ у контексті забезпечення якості лабораторних послуг.

Методи дослідження. Реалізація поставленої мети передбачала використання комплексу загальнонаукових, спеціальних та аналітичних методів, добір яких зумовлений міждисциплінарним характером теми та необхідністю комплексного аналізу взаємодії лабораторних установ з Національною службою здоров'я України.

Методи аналізу, синтезу та узагальнення застосовано для опрацювання наукових джерел, систематизації теоретичних підходів до реформування системи охорони здоров'я, визначення ролі НСЗУ як стратегічного закупівельника медичних послуг та окреслення тенденцій розвитку лабораторної медицини. За допомогою системного підходу лабораторна діагностика розглянута як складова єдиного діагностично-лікувального процесу, що дозволило простежити взаємозв'язки між управлінськими, технологічними та пацієнтоорієнтованими чинниками якості медичних послуг.

Порівняльний метод використано для зіставлення особливостей організації

діяльності медичних лабораторій різних форм власності, рівня їх технологічного оснащення, дотримання вимог Програми медичних гарантій та стандартів НСЗУ. Структурно-функціональний аналіз дав змогу оцінити вплив окремих елементів організації лабораторної допомоги на результати діагностичного процесу.

Контент-аналіз нормативно-правових актів, офіційних документів НСЗУ, матеріалів МОЗ України та відкритих даних медичних лабораторій забезпечив визначення правових та інституційних засад функціонування лабораторної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Метод аналітичного узагальнення застосовано для інтерпретації практичних аспектів співпраці лабораторій з НСЗУ та виокремлення ключових управлінських проблем, що впливають на якість лабораторних послуг. Прогностичний метод і елементи моделювання використано для формування практичних рекомендацій та визначення перспективних напрямів удосконалення кооперації лабораторних установ з НСЗУ.

Сукупність використаних методів забезпечила глибину, об'єктивність і комплексність дослідження, що дозволило отримати узгоджені висновки щодо ролі кооперації лабораторій та НСЗУ у підвищенні якості медичних послуг.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективність кооперації медичних лабораторій з Національною службою здоров'я України позитивно впливає на якість і доступність лабораторних послуг за умови належного технологічного забезпечення, достатньої управлінської спроможності та дотримання принципів пацієнтоорієнтованості.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні цілісного підходу до оцінювання кооперації медичних лабораторій з Національною службою здоров'я України. Уперше кооперація розглядається не лише як фінансовий інструмент, а як багатовимірний управлінський та соціальний феномен, що формує нову конфігурацію взаємодії між державою, надавачами медичних послуг і громадянами.

У роботі удосконалено підхід до визначення впливу технологічного забезпечення лабораторних установ на якість і відтворюваність результатів

досліджень, що дало змогу конкретизувати роль технологічної спроможності в ефективності співпраці з НСЗУ. Дістало подальшого розвитку наукове трактування пацієнтоорієнтованості як чинника, що визначає рівень довіри та доступності лабораторних послуг у межах контрактної взаємодії.

Крім того, уперше формалізовано систему технологічних, управлінських та інституційних чинників, які визначають ефективність кооперації лабораторій і НСЗУ та впливають на якість медичних послуг у межах Програми медичних гарантій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, Національної служби здоров'я України, керівників медичних лабораторій і закладів охорони здоров'я для вдосконалення організаційних та фінансових механізмів співпраці у сфері лабораторної медицини.

Запропоновані у роботі підходи можуть бути використані під час розроблення управлінських рішень щодо оптимізації процесу контракування лабораторій, удосконалення внутрішніх систем контролю якості, підвищення рівня технологічного забезпечення та впровадження цифрових сервісів у межах електронної системи охорони здоров'я. Сформульовані рекомендації становлять практичну основу для посилення пацієнтоорієнтованого підходу у лабораторній практиці та можуть бути використані в аналітичних центрах і профільних підрозділах галузевих установ під час планування та моніторингу результативності надання медичних послуг.

Апробація результатів дослідження

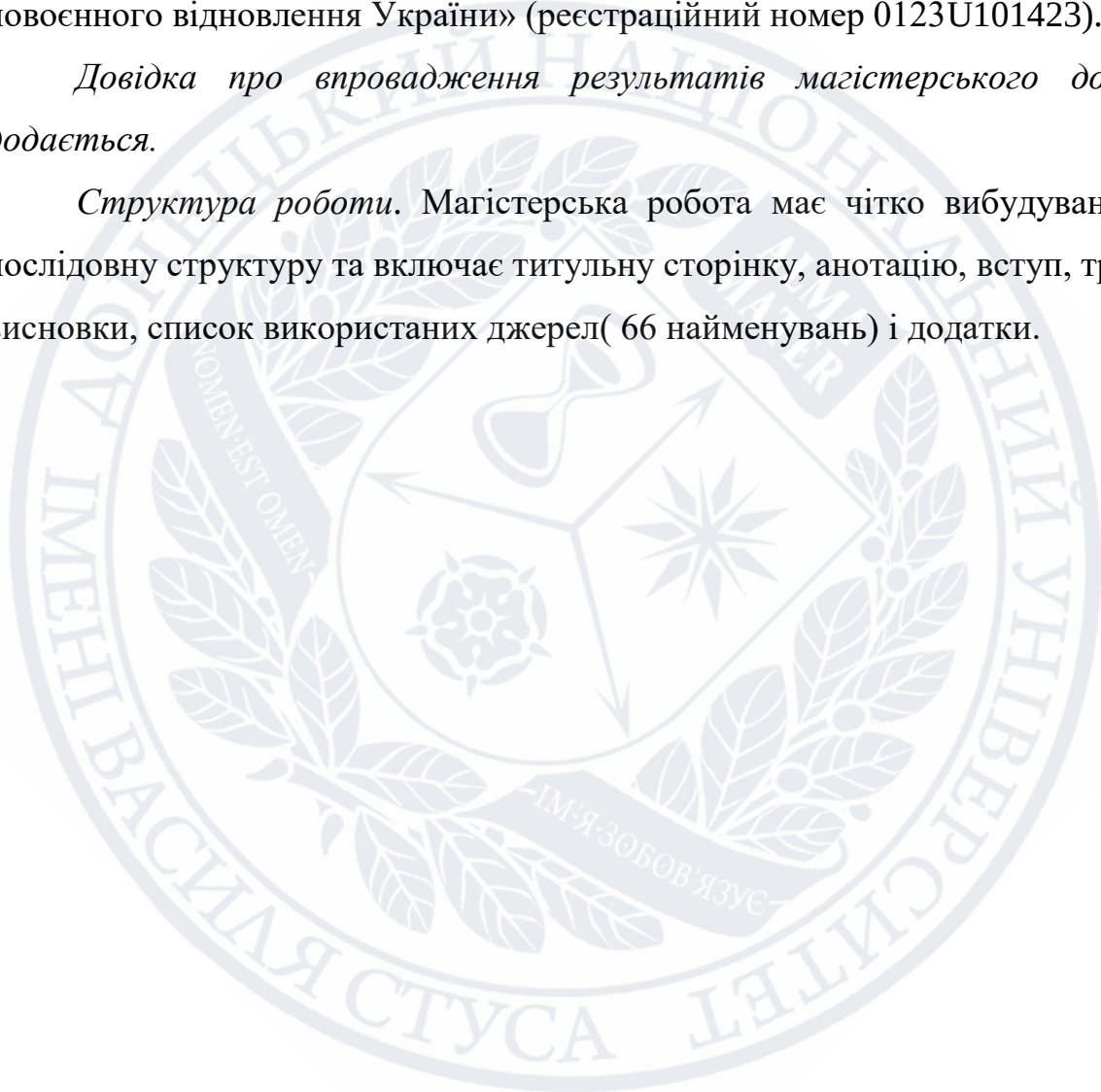
Основні положення та результати магістерської роботи були апробовані на II Міжнародній науково-практичній конференції «Публічна політика в умовах війни та міжнародних викликів», що відбулася 17 квітня 2025 року у м. Вінниця. За результатами виступу опубліковано тези у збірнику матеріалів конференції, де висвітлено ключові аспекти кооперації медичних лабораторій з Національною службою здоров'я України, проблеми фінансування лабораторної діагностики та напрями удосконалення механізмів контролю й доступності лабораторних послуг

у межах Програми медичних гарантій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна (магістерська) робота виконана в межах тематичного плану науково-дослідної роботи Донецького національного університету імені Василя Стуса, у рамках ініціативного фундаментального дослідження кафедри політології та державного управління на тему: «Публічна політика і державне управління в умовах війни та повоєнного відновлення України» (реєстраційний номер 0123U101423).

Довідка про впровадження результатів магістерського дослідження додається.

Структура роботи. Магістерська робота має чітко вибудовану, логічно послідовну структуру та включає титульну сторінку, анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел(66 найменувань) і додатки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ ТА РОЛЬ НСЗУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ЛАБОРАТОРНОЇ ДІАГНОСТИКИ

1.1. Медична реформа як інструмент трансформації системи охорони здоров'я України

Протягом тривалого часу система охорони здоров'я України функціонувала в межах централізованої адміністративно-утримувальної моделі, сформованої на засадах радянської системи Семашка. Її логіка передбачала фінансування медичних закладів залежно від їх існування, а не результатів наданої медичної допомоги. Така модель акцентувала увагу на утриманні інфраструктури, але не забезпечувала належного підвищення якості послуг, раціонального використання ресурсів чи оновлення матеріально-технічної бази. Потреби пацієнта залишалися на другому плані, що, в свою чергу, сприяло накопиченню ознак інституційної неефективності.

Нерівномірне фінансування та відсутність ефективної оцінки результатів медичної допомоги призводили до значних міжрегіональних диспропорцій у якості медичних послуг. Відсутність прозорості у використанні ресурсів, разом із слабкою управлінською культурою, значно знижували ефективність роботи медичних установ. У ситуації недостатнього фінансування багато медичних закладів не мали змоги надавати високий рівень послуг, в той час як частка приватних витрат домогосподарств на медичні послуги перевищувала 45–50%. Це свідчило про обмежений доступ до гарантованої безоплатної медичної допомоги для значної частини населення, передусім для соціально вразливих категорій.

Таким чином, система охорони здоров'я потребувала системних змін, і першим кроком до цих змін стало ухвалення Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» у 2017 році. Це стало точкою відліку для переходу до нової моделі фінансування, при якій гроші йдуть за пацієнтом, а не за існуванням медичних установ. Така зміна акцентів означала перехід від підтримки медичного закладу як елемента інфраструктури до оплати

конкретних послуг, які надаються відповідно до обсягу, якості та відповідності встановленим стандартам. Метою цієї реформи було не тільки підвищення ефективності використання державних ресурсів, а й зменшення бюрократичного апарату, а також підвищення рівня конкуренції серед надавачів медичних послуг.

У межах цієї програми держава набула статусу стратегічного замовника медичних послуг, що стало основою для формування результатоорієнтованої моделі охорони здоров'я. Ця модель акцентувала увагу не тільки на збільшенні фінансування, а й на його оптимальному використанні для досягнення найкращих медичних результатів. Впровадження цієї моделі дозволило покращити доступність медичних послуг, але водночас виникли певні організаційні та фінансові виклики, зокрема пов'язані з адаптацією медичних закладів до нових умов фінансування.

Реформа реалізовувалася поступово: спочатку через трансформацію первинної ланки охорони здоров'я, а згодом — через зміну підходів до надання спеціалізованої та високоспеціалізованої допомоги, в тому числі й лабораторної діагностики. Одним з показників успіху реформи стало динамічне зростання фінансування Програми медичних гарантій: з 72 млрд грн у 2019 році до понад 180 млрд грн у 2023 році. Це свідчить не тільки про посилення соціальної функції держави, а й про зростання її відповідальності за доступ до медичних послуг. Окрім того, зростання фінансування підтверджує підвищення державного контролю за якістю наданих послуг, що стало важливим кроком до інтеграції медичних лабораторій у національну систему охорони здоров'я.

Паралельно з фінансовими змінами відбулося глибоке переосмислення управлінської парадигми у сфері охорони здоров'я. Заклади охорони здоров'я отримали розширену автономію, можливість самостійно формувати бюджетну політику, управляти кадровими ресурсами, інвестувати у технологічний розвиток і впроваджувати нові організаційні підходи. Роль керівника медичного закладу змінилася: він перестав бути лише адміністратором, що орієнтується на виконання директив, і став менеджером, відповідальним за стратегічне планування, забезпечення якості послуг та результативність функціонування

установи.

Такий підхід був підкріплений міжнародною практикою, зокрема в країнах Європейського Союзу, де стратегічні закупівлі медичних послуг широко застосовуються як механізм, що базується на результативності та дотриманні стандартів якості. У Великій Британії, наприклад, Національна служба здоров'я (NHS) функціонує на засадах гарантованого доступу при суворому контролі якості, що дозволяє знижувати витрати, зберігаючи високі стандарти медичного обслуговування. У Німеччині оплата медичних послуг здійснюється на основі клінічної доцільності та економічної ефективності, що стимулює підвищення якості медичних послуг. В Естонії ж лабораторні дослідження інтегровані в єдину електронну систему охорони здоров'я, що значно скорочує час обробки даних і підвищує точність клінічних рішень.

В Україні, яка перебуває на етапі реформування, адаптують ці підходи з урахуванням власних соціально-економічних і безпекових умов, поєднуючи європейські стандарти з національними інституційними особливостями. Реформа охорони здоров'я набула особливої важливості в умовах зовнішньої загрози, що потребувала перегляду існуючих механізмів управління та фінансування медичних послуг. В умовах війни, відсутність сталого фінансування та руйнування інфраструктури вимагали оперативних і адаптивних рішень для забезпечення безперервності діагностики та лікування.

Поглиблені зміни в медичній сфері України в умовах воєнного стану стали особливо актуальними. Руйнування інфраструктури, переміщення населення, дефіцит медичних кадрів, а також зростання кількості поранених і осіб із хронічними захворюваннями значно посилили навантаження на систему охорони здоров'я, водночас створивши нові виклики для медичної реформи. Це призвело до необхідності розробки нових підходів до забезпечення медичних послуг, де лабораторна діагностика стала критично важливою для швидкого прийняття клінічних рішень і підтримки роботи медичних установ у нестабільних умовах.

З початком війни виникла необхідність забезпечити швидку адаптацію та мобільність медичних закладів, зокрема лабораторій, для реагування на зміни в

епідеміологічній ситуації, надання допомоги пораненим та лікування хронічних захворювань серед мирного населення. Це вимагало інтеграції новітніх технологій для забезпечення точності та оперативності діагностики, зокрема через використання електронних систем, мобільних лабораторій, а також розвитку інноваційних платформ для автоматизації діагностичних процесів.

Лабораторії в умовах воєнного стану набувають не тільки функції діагностичних центрів, а й стратегічного значення для підтримки безперервної медичної допомоги. Вони повинні підтримувати високі стандарти якості досліджень, демонструючи здатність до мобільності та гнучкості в умовах надзвичайних ситуацій. Це передбачає інтеграцію з цифровими платформами та створення мобільних лабораторій, які можуть здійснювати віддалену діагностику навіть в умовах обмеженого доступу до інфраструктури.

Аналіз перебігу медичної реформи свідчить, що система охорони здоров'я України поступово переходить до пацієнтоорієнтованої та результативної моделі організації медичної допомоги. Лабораторії в межах цієї моделі стають важливими індикаторами успішності реформ, оскільки вони забезпечують безперервність медичної допомоги та підвищену точність клінічних рішень, особливо в умовах, що швидко змінюються, зокрема в період військових загроз.

Лабораторні дослідження відіграють важливу роль не тільки у підтримці медичних процесів, але й в інтеграції з електронною системою охорони здоров'я, що дозволяє миттєво обмінюватися результатами досліджень серед лікарів і пацієнтів. Це значно скорочує час на прийняття медичних рішень, що є критично важливим під час епідемій чи війни, коли кожна хвилина може вплинути на життя пацієнта.

Ключовим елементом подальшої трансформації лабораторної діагностики в Україні є розвиток технологічних інновацій. Зокрема, автоматизація лабораторних процесів, впровадження нових методів діагностики та інтеграція з міжнародними стандартами якості. Впровадження таких технологій дозволяє знижувати витрати, підвищувати точність діагностичних результатів і забезпечувати швидкий обмін інформацією між медичними установами.

Важливу роль у процесі реформування також відіграє стратегічний підхід до управління лабораторіями та іншими медичними установами. Перехід до пацієнтоорієнтованої моделі охорони здоров'я передбачає чітке визначення результативності кожного закладу на основі якості наданих послуг. Лабораторії повинні адаптуватися до нових вимог щодо швидкості, точності результатів і відповідності міжнародним стандартам, а також інтеграції з електронною системою охорони здоров'я.

Інтеграція лабораторій в єдину медичну інформаційну систему дозволяє забезпечити моніторинг і аналітику в реальному часі, зменшити дублювання аналізів і скоротити час на отримання результатів, що підвищує точність діагностичних висновків. Лабораторії повинні також інтегруватися з державними медичними реєстрами для підвищення рівня медичних послуг і зниження адміністративного навантаження.

У підсумку, трансформація лабораторної діагностики в Україні є важливим елементом медичної реформи, що відображає загальні зміни в організації охорони здоров'я. Впровадження новітніх технологій, автоматизація процесів, інтеграція з міжнародними стандартами та електронними платформами сприяють підвищенню якості медичних послуг, зменшенню витрат і підвищенню ефективності роботи медичних установ. В умовах війни та кризових ситуацій роль лабораторій стає ще більш значущою, оскільки вони забезпечують своєчасну діагностику та підтримують безперервність медичної допомоги. Подальша інтеграція лабораторій у єдину медичну інформаційну систему, разом з розвитком нових підходів до управління та стратегії, стане основою для досягнення високих стандартів якості медичних послуг в Україні, що відповідають вимогам сучасного суспільства і реаліям глобальних викликів.

1.2. Роль Національної служби здоров'я України у формуванні нової моделі фінансування медичних послуг та трансформації діяльності медичних лабораторій

Створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ) стало важливим

кроком у реформуванні системи охорони здоров'я країни. Після тривалого періоду, коли медичні заклади отримували фінансування за залишковим принципом, тобто на основі існування інфраструктури без врахування результатів роботи, запровадження НСЗУ стало початком зміни підходів до надання медичних послуг. Створення цієї структури не тільки дозволило реформувати фінансування, а й забезпечило перехід до нової парадигми в управлінні медичними установами, орієнтуючи їх на результативність, ефективність та прозорість.

НСЗУ взяла на себе роль центрального органу виконавчої влади, відповідального за організацію медичних послуг і розподіл бюджетних коштів. Мета полягала не лише в оптимізації фінансування, але й у забезпеченні доступу до медичних послуг для кожного громадянина, зокрема для соціально вразливих груп. Національна служба здоров'я стала основним інструментом, що реалізує принципи результативності й доступності в сфері охорони здоров'я.

До створення НСЗУ фінансування медичних закладів було сфокусоване на утриманні інфраструктури, що, в свою чергу, призводило до низької ефективності. Замість того щоб підтримувати високі стандарти медичних послуг, фінансування відбувалося в основному через покриття операційних витрат установ, часто з недостатнім увагою до результатів. Лабораторії, як і інші медичні установи, мали обмежене фінансування, що значно ускладнювало модернізацію їхніх технологій і підвищення якості послуг.

Запровадження нового механізму фінансування через НСЗУ дозволило змінити цей підхід. Тепер фінансування закладів охорони здоров'я базується на принципі «гроші йдуть за пацієнтом». Відповідно, медичні установи отримують кошти залежно від кількості та якості наданих послуг. Це призвело до зростання конкуренції серед медичних установ, оскільки вони повинні були підвищити свою ефективність для отримання фінансування.

Важливим етапом в цій трансформації стало запровадження Програми медичних гарантій, що стала основою для нової системи фінансування. Вона забезпечила чіткі механізми розподілу коштів та визначила конкретні стандарти

якості для всіх учасників медичної системи, в тому числі й для медичних лабораторій.

(Організаційні характеристики та формати співпраці лабораторних мереж подано у таблиці А.2 Додатку А.)

Інтеграція медичних лабораторій у нову систему фінансування не була одразу легкою. Лабораторії раніше працювали в умовах фіксованого фінансування, де важливіше було зберегти заклад як інфраструктурний елемент, а не досягати певних результатів. Нова система вимагала від них змін у роботі, зокрема, впровадження стандартів якості, оптимізації внутрішніх процесів і розвитку сучасних технологій для забезпечення точних результатів.

Контрактування між НСЗУ та медичними закладами, зокрема лабораторіями, стало основним механізмом, що визначав фінансування. Водночас, кожна лабораторія мала виконувати вимоги до якості послуг, що включали не лише технологічне оснащення, а й кваліфікацію персоналу та дотримання процедурної дисципліни. Це зумовило необхідність модернізації внутрішніх процесів у лабораторіях, удосконалення їх управлінських та логістичних систем для забезпечення високої якості послуг.

Для медичних лабораторій нова модель фінансування сприяла розвитку нових технологій та методів діагностики. Вони мали можливість залучати інвестиції для модернізації, підвищувати кваліфікацію персоналу та впроваджувати нові методи роботи, орієнтуючи свої зусилля на результативність і ефективність. Цей процес також вплинув на підвищення конкуренції серед лабораторій, оскільки вони мали забезпечити високу якість послуг для отримання фінансування від НСЗУ.

Одним із найбільших досягнень НСЗУ стало те, що вона змогла підняти стандарти якості в медичних лабораторіях на новий рівень. Лабораторії зобов'язані не лише відповідати державним стандартам, а й відповідати міжнародним вимогам, таким як ISO 15189. Це дозволило лабораторіям отримувати міжнародну сертифікацію, що сприяло їхній конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

В рамках нового підходу до фінансування НСЗУ також забезпечила інтеграцію інформаційних систем, що дозволило лабораторіям оперативно передавати результати досліджень лікарям, що допомогло значно скоротити час на прийняття клінічних рішень. Це стало критичним фактором, оскільки швидкість і точність діагностики визначають якість медичної допомоги та ефективність лікування пацієнтів.

Інтеграція сучасних технологій, таких як автоматизація процесів обробки біоматеріалів, також відіграла важливу роль у зниженні витрат і підвищенні ефективності роботи лабораторій. Це дозволило зменшити ймовірність людських помилок і забезпечити більш точні результати.

Незважаючи на переваги нової моделі фінансування, впровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом» принесло низку викликів для медичних лабораторій. Одним із основних проблем, з якими зіткнулися лабораторії, стали фіксовані тарифи на медичні послуги, зокрема на лабораторні дослідження. Часто ці тарифи не відповідають реальним витратам, пов'язаним з використанням реагентів, обслуговуванням сучасного обладнання, логістикою і транспортуванням біоматеріалів. Це створює додатковий фінансовий тиск на лабораторії, особливо ті, які працюють у регіонах з обмеженими ресурсами.

Більше того, через недостатнє фінансування на відшкодування витрат на технології та інфраструктуру, лабораторії часто змушені знижувати стандарти якості або скорочувати кількість послуг, що може негативно позначитися на точності діагностичних результатів та доступності медичних послуг для населення. Особливо це стосується лабораторій у віддалених або економічно слабких регіонах, де підвищення тарифів від НСЗУ не завжди покриває всі реальні витрати на модернізацію.

Ще одним важливим викликом для лабораторій є високий рівень адміністративного навантаження. З новими вимогами НСЗУ лабораторії зобов'язані забезпечити чітку звітність, відповідність стандартам якості та виконання численних процедур моніторингу. Це включає безперервний контроль за якістю результатів, що вимагає не лише значних витрат часу та ресурсів, але й

постійного вдосконалення внутрішніх процесів.

Особливо важливим є дотримання процедурної дисципліни та стандартизації лабораторних досліджень, що включає використання певних реагентів, обладнання та методів аналізу. Для забезпечення високих стандартів лабораторії повинні активно впроваджувати новітні технології та методи роботи, що дає змогу мінімізувати помилки і підвищити точність діагностичних результатів.

Проте, це вимагало не лише змін у технічному оснащенні, але й у внутрішніх управлінських процесах. Лабораторії повинні були адаптувати свої організаційні структури, удосконалити планування та оптимізувати управлінські процеси, щоб відповідати вимогам НСЗУ та уникати адміністративних затримок.

Не менш важливим аспектом діяльності НСЗУ є її соціальний вимір. Програма медичних гарантій, зокрема впровадження механізму «гроші йдуть за пацієнтом», дозволила значно знизити фінансові бар'єри для доступу до медичних послуг, включаючи лабораторні дослідження. Раніше значна частина населення, особливо соціально вразливі групи, не мала змоги пройти необхідні обстеження через високу вартість медичних послуг.

Завдяки новій моделі фінансування, пацієнти, особливо з малозабезпечених верств населення, отримали доступ до лабораторних послуг без необхідності нести великі витрати. Це дозволило зменшити ризик раннього виявлення захворювань, покращити профілактичну орієнтацію медичної допомоги та знизити загальний рівень захворюваності в країні. В результаті зменшився попит на дорогі медичні послуги в пізній стадії захворювання, що в свою чергу знижує витрати на лікування в довгостроковій перспективі.

Підвищення доступності лабораторних досліджень для населення є важливим елементом забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх верств суспільства, включаючи тих, хто проживає в віддалених регіонах країни. В результаті цього реформування покращилася якість профілактичних медичних оглядів і зменшилася кількість хронічних захворювань, що виявляються на пізніх стадіях.

З введенням НСЗУ на перший план вийшли питання гнучкості та адаптивності в управлінні медичними послугами, особливо в умовах, коли країна переживає нестабільні економічні та політичні періоди. Одним із основних завдань НСЗУ стало забезпечення сталості фінансування медичних послуг у складних умовах, зокрема під час війни, природних катастроф чи інших кризових ситуацій. Ці виклики вимагали створення ефективних механізмів швидкого реагування та забезпечення безперервного фінансування для медичних установ, включаючи лабораторії, які часто стають центром збереження здоров'я нації у надзвичайних ситуаціях.

У цих умовах НСЗУ виступає не лише як стратегічний замовник медичних послуг, а й як гарант стабільності фінансування. Зокрема, під час війни НСЗУ адаптує свої механізми фінансування до нових умов, забезпечуючи невідкладні медичні послуги для постраждалих. У таких умовах фінансування не обмежується лише забезпеченням стандартних послуг, але й включає оперативне реагування на кризові ситуації, коли є нагальна потреба у мобільних лабораторіях та швидкому доставленні медичних послуг до постраждалих.

Також варто зазначити, що роль НСЗУ у забезпеченні безперервності медичних послуг під час військових дій є ще більш важливою, оскільки вона не лише координує ресурси і фінансування, а й визначає пріоритети у наданні медичної допомоги, орієнтуючись на найбільш вразливі категорії населення та інфраструктуру, що постраждала від бойових дій. Це включає координацію з місцевими органами влади, волонтерськими організаціями та міжнародними структурами для надання своєчасної допомоги.

Інтеграція сучасних технологій у роботу медичних лабораторій стала однією з основних цілей реформування, яке проводилося НСЗУ. Лабораторії, як складова частина медичної системи, зазнали значних змін не лише в аспекті фінансування, а й в аспекті технологічного оснащення. Введення нових стандартів та вимог до лабораторій, у тому числі з впровадженням новітніх методів діагностики, допомогло підвищити точність і швидкість лабораторних досліджень, що є критичним для своєчасного встановлення діагнозу і надання

медичної допомоги.

Інтеграція автоматизованих систем обробки результатів лабораторних досліджень сприяла не тільки підвищенню ефективності, а й значному зниженню ймовірності помилок, пов'язаних з людським фактором. Це важливо не лише для точності результатів, а й для загального вдосконалення обслуговування пацієнтів, адже автоматизація дозволяє значно скоротити час обробки тестів і надання результатів лікарям. Замість того, щоб чекати кілька днів на результат, лікарі тепер можуть отримувати точні дані в реальному часі, що дозволяє приймати своєчасні клінічні рішення.

У рамках цього процесу впровадження нових технологій лабораторії почали активно використовувати інформаційні технології для обміну даними з іншими медичними установами. Це дозволяє пацієнтам отримувати висококваліфіковану допомогу без зайвих затримок, оскільки всі необхідні дослідження і їх результати передаються електронними шляхами, що дозволяє лікарям та пацієнтам бути в курсі актуальних даних на кожному етапі лікування.

Також варто зазначити, що розвиток цифрових технологій дає можливість лабораторіям не лише інтегрувати свої дані в єдину медичну інформаційну систему, а й забезпечувати мобільність в умовах обмеженого доступу до інфраструктури. Під час війни та кризових ситуацій лабораторії можуть зберігати важливі дані на цифрових платформах і працювати в мобільному режимі, швидко переміщаючи лабораторне обладнання до різних регіонів, де воно найбільш необхідне.

Інтеграція лабораторій у нову модель фінансування змусила їх зосередитися на підвищенні своєї ефективності. Лабораторії тепер орієнтуються на кількість і якість наданих послуг, а не лише на їх обсяг. Це призвело до того, що кожна лабораторія почала працювати над вдосконаленням своїх внутрішніх процесів, зокрема в таких напрямках, як скорочення часу на видачу результатів, зменшення витрат на обладнання і підвищення якості досліджень.

Важливим етапом цього процесу стало впровадження ефективних методів моніторингу та контролю якості, які дозволяють лабораторіям досягати високих

стандартів результатів. Лабораторії стали активно співпрацювати з міжнародними організаціями для вдосконалення процесів сертифікації та стандартизації своїх послуг, що дозволяє відповідати міжнародним вимогам якості і підвищувати свою репутацію на міжнародному ринку медичних послуг.

Один з основних аспектів подальшої трансформації лабораторій в Україні полягає в їх адаптації до нових вимог національних і міжнародних стандартів якості. Лабораторії повинні не тільки вдосконалювати свої технологічні бази, але й активно працювати над інтеграцією з національними медичними реєстрами і системами електронної охорони здоров'я. Це дозволить досягти кращої координації між медичними установами, скоротити час на надання діагностичних результатів, а також забезпечити високий рівень якості медичних послуг.

Важливим елементом цієї трансформації стане створення єдиної інформаційної платформи, що забезпечить обмін результатами лабораторних досліджень між медичними установами, зокрема між державними і приватними лабораторіями. Інтеграція таких технологій дозволить лікарям мати доступ до повної і актуальної інформації про стан здоров'я пацієнта, що підвищить точність діагностики та допоможе забезпечити швидке реагування на можливі ускладнення чи зміни в стані пацієнта.

Цифровізація лабораторної діагностики також знижує адміністративне навантаження на лабораторії, оскільки автоматизація процесів обробки результатів дозволяє значно зменшити кількість помилок і часу, що витрачається на ручну обробку даних. Замість численних паперових звітів і документів, всі необхідні дані тепер можуть бути передані електронними каналами, що суттєво підвищує ефективність і зменшує витрати на адміністративні процеси.

Завдяки реформі, яку ініціювала НСЗУ, значно зросла доступність лабораторних послуг для різних верств населення. Важливою складовою цього процесу стало зниження фінансових бар'єрів, що дозволило забезпечити рівний доступ до діагностичних послуг для широких мас. Тепер пацієнти мають можливість проходити регулярні медичні обстеження і отримувати точні результати без необхідності переплачувати або йти на компроміси в якості

досліджень.

Це, в свою чергу, має велике значення для профілактичної медицини, оскільки на ранніх етапах можна виявити захворювання, які при пізнішій діагностиці можуть бути занадто пізно для ефективного лікування. Раннє виявлення захворювань дозволяє знижувати загальні витрати на медичне лікування, зменшувати кількість хронічних захворювань і підвищувати рівень здоров'я населення.

У контексті покращення профілактичної медицини роль лабораторій не можна недооцінювати. Вони не тільки сприяють своєчасному виявленню хвороб, але й допомагають пацієнтам активно брати участь у підтримці свого здоров'я. Завдяки зручному доступу до лабораторних послуг люди можуть швидко і без значних витрат отримати необхідну інформацію про своє здоров'я, що є важливим аспектом здорового способу життя.

Особливу роль НСЗУ відіграє в умовах воєнного стану. Під час війни система охорони здоров'я стикається з додатковими труднощами, такими як переміщення медичних установ, пошкодження інфраструктури та зростання кількості пацієнтів. У таких умовах НСЗУ, як стратегічний замовник послуг, повинна адаптувати свої механізми фінансування та управління медичними закладами для забезпечення безперервності медичних послуг, навіть у надзвичайних умовах.

НСЗУ у війні функціонує як ключовий координатор медичних ресурсів, забезпечуючи оперативну доставку медичних послуг в регіони, які найбільше потребують підтримки. Це включає організацію мобільних медичних лабораторій, які можуть здійснювати аналізи навіть у складних умовах, де відсутня стабільна інфраструктура. Важливо, що НСЗУ також забезпечує підтримку фінансування медичних закладів, що працюють на передовій, а також тих, що евакуюються через пошкодження.

У майбутньому медичні лабораторії в Україні будуть продовжувати адаптуватися до нових стандартів і вимог. Одним із ключових напрямків розвитку буде подальша інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект, для

поліпшення якості діагностичних послуг. Впровадження таких технологій дозволить значно зменшити витрати, знизити ймовірність помилок і покращити доступність результатів для пацієнтів.

Нове покоління лабораторій також повинно зосередитися на розвитку взаємодії з іншими медичними установами через єдину медичну інформаційну систему, що дозволить підвищити якість наданих послуг і сприяти інтеграції інформації про пацієнтів в єдину базу даних. Це дозволить лікарям оперативно отримувати доступ до повної інформації про стан здоров'я пацієнта, що підвищить ефективність прийняття рішень і зменшить час на діагностику.

1.3 Кооперація медичних лабораторій з НСЗУ як прояв зміни філософії медичних послуг

Кооперація медичних лабораторій з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) є не просто адміністративним або фінансовим кроком. Вона стала важливою складовою процесу системної трансформації, який відображає глибинні зміни в концепції надання медичних послуг в Україні. Лабораторії, що традиційно розглядалися як допоміжні служби у медичній практиці, поступово набувають статусу важливого елементу медичного ланцюга. Вони відіграють ключову роль у діагностиці та управлінні здоров'ям пацієнта. У новій моделі фінансування лабораторії не лише надають медичні послуги, а й взаємодіють з іншими ланками медичної системи, забезпечуючи безперервність процесів, які впливають на якість лікування та діагностики.

Інтеграція медичних лабораторій у механізм державних фінансових гарантій стала важливим кроком у їх трансформації. Кооперація з НСЗУ дозволяє не тільки забезпечити належне фінансування, а й підвищити рівень послуг, відповідність міжнародним стандартам і запровадження сучасних технологій. Завдяки новій моделі фінансування лабораторії стають частиною цілісної системи охорони здоров'я, орієнтуючись на результативність і прозорість, а також здатність забезпечити доступність послуг для кожного пацієнта. Цей процес

створює нову концепцію медичних послуг, де пацієнт стає не лише отримувачем, а й активним учасником медичного процесу, який формує і визначає напрямки реформ.

Інституційна основа для кооперації медичних лабораторій з НСЗУ була закладена через чітке нормативно-правове регулювання. Ключовим елементом є Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», що визначає правила участі лабораторій у Програмі медичних гарантій. Це законодавче забезпечення дозволяє не тільки формально включити лабораторії у державну фінансову систему, але й зобов'язує їх відповідати суворим вимогам до якості послуг. Важливим аспектом є також обов'язкова інтеграція лабораторій в єдину інформаційну систему охорони здоров'я, що дозволяє забезпечити прозорість процесів і відслідковування результатів досліджень.

Підписання контрактів між НСЗУ та лабораторіями передбачає низку вимог, зокрема щодо матеріально-технічного забезпечення, дотримання протоколів, кадрової кваліфікації та забезпечення високих стандартів якості досліджень. Лабораторії повинні постійно оновлювати своє обладнання, а також здійснювати внутрішній моніторинг та контроль якості на всіх етапах роботи. Всі ці елементи взаємодії сприяють інтеграції лабораторій у єдину систему медичного обслуговування, що забезпечує постійну оцінку результатів і адаптацію до змінних вимог.

Кооперація лабораторій з НСЗУ позначає не лише перехід до нової моделі фінансування, а й значні зміни в організаційній структурі самих лабораторій. Вони поступово перестають бути самостійними одиницями, що функціонують на основі обсягів проведених досліджень. Натомість, лабораторії стають частиною інтегрованої системи, в якій важливими факторами є не лише технічні характеристики, але й стандартизованість, прогнозованість та відповідність результатів аналізів до очікувань пацієнтів і лікарів. Так, лабораторії починають виконувати більш широкі функції, включаючи не тільки технічну діагностику, але й соціальну роль у формуванні довіри до системи охорони здоров'я.

Інноваційний підхід до надання медичних послуг також передбачає зміщення акценту з утилітарного сприйняття лабораторій як «сервісу для виконання процедур» на розуміння лабораторної діагностики як частини комплексної медичної допомоги. У цьому контексті лабораторії перетворюються на важливі ланки, які взаємодіють не лише з лікарями, але й з пацієнтами, допомагаючи формувати відповідальність пацієнта за своє здоров'я та його участь у прийнятті медичних рішень.

Нові цифрові технології та інтеграція електронних медичних карток і результатів лабораторних досліджень значно підвищують ефективність медичної системи. Завдяки таким інструментам, пацієнт отримує зручний доступ до своїх медичних даних, а лікарі — можливість миттєво отримати результати тестів для своєчасного прийняття рішень. У свою чергу, це допомагає прискорити процес діагностики та лікування, а також зменшує ймовірність помилок, що можуть бути пов'язані з людським фактором. Крім того, система створює сприятливі умови для обміну даними між різними медичними установами, що гарантує пацієнтам надання високоякісної медичної допомоги без затримок.

Нове сприйняття пацієнта як активного учасника медичного процесу також розширює межі взаємодії між лікарем, лабораторією та пацієнтом. Цифрові сервіси доступу до результатів аналізів та електронні направлення формують усвідомлений підхід пацієнта до свого здоров'я, що зміцнює партнерські стосунки з медичною системою і підвищує ефективність лікування. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, коли зростає значення швидкості та точності медичних рішень.

Один із важливих аспектів кооперації лабораторій з НСЗУ — це постійний процес адаптації до вимог, що з'являються внаслідок змін у законодавстві та регуляціях, які супроводжують реформу медичного сектору. Лабораторії повинні бути готові до швидкої адаптації не лише в технічному, але й в управлінському аспектах своєї діяльності. Підвищена конкуренція серед медичних установ, в тому числі лабораторій, вимагає від них постійного вдосконалення, впровадження інноваційних рішень та оптимізації процесів. Це створює нові управлінські

виклики, зокрема щодо моніторингу ефективності та економічної доцільності інвестицій у модернізацію, а також зниження операційних витрат. Проте, одночасно з цими викликами, лабораторії отримують можливість для стабільного розвитку, завдяки державному фінансуванню та структурованим механізмам підтримки.

Не менш важливим є те, що завдяки співпраці з НСЗУ лабораторії отримують можливість покращити свої внутрішні процеси управління якістю. Оскільки вимоги до дотримання високих стандартів якості стають частиною фінансових умов контрактування, лабораторії зобов'язані інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це також включає оновлення або модернізацію лабораторного обладнання, впровадження нових технологій обробки даних та забезпечення відповідності міжнародним стандартам, таким як ISO 15189. Всі ці зміни мають великий вплив на загальну ефективність лабораторій, підвищуючи їх конкурентоспроможність на ринку медичних послуг і даючи пацієнтам гарантовану якість обслуговування.

Адаптація лабораторій до нових умов фінансування також передбачає підвищення їх технічної спроможності для забезпечення вимог до якості та доступності послуг. Водночас лабораторії мають інтегрувати у свої системи новітні технології автоматизації та обробки даних, що дозволяє скоротити час на отримання результатів та знизити ризик людських помилок. Це не лише підвищує ефективність роботи лабораторій, але й знижує витрати на адміністративне управління, оскільки автоматизація зменшує необхідність в ручній обробці даних та документів. Відтак, лабораторії стають більш мобільними, менш залежними від великих витрат на підтримку апарату і здатними надавати швидші і більш точні результати.

Важливим етапом цієї адаптації є впровадження єдиної медичної інформаційної системи, що дозволяє лабораторіям інтегрувати свої дані з іншими медичними установами. Це дає змогу лікарям і пацієнтам мати доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, а також підвищує точність клінічних рішень. Водночас, це сприяє зниженню адміністративного

навантаження на медичні установи, адже система автоматично забезпечує обмін необхідними даними без потреби в повторних зверненнях чи дублюванні аналізів. Далі, цифровізація та інтеграція в єдину систему допомагають в рамках існуючих реформ скоротити витрати на обслуговування і покращити доступність результатів для пацієнтів у будь-якій точці країни.

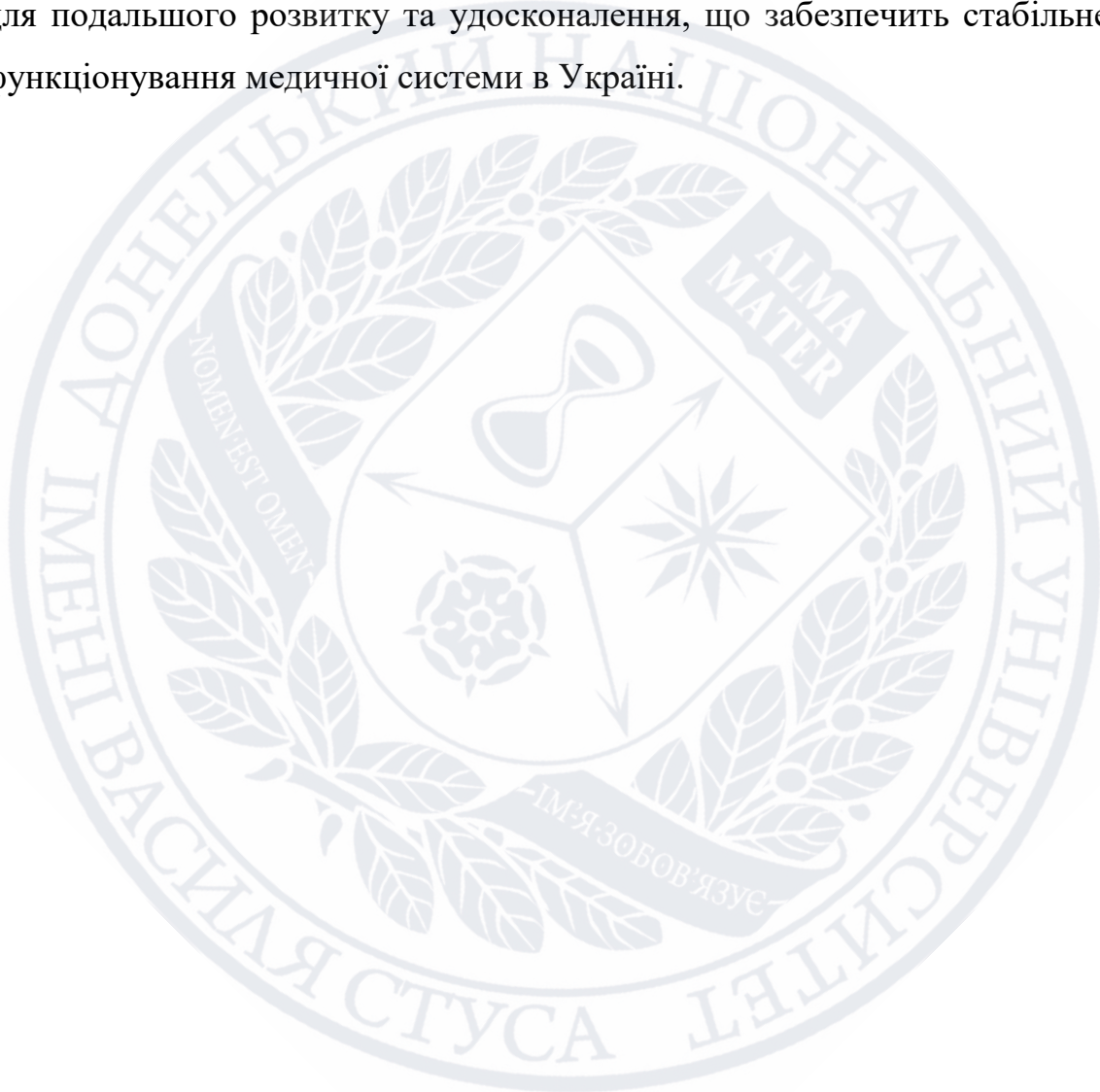
Важливим аспектом, який варто зазначити в контексті кооперації лабораторій з НСЗУ, є вплив на систему профілактичної медицини. Відповідно до нової моделі фінансування лабораторії здобувають можливість забезпечити більш широкий доступ до діагностики для населення, включаючи соціально вразливі групи. Це, у свою чергу, призводить до більш ефективного виявлення захворювань на ранніх етапах, що значно зменшує навантаження на лікарні та знижує витрати на лікування. Чим раніше виявляється захворювання, тим простіше та дешевше його лікувати. Рання діагностика дозволяє значно знизити соціальні витрати, пов'язані з лікуванням важких хвороб на пізніх стадіях, а також допомагає покращити загальний стан здоров'я нації.

Нова система фінансування через НСЗУ дає можливість лабораторіям знижувати фінансові бар'єри для широких верств населення, гарантуючи при цьому безкоштовне надання основних медичних послуг. Це важливо в умовах сьогодення, коли країна переживає економічні труднощі, а також в умовах загрози для здоров'я, що може призвести до значного зростання захворюваності. Завдяки доступності лабораторних досліджень, люди можуть своєчасно проходити обстеження, що підвищує ефективність загальної системи охорони здоров'я і сприяє поліпшенню демографічної ситуації в країні.

Не менш важливою є роль лабораторій у забезпеченні кризостійкості національної медичної системи. Під час пандемії COVID-19 лабораторії відіграли критичну роль у швидкому тестуванні населення, що дозволило знизити швидкість поширення інфекцій і, як наслідок, допомогло зберегти життя багатьом людям. Водночас, у умовах війни лабораторії також виступають важливою ланкою у забезпеченні стабільної роботи медичної системи. Вони не лише проводять діагностичні дослідження, але й активно взаємодіють із

волонтерськими і міжнародними організаціями для моніторингу епідеміологічної ситуації та підтримки здоров'я населення в екстремальних умовах.

Кооперація медичних лабораторій з НСЗУ не лише підвищує якість медичних послуг, а й формує ефективну та стійку систему, здатну успішно реагувати на сучасні виклики у сфері охорони здоров'я. Цей процес, орієнтуючись на міжнародні стандарти та ефективність, має значний потенціал для подальшого розвитку та удосконалення, що забезпечить стабільне і тривале функціонування медичної системи в Україні.



РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВПРАЦІ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЙ З НСЗУ: ПРОБЛЕМИ, РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

2.1. Залежні змінні у дослідженні як індикатори якості лабораторних послуг

Залежні змінні в контексті цього дослідження трактуються як сукупність показників, що є важливими для оцінки рівня якості лабораторних послуг, які надаються в рамках кооперації медичних лабораторій з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Вони є основою для визначення ефективності та якості медичної допомоги, забезпечуючи комплексний підхід до вимірювання діяльності лабораторій та впливу на пацієнтів. Ці змінні дозволяють оцінити не тільки точність лабораторних досліджень, але й те, як технологічний прогрес, управлінські стратегії, а також державне фінансування сприяють поліпшенню якості медичних послуг загалом.

У даному дослідженні концепція якості лабораторних послуг ґрунтується на принципах, визначених Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВОЗ). ВОЗ підкреслює, що якість медичних послуг визначається через кілька основних параметрів: ефективність, безпека, своєчасність надання послуг, орієнтація на пацієнта, інтегрованість у систему охорони здоров'я та рівність доступу. Лабораторні послуги в цьому контексті оцінюються через точність результатів, час обробки, стандартизованість досліджень та рівень довіри пацієнтів до медичних установ.

Враховуючи цей підхід, лабораторна діагностика стає не лише допоміжним інструментом, а й основним компонентом медичної практики. Вона є ключовою для прийняття клінічних рішень і визначення ефективності лікування. Згідно з принципами evidence-based medicine (медицини, що ґрунтується на доказах), лабораторні дослідження складають основу до 70% всіх клінічних рішень, що робить їх важливим маркером якості медичної допомоги. В Україні результати

лабораторних досліджень займають центральне місце у встановленні діагнозів, виборі терапевтичних стратегій і оцінці ефективності лікування.

Залежні змінні, що визначають якість лабораторних послуг у контексті кооперації з Національною службою здоров'я України, є ключовими індикаторами, які відображають ефективність та результативність роботи лабораторій. У цьому дослідженні розглядаються кілька важливих аспектів, що впливають на якість наданих послуг. Зокрема, виділяються клінічні, технологічні, організаційні, часові, інформаційні та соціальні змінні, кожен з яких має значення для формування загальної картини якості лабораторної діагностики.

Клінічні змінні безпосередньо стосуються точності та достовірності лабораторних результатів. Вони включають такі аспекти, як чутливість і специфічність тестів, точність вимірювань і відповідність клінічним рекомендаціям. Клінічні змінні є критичними для забезпечення правильного діагнозу та терапевтичної тактики.

Технологічні змінні оцінюють рівень автоматизації процесів, наявність сучасного лабораторного обладнання та відповідність міжнародним стандартам якості, таким як ISO 15189. Використання новітніх аналізаторів та комп'ютерних систем для обробки результатів значно підвищує ефективність та точність лабораторних досліджень, що в свою чергу, впливає на загальний рівень якості медичних послуг.

Організаційні змінні охоплюють різноманітні процеси управління лабораторіями, включаючи оптимізацію логістики, контроль якості, а також впровадження внутрішніх аудиторських процедур. Ці змінні допомагають забезпечити ефективне функціонування лабораторії, організовану взаємодію з іншими ланками медичної системи та виконання стандартів якості, що є необхідними для досягнення високих результатів.

Часові змінні, в свою чергу, включають швидкість виконання аналізів та час, що необхідний для обробки результатів. Оперативність є критичним фактором, особливо для термінових досліджень, коли від швидкості отримання результатів залежить своєчасність діагностики та лікування пацієнта.

Інформаційні змінні пов'язані з інтеграцією лабораторій у цифрові системи охорони здоров'я, що забезпечує доступність результатів досліджень через онлайн-сервіси. Це також дозволяє лікарям та пацієнтам оперативно отримувати необхідні дані, що покращує взаємодію та підвищує ефективність лікування.

Соціальні змінні визначають рівень задоволеності пацієнтів та їх довіру до лабораторії, що також є важливим показником якості. Оцінка доступності лабораторних послуг для різних категорій населення, зокрема для соціально вразливих груп, допомагає визначити, чи відповідає система охорони здоров'я потребам громадян.

За результатами аналізу сучасних лабораторій, таких як «Сінево», «ДІЛА» та «Ескулаб», видно, що технологічні та часові змінні мають великий вплив на сприйняття якості лабораторних послуг. Вони активно впроваджують автоматизовані системи та сучасні аналізатори, що значно зменшує час на обробку результатів. Наприклад, у цих лабораторіях базові дослідження зазвичай виконуються за 4-12 годин, що є значним покращенням порівняно з традиційними лабораторіями бюджетного сектору, де час отримання результатів міг сягати 2-3 діб.

Зростання кількості е-направлень на лабораторні дослідження також свідчить про покращення доступу до медичних послуг. Це важливо для загального розвитку системи охорони здоров'я, оскільки вказує на розширення доступу до необхідної діагностики для населення. Програма медичних гарантій у 2023–2024 роках підтверджує ключову роль лабораторних досліджень у медичній практиці.

Ще одним важливим аспектом, що визначає якість лабораторних послуг, є безперервність діагностичного циклу. Цей цикл охоплює всі етапи взаємодії між пацієнтом, лікарем та лабораторією, від електронного направлення до отримання результатів. Безперервність та інтеграція цих етапів в єдину систему дозволяють забезпечити точність, ефективність та швидкість діагностики. Цей процес має важливе значення для гарантування високої якості медичних послуг, оскільки кожен етап вимагає чіткої організації та контролю якості. (Технологічну модель

безперервного діагностичного циклу подано в Додатку Б.)

Особливу роль в безперервності діагностичного циклу відіграють цифрові технології. Інтеграція лабораторних результатів в електронні медичні картки забезпечує лікарям оперативний доступ до інформації, що дозволяє приймати більш обґрунтовані клінічні рішення. Цифрові платформи, на яких зберігаються результати лабораторних досліджень, дозволяють пацієнтам і медичним працівникам отримувати актуальні дані в реальному часі. Це, в свою чергу, знижує ймовірність помилок, підвищує точність клінічних рішень та прискорює процеси діагностики і лікування.

Важливим є також питання балансу між оперативністю та безпечністю. Прискорення часу виконання аналізів не повинно відбуватися за рахунок зниження точності результатів чи порушення затверджених технологічних протоколів. Помилки у лабораторних результатах можуть призвести до хибних клінічних рішень, що може не лише зашкодити пацієнту, але й негативно позначитися на репутації медичної установи та знизити довіру до системи охорони здоров'я в цілому. Тому важливо, щоб технологічні зміни та покращення процесів у лабораторіях супроводжувалися посиленням контролю за якістю та дотриманням всіх стандартів.

Залежні змінні, такі як точність результатів, час обробки аналізів, наявність автоматизованих систем та інформаційних технологій, знаходяться в прямій взаємозалежності з вимогами, які регламентуються НСЗУ. Зокрема, організація та контроль за якістю лабораторних послуг мають чітке нормативне забезпечення, що дозволяє встановлювати вимоги до технічного оснащення лабораторій, їх стандартів якості та процедурної відповідності. Оскільки моніторинг дотримання цих вимог є важливою складовою частиною управлінської системи, він сприяє стабільному рівню якості послуг і формує базу для уніфікації діяльності лабораторій в рамках національної системи медичних гарантій.

Водночас важливим аспектом є забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних пацієнтів. Згідно з вимогами Закону України «Про захист персональних даних» та міжнародними стандартами, такими як GDPR, результати

лабораторних досліджень є конфіденційною інформацією. Пацієнт має право на доступ до цих даних, але також на забезпечення їхньої безпеки та приватності. У контексті взаємодії лабораторій з НСЗУ ці аспекти стають важливою частиною медичної етики та юридичних вимог, що сприяють формуванню довіри між пацієнтом та медичними установами.

Враховуючи міжнародний досвід, можна відзначити, що багато європейських країн вже давно впровадили систему value-based healthcare, в рамках якої ефективність та якість медичних послуг оцінюється на основі їх реальної цінності для пацієнта. Українська система охорони здоров'я, поступово адаптуючи свої процеси до цієї моделі, демонструє позитивну динаміку у плані підвищення якості лабораторних послуг, завдяки впровадженню цифрових сервісів та модернізації інфраструктури.

Таким чином, залежні змінні у лабораторії мають суттєвий вплив на визначення якості медичних послуг у рамках Програми медичних гарантій, що забезпечує високий рівень ефективності діагностики та лікування пацієнтів, підвищення довіри та зменшення фінансових бар'єрів для населення.

У цьому дослідженні залежні змінні оцінюються як ключові індикатори якості лабораторних послуг, що відображають ступінь їх ефективності в контексті співпраці з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Показники цієї категорії допомагають визначити не лише функціональну спроможність лабораторій, але й вплив на них фінансових моделей, інноваційних технологій і управлінських рішень. Аналіз цих змінних дає змогу оцінити, як інституційні і технічні трансформації впливають на надання медичних послуг, а також на їх відповідність вимогам сучасних стандартів.

Основою для оцінки якості лабораторних послуг виступають визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я, яке трактує якість як ступінь відповідності медичних послуг сучасним науковим стандартам і здатність досягти очікуваних результатів для пацієнта. Оцінка якості на основі цього підходу передбачає не лише кількість та точність результатів, а й швидкість їх надання, стандартизованість процесів, їх прозорість і відповідність соціальним та

клінічним вимогам.

Лабораторії є важливим компонентом у прийнятті клінічних рішень, оскільки результати досліджень складають значну частину бази для діагнозів і терапевтичних рекомендацій. Згідно з даними міжнародних досліджень, до 70% усіх клінічних рішень базуються на лабораторних показниках, що підкреслює важливість точності та надійності цих послуг. В Україні результати лабораторних досліджень часто стають основою для визначення діагнозу та коригування лікування, що робить лабораторії ключовим елементом сучасної системи охорони здоров'я.

У дослідженні розроблена модель залежних змінних, що включає клінічні, технологічні, організаційні, часові, інформаційні та соціальні параметри якості. Клінічні змінні визначають точність, достовірність результатів і відповідність клінічним протоколам. Технологічні змінні зосереджені на рівні автоматизації, сучасності обладнання та відповідності міжнародним стандартам, таким як ISO 15189. Організаційні змінні оцінюють ефективність внутрішнього контролю, оптимізацію логістики та управління якістю. Часові змінні включають швидкість отримання результатів, особливо для термінових досліджень. Інформаційні змінні охоплюють інтеграцію лабораторій у систему eHealth і доступ до результатів через онлайн-сервіси. Соціальні змінні оцінюють рівень задоволеності пацієнтів та довіру до медичних послуг.

Технологічні й часові змінні мають суттєвий вплив на сприйняття якості лабораторних послуг пацієнтами. Лабораторії, як «Сінево», «ДІЛА», «Ескулаб», значно скоротили час обробки результатів завдяки використанню автоматизованих систем і сучасного обладнання. Наприклад, результати базових досліджень тепер надаються протягом кількох годин, на відміну від бюджетних лабораторій, де цей процес міг тривати кілька днів. Швидкість виконання досліджень, разом з високою точністю результатів, є важливими факторами, що підвищують конкурентоспроможність приватних лабораторій і покращують доступ пацієнтів до діагностичних послуг.

Зростання використання електронних направлень через систему eHealth

свідчить про розширення доступу до лабораторних досліджень, що дозволяє пацієнтам отримувати медичні послуги швидше й зручніше. У рамках Програми медичних гарантій лабораторії є однією з найбільш затребуваних категорій, що вказує на їхню важливість у сучасній медицині.

Налагоджена безперервність діагностичного циклу є ще одним важливим елементом, що впливає на якість лабораторних послуг. Цей цикл включає етапи, від електронного направлення до передачі результатів через цифрові платформи, що забезпечує чітку та логічну послідовність кожного етапу. Відповідність стандартам на кожному етапі цього циклу підвищує точність і достовірність результатів і сприяє покращенню якості лікування.

Однак критичним є забезпечення балансу між оперативністю та безпечністю. Спрощення процесів та прискорення обробки результатів не повинні призводити до зниження точності або порушення затверджених протоколів, оскільки це може призвести до помилок в діагностиці і лікуванні, що, у свою чергу, може вплинути на ефективність лікування пацієнтів і на рівень довіри до системи охорони здоров'я.

Важливим аспектом є постійний моніторинг і дотримання вимог НСЗУ до лабораторій. Це сприяє стабільному підвищенню якості медичних послуг і забезпечує уніфікацію процедур у рамках національної системи медичних гарантій.

Важливою складовою цього процесу є дотримання норм захисту персональних даних. Відповідно до вимог українського законодавства та стандартів GDPR, результати лабораторних досліджень є конфіденційними, і пацієнти мають право на їх приватність і безпеку. Це створює нову парадигму взаємодії між пацієнтом і медичною системою, де доступ до медичних даних обмежений лише тими, хто має законні підстави для їх використання. Водночас цифровізація медичних послуг дозволяє пацієнтам отримувати доступ до своїх результатів через електронні платформи, що забезпечує швидкий доступ до важливої інформації, зберігаючи при цьому високий рівень конфіденційності.

Ще одним важливим елементом, який слід зазначити в контексті кооперації

лабораторій з НСЗУ, є вплив на систему профілактичної медицини. Можливість швидкої і безпечної діагностики на ранніх етапах захворювань дозволяє значно підвищити рівень профілактичних оглядів серед населення, а також знизити рівень хронічних захворювань, що виявляються на пізніх стадіях. Зменшення часу на отримання результатів і підвищення точності досліджень сприяє виявленню захворювань на більш ранніх етапах, що значно знижує витрати на лікування і забезпечує кращий прогноз для пацієнтів.

Забезпечення рівного доступу до лабораторних послуг є важливим компонентом реформи охорони здоров'я в Україні. Кооперація лабораторій з НСЗУ дозволяє усунути фінансові бар'єри для багатьох соціально вразливих верств населення, що мають обмежений доступ до медичних послуг. Це особливо важливо для пацієнтів з малозабезпечених верств населення, де ці послуги були б недоступними без державної підтримки. Програма медичних гарантій забезпечує безкоштовне надання базових медичних послуг, що включають і лабораторні дослідження, створюючи рівні умови для всіх громадян країни.

Кооперація з НСЗУ також дозволяє лабораторіям забезпечити високу ефективність і відповідність міжнародним стандартам. Завдяки впровадженню новітніх технологій, таких як автоматизація процесів і інтеграція з інформаційними системами, лабораторії можуть надавати точні результати в коротший термін. Це також допомагає зменшити адміністративне навантаження на медичні установи, адже багато процесів можуть бути автоматизовані, що скорочує час на обробку даних і забезпечує швидкий доступ до результатів для лікарів і пацієнтів.

Завдяки впровадженню єдиної інформаційної системи, лабораторії можуть інтегрувати свої дані з іншими медичними установами, що дозволяє пацієнтам отримувати результати досліджень через різні платформи та сервіси. Це не тільки забезпечує зручність, але й підвищує ефективність обміну інформацією, допомагаючи лікарям приймати своєчасні рішення і надавати допомогу на основі актуальних даних.

Прогресивні зміни в організації лабораторної діагностики, завдяки співпраці

з НСЗУ, позитивно позначаються на розвитку всієї медичної системи. У межах цієї трансформації лабораторії виконують не лише діагностичну функцію, але й активно сприяють розвитку профілактичної медицини, а також підвищенню довіри до медичних установ. У свою чергу, це позитивно впливає на здоров'я населення, робить медичну допомогу більш доступною і своєчасною, а також знижує витрати на медичне лікування завдяки більш ранньому виявленню захворювань.

Ці зміни, орієнтовані на підвищення якості послуг та на досягнення результатів у медичній сфері, вказують на важливість і перспективність подальшої трансформації української системи охорони здоров'я. Кооперація лабораторій з НСЗУ стане важливою частиною цієї еволюції, оскільки вона дозволяє створити систему, яка є не лише ефективною та прозорою, але й орієнтованою на реальні потреби пацієнтів і на підвищення якості медичних послуг на всіх етапах їх надання.

Завершуючи розгляд залежних змінних, можна стверджувати, що їхній аналіз є надзвичайно важливим для розуміння не лише технічної, а й організаційної та соціальної складової якості лабораторних послуг. Врахування всіх аспектів змінних, таких як клінічні, технологічні, організаційні, часові та соціальні фактори, дозволяє побудувати цілісну картину щодо якості медичних послуг. Це дозволяє не тільки оцінити поточний стан лабораторної діагностики, але й визначити напрямки для подальшого вдосконалення та оптимізації процесів.

Крім того, важливим є регулярний моніторинг і оцінка змінних якості, що здійснюється як на рівні окремих лабораторій, так і на національному рівні через НСЗУ. Така системна оцінка дає змогу не тільки підтримувати стабільний рівень якості послуг, але й швидко реагувати на виклики, які можуть виникнути в процесі медичних реформ, враховуючи новітні технології та змінювані вимоги пацієнтів і медичних працівників.

Перехід до комплексної оцінки лабораторних послуг на основі залежних змінних не тільки сприяє поліпшенню якості медичної допомоги, а й дозволяє інтегрувати лабораторії у єдину систему управління охороною здоров'я,

орієнтуючи їх на досягнення високих стандартів у наданні медичних послуг. У майбутньому важливо продовжувати вдосконалювати систему моніторингу, зокрема через впровадження нових інструментів та методик для оцінки ефективності діагностичних процесів та більш чітку інтеграцію інформаційних систем.

Завдяки таким підходам лабораторії отримують можливість більш ефективно виконувати свої функції, покращуючи не лише точність, але й швидкість надання послуг. Усі ці зміни мають на меті не лише збільшення результативності медичних процесів, але й підвищення довіри пацієнтів до медичної системи та послуг, які вона надає.

2.2. Технологічне оснащення та автоматизація медичних лабораторій у контексті співпраці з НСЗУ: цифрові платформи та управління якістю лабораторних процесів

Технологічне оснащення лабораторій є одним із найважливіших факторів, які визначають якість діагностичних послуг та здатність закладів охорони здоров'я відповідати вимогам Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Під цим розуміється не лише рівень автоматизації лабораторних процесів, але й застосування сучасного аналітичного обладнання, цифрових технологій та відповідність міжнародним стандартам, зокрема ISO 15189.

Забезпечення високого рівня технологічного оснащення є критично важливим для забезпечення точності, швидкості та відтворюваності результатів лабораторних досліджень. У рамках співпраці з НСЗУ лабораторії повинні відповідати строгим вимогам щодо якості послуг, що надаються, а також продемонструвати здатність швидко адаптуватися до вимог етапів контрактування та виконання державних фінансових гарантій медичних послуг.

Одним із найважливіших аспектів технологічного оснащення є автоматизація процесів, яка охоплює всі етапи діагностичного циклу — від прийому та ідентифікації біоматеріалів до видачі результатів досліджень. Автоматизація дозволяє значно зменшити людський фактор, підвищити

стабільність і точність вимірювань, а також оптимізувати витрати часу та ресурсів на кожному етапі.

Сучасні аналітичні платформи відіграють важливу роль у забезпеченні високої продуктивності лабораторій. Такі платформи включають різноманітні типи аналізаторів (гематологічні, біохімічні, молекулярні тощо), які дозволяють проводити широкий спектр досліджень. Наприклад, автоматизовані біохімічні аналізатори здатні проводити аналізи за лічені хвилини, що є критично важливим у випадках екстреної допомоги, інтенсивної терапії та військової медицини.

У цьому контексті важливим аспектом є переорієнтація лабораторій на автоматизовані рішення, що охоплюють всі етапи діагностичного процесу. Системи автоматизованої підготовки зразків, роботизовані лінії транспортування та валідації результатів суттєво знижують ймовірність помилок, забезпечуючи стабільність вимірювань, відповідно до вимог ISO 15189 та інших міжнародних стандартів.

Цифрові лабораторні інформаційні системи (ЛІС) відіграють важливу роль у модернізації лабораторного процесу. Вони автоматизують документообіг, допомагають у внутрішній маршрутизації зразків і полегшують формування статистичних звітів. Інтеграція ЛІС з електронною системою охорони здоров'я (ЕСОЗ) дає змогу лабораторіям забезпечити доступність результатів досліджень лікарям в режимі, наближеному до реального часу. Це також дозволяє пацієнтам отримувати результати через цифрові сервіси, що значно покращує доступ до медичних послуг.

Розвиток технологічного оснащення лабораторій дозволяє значно підвищити прозорість і ефективність лабораторних процесів. Підключення лабораторій до електронних платформ та забезпечення автоматизованого контролю за якістю дозволяє знизити ризик помилок, підвищити швидкість і точність результатів досліджень та забезпечити безперервний моніторинг процесів на кожному етапі їх виконання. В результаті цього значно зростає довіра з боку пацієнтів та медичних працівників до лабораторних послуг, а також зростає ефективність роботи самої лабораторії.

Технологічне оснащення медичних лабораторій охоплює не лише використання сучасних аналітичних приладів, а й інфраструктуру, яка забезпечує належну функціональність лабораторії. Сучасні лабораторії використовують різноманітні типи аналізаторів, які включають гематологічні, біохімічні, імунологічні та молекулярні платформи. Кожен з цих типів аналізаторів виконує різні функції та має свої особливості.

Гематологічні аналізатори, наприклад, забезпечують точний і швидкий підрахунок клітин крові, визначення рівня гемоглобіну та інших біохімічних показників. Біохімічні аналізатори здатні визначати концентрації різних хімічних сполук у біоматеріалах, що дає можливість діагностувати широкий спектр захворювань. Імунологічні аналізатори використовуються для виявлення специфічних антитіл та антигенів, що є важливими для діагностики інфекційних та автоімунних захворювань.

Молекулярні аналізатори, такі як ПЛР-системи (полімеразно-ланцюгова реакція), дозволяють проводити детекцію генетичних матеріалів, що необхідно для діагностики вірусних інфекцій, таких як ВІЛ, гепатити та інші інфекційні захворювання. Всі ці системи є основою діагностичних лабораторій і забезпечують точність і швидкість отриманих результатів, що є критичним для прийняття медичних рішень.

Інфраструктура лабораторії включає не лише самі аналізатори, але й системи для зберігання і транспортування зразків. Для забезпечення ефективної роботи лабораторії важливо мати систему, яка дозволяє швидко і безпечно транспортувати біоматеріали до різних діагностичних платформ, а також зберігати їх при необхідних температурних режимах.

Системи моніторингу і керування, що дозволяють лабораторіям забезпечити належний контроль якості на всіх етапах діагностичного процесу, є також важливою частиною технологічного оснащення. Це включає в себе як апаратні, так і програмні рішення, що дозволяють зберігати, аналізувати і контролювати результати досліджень.

Технологічне оснащення лабораторій у контексті співпраці з НСЗУ

виходить за межі лише автоматизації процесів і включає цілий спектр обладнання та інфраструктури, що забезпечує ефективність і якість медичних послуг.

Впровадження автоматизованих технологій у лабораторіях не лише оптимізує процеси діагностики, але й сприяє формуванню високих стандартів якості медичних послуг, що є необхідною умовою для виконання вимог НСЗУ. Однак, для повного розкриття потенціалу технологічних інновацій у лабораторії, важливу роль відіграє не лише автоматизація обладнання, а й інтеграція цифрових платформ та управління якістю лабораторних процесів. Всі ці компоненти повинні працювати як єдина система, щоб забезпечити не лише точність результатів, але й прозорість, оперативність і стабільність медичних послуг.

Успіх лабораторної діагностики в рамках співпраці з НСЗУ значною мірою залежить від рівня автоматизації та використання цифрових платформ, що допомагають не лише підвищити точність результатів, але й забезпечити інтегроване управління якістю на всіх етапах лабораторної діяльності. Автоматизація лабораторних процесів є необхідною умовою для забезпечення високої ефективності та швидкості виконання аналізів, а також для досягнення стандартизації і відтворюваності результатів, що є критичними для надання медичних послуг, що відповідають вимогам НСЗУ.

Інтеграція Лабораторних Інформаційних Систем (ЛІС) у цифрову екосистему медичних закладів дозволяє лабораторіям автоматизувати документообіг і маршрутизацію зразків, а також реалізувати контроль якості в режимі реального часу. ЛІС забезпечують простежуваність результатів досліджень і автоматичну валідацію даних, що знижує ймовірність помилок, спричинених людським фактором, і прискорює обробку інформації. В результаті цього, пацієнти отримують результати досліджень набагато швидше, а лікарі мають змогу оперативно приймати клінічні рішення.

Іншою важливою складовою є цифрові платформи, які інтегруються з електронною системою охорони здоров'я (ЕСОЗ). Вони дозволяють лабораторіям не лише обмінюватися даними з іншими закладами, але й автоматично передавати результати досліджень лікарям та пацієнтам через електронні канали зв'язку. Це

знижує ймовірність помилок, пов'язаних з дублюванням аналізів, і полегшує моніторинг здоров'я пацієнтів. Цифрова платформа також забезпечує зв'язок між лікарем і лабораторією в реальному часі, що робить процес діагностики і лікування більш ефективним та швидким.

Окрім цього, впровадження систем управління якістю є необхідним елементом для лабораторій, що співпрацюють з НСЗУ. Ці системи забезпечують регулярну перевірку відповідності лабораторних процесів стандартам ISO 15189, проводять автоматичне калібрування приладів, використовують контрольні матеріали та здійснюють моніторинг процесів в реальному часі. Вони дозволяють контролювати відповідність кожного етапу лабораторного процесу вимогам щодо точності, надійності та якості, що забезпечує стабільність результатів, необхідних для подальшої медичної діагностики.

Цифрові платформи також дають змогу здійснювати системний моніторинг навантаження на лабораторії, контролювати запаси реагентів і обладнання, а також управляти витратами на медичні матеріали. Відтак, ці інструменти автоматизації та цифрові платформи дозволяють лабораторіям ефективно організовувати свою діяльність і забезпечувати сталий рівень якості послуг навіть в умовах високих навантажень. (Цифрові сервіси лабораторних мереж наведено у таблиці А.3 Додатку А.)

Впровадження автоматизації, цифрових платформ та управління якістю лабораторних процесів є ключовими аспектами, які дозволяють досягти високої технологічної зрілості лабораторій у контексті співпраці з НСЗУ. Всі ці елементи разом утворюють єдину систему, яка не лише забезпечує точність і стабільність лабораторних результатів, але й покращує ефективність роботи лабораторії, знижує адміністративне навантаження та оптимізує використання ресурсів. У свою чергу, це дозволяє лабораторіям відповідати вимогам НСЗУ щодо якості послуг і своєчасності їх надання.

Автоматизація дозволяє лікарям та медичним працівникам отримувати необхідну інформацію в найкоротші терміни, що критично важливо для оперативного прийняття медичних рішень. З використанням цифрових платформ і

лабораторних інформаційних систем дані, які генеруються в процесі діагностики, стають доступними в реальному часі, що забезпечує зручність не лише для медичних працівників, а й для пацієнтів, які можуть отримувати результати через онлайн-сервіси.

Завдяки інтеграції автоматизованих систем з електронною системою охорони здоров'я, лабораторії отримують можливість ефективніше взаємодіяти з іншими медичними закладами, що важливо для забезпечення цілісної карти здоров'я пацієнта. Цей рівень цифрової інтеграції дозволяє лабораторіям не лише забезпечити стабільність результатів, але й підвищити прозорість процесів, що є важливим для належного виконання вимог НСЗУ.

Управління якістю через автоматизовані платформи гарантує, що всі лабораторні операції відповідають високим стандартам якості, таким як ISO 15189. Це не лише дозволяє підтримувати стабільність результатів, а й створює умови для постійного вдосконалення лабораторних процесів, забезпечуючи відповідність міжнародним вимогам і стандартам.

У підсумку, інтеграція автоматизації, цифрових платформ і управління якістю лабораторних процесів у єдину систему дозволяє лабораторіям, що співпрацюють з НСЗУ, покращувати свою ефективність, підвищувати точність результатів і забезпечувати надання високоякісних медичних послуг у рамках Програми медичних гарантій. Впровадження таких технологій є стратегічним кроком для забезпечення стабільного розвитку медичних лабораторій в умовах сучасних викликів та підвищення ефективності системи охорони здоров'я в Україні.

2.3. Пацієнтоорієнтованість як критерій якості лабораторних послуг у системі співпраці з НСЗУ

Пацієнтоорієнтованість у сучасній лабораторній медицині поступово трансформується з етичного гасла у практичний інструмент підвищення якості діагностичних послуг. Це поняття охоплює не лише ввічливість персоналу чи комфортні умови перебування пацієнта в пункті забору біоматеріалу, а й значно

ширший комплекс аспектів: організаційну доступність, зрозумілість процедур, своєчасність отримання результатів, рівень цифрових сервісів, інформаційну прозорість, захищеність даних та можливість участі людини у власному медичному маршруті. Саме на перетині цих елементів формується те, що пацієнт сприймає як якість лабораторної допомоги.

Одним із важливих аспектів пацієнтоорієнтованості є створення комфортного і безпечного середовища для пацієнта, яке починається вже на етапі запису на прийом до лабораторії. Зручний інтерфейс на цифрових платформах, прості та зрозумілі інструкції для пацієнтів, а також наявність системи онлайн-запису значно зменшують рівень стресу і тривожності, пов'язаного із необхідністю пройти медичне обстеження. В умовах високого темпу життя пацієнти оцінюють не тільки точність і швидкість аналізів, але й зручність процесу, що включає наявність чітких інструкцій щодо підготовки до обстежень та можливість отримати допомогу чи консультацію в режимі реального часу.

У межах співпраці з Національною службою здоров'я України поняття пацієнтоорієнтованості набуває нормативного змісту. Система фінансових гарантій передбачає рівні можливості доступу до лабораторних досліджень та встановлює чіткі алгоритми взаємодії між пацієнтом, лікарем і лабораторією. Відтак реальне відчуття зручності та справедливості для пацієнта стає одним з індикаторів ефективності реформи. Якщо алгоритм отримання послуги зрозумілий, час очікування прогнозований, а якість результатів підтверджена стандартизованими процедурами, довіра пацієнта до системи зміцнюється. Коли ж людина зіштовхується з непрозорими умовами, повторними заборами через технічні помилки або складним маршрутом після отримання направлення, це підриває віру у спроможність держави забезпечити якісний медичний сервіс.

Центральне місце у пацієнтському досвіді посідає інформаційний компонент. Лабораторні дослідження, на відміну від більшості медичних процедур, вимагають чіткої підготовки, дотримання часових інтервалів і розуміння обмежень, від яких залежить достовірність результатів. Наявність зрозумілих пояснень, доступних інструкцій та чітких орієнтирів після отримання

результату формує відчуття контрольованості ситуації та зменшує тривожність. Відсутність такої інформації, навпаки, породжує невпевненість, особливо вразливу серед пацієнтів, які не мають медичних знань або перебувають у стані емоційного напруження.

Важливу роль у підвищенні рівня пацієнтоорієнтованості відіграють також системи зворотного зв'язку та можливість пацієнтів взаємодіяти з лабораторією після проведення досліджень. Доступність результатів через онлайн-платформи чи мобільні додатки дозволяє пацієнтам не лише швидко отримувати необхідну інформацію, але й задавати питання, отримувати роз'яснення або погоджувати подальші кроки. Наявність таких цифрових каналів взаємодії створює більш персоналізований підхід до кожного пацієнта, підвищує рівень його довіри та зменшує емоційну напругу. Для деяких пацієнтів, особливо у складних або хронічних випадках, можливість обговорити результати з лікарем чи лабораторним персоналом є ключовим елементом у процесі прийняття медичних рішень.

Важливим проявом пацієнтоорієнтованого підходу є своєчасність виконання досліджень. У низці клінічних випадків саме затримка лабораторного аналізу може змінити прогноз лікування. Від термінової діагностики гострих станів до моніторингу хімічного складу крові у хронічних пацієнтів — час стає критичним фактором. У цьому контексті пацієнтоорієнтованість невіддільна від технологічних потужностей лабораторій, рівня автоматизації, наявності сучасних аналітичних платформ та здатності швидко обробляти значні обсяги зразків.

Окрему роль у формуванні позитивного пацієнтського досвіду відіграють цифрові інструменти. Можливість дистанційно отримати результати, переглянути історію аналізів, зареєструватися онлайн, отримати сповіщення про готовність дослідження істотно знижує часові витрати та мінімізує необхідність особистого візиту до лабораторії. У сучасних умовах цифрові сервіси виконують не лише технологічну, а й соціальну функцію — вони зменшують інформаційну асиметрію між пацієнтом і медичною системою та дозволяють людині брати більш активну участь у власному лікуванні. Водночас цифровізація висвітлює і проблему

нерівності: обмежений доступ до інтернету або недостатня цифрова грамотність частини населення створюють ризики фактичного виключення зі зручних сервісів. Це потребує адаптивних рішень — збереження офлайн-каналів комунікації, персоналізованих консультацій та програм з підвищення цифрової обізнаності.

Необхідно також враховувати, що рівень цифрової грамотності та доступ до інтернету можуть суттєво впливати на рівень пацієнтоорієнтованості в різних регіонах. Для пацієнтів, які не мають можливості користуватися онлайн-платформами або мають низький рівень цифрових навичок, важливо зберігати альтернативні канали комунікації. Це можуть бути телефонні консультації, паперові форми результатів або інші офлайн-методи взаємодії з лабораторіями. Такий підхід забезпечує рівний доступ до послуг для пацієнтів з різними умовами життя і дозволяє уникнути інформаційної нерівності.

Психоемоційний аспект залишається важливою складовою пацієнтоорієнтованості. Для багатьох пацієнтів задача аналізів пов'язана з очікуванням тривожної інформації, страхом перед можливим діагнозом чи непевністю щодо подальших дій. Реакція персоналу, його готовність пояснити процедури, підтримати людину, зберегти гідність і тактовність може визначати не лише емоційний стан пацієнта, а й його готовність продовжувати лікування. У цьому вимірі лабораторія виступає не просто технічним підрозділом, а важливою ланкою сервісної моделі медичної допомоги.

Додатково, емоційний комфорт пацієнтів залежить від якості комунікації з медичним персоналом. Лабораторії, які активно впроваджують тренінги з емоційного інтелекту для своїх співробітників, значно покращують пацієнтський досвід. Співробітники, які володіють навичками тактовного спілкування та здатні підтримати пацієнта в момент очікування результатів, допомагають знизити рівень стресу і страху. Ключовим є не тільки обслуговування пацієнта на технічному рівні, а й його емоційний комфорт, який впливає на загальне сприйняття медичного сервісу. Зокрема, в умовах пандемії та воєнного часу, коли психоемоційний стан пацієнтів є вразливим, пацієнтоорієнтованість виступає

критичним чинником, що забезпечує не тільки якісне медичне обслуговування, а й необхідну підтримку для кожної людини.

У воєнних умовах пацієнтоорієнтованість набула нової глибини. Масові переміщення населення, зростання кількості людей з хронічними захворюваннями чи бойовими травмами, руйнування інфраструктури, періодичні перебої енергопостачання створили ситуацію, у якій лабораторії працюють у режимі підвищеної невизначеності. Гнучкі графіки прийому, можливість мобільного забору матеріалу, адаптація комунікацій під потреби різних груп пацієнтів, дотримання вимог безпеки під час повітряних тривог стали маркерами реальної, а не декларативної пацієнтоорієнтованості.

Ще одним важливим аспектом пацієнтоорієнтованості в умовах сучасних викликів є врахування особливостей пацієнтів з різними групами уразливості. Для людей з інвалідністю, осіб похилого віку або пацієнтів, які пережили психологічні травми, важливо забезпечити не лише фізичний доступ до лабораторії, а й психологічну підтримку. В такому контексті мобільні лабораторії, можливість запису на прийом через онлайн-ресурси, доступність додаткових консультацій та індивідуальний підхід до кожного пацієнта стають важливими складовими пацієнтоорієнтованої медичної системи. Приділяючи увагу цим категоріям, система охорони здоров'я демонструє свою готовність до надання рівного доступу до якісних послуг для всіх верств населення.

Паралельно з технічними та організаційними аспектами постає й питання правової безпеки пацієнта. Інтеграція лабораторних інформаційних систем із ЕСОЗ, обробка персональних медичних даних, широке використання електронних направлень і цифрових кабінетів пацієнта висувають підвищені вимоги до захисту конфіденційної інформації. Будь-яке порушення інформаційної безпеки підриває довіру не лише до окремої лабораторії, а й до всього цифрового контуру охорони здоров'я. У цьому сенсі пацієнтоорієнтованість передбачає відповідальний баланс між швидкістю доступу до інформації та захистом приватності.

Рівень пацієнтоорієнтованості суттєво різниться між приватними лабораторними мережами та комунальними закладами. Приватні установи, маючи

ширші ресурсні можливості, зазвичай швидше впроваджують цифрові сервіси та стандартизовані протоколи обслуговування. Комунальні лабораторії, особливо у маленьких громадах, часто залежать від застарілої інфраструктури та обмежених бюджетів, що уповільнює впровадження новітніх підходів і поглиблює регіональні відмінності у якості сервісу. У результаті пацієнт стикається не стільки з різними лабораторними методиками, скільки з різною моделлю взаємодії із системою охорони здоров'я.

Пацієнтоорієнтована лабораторна модель сприяє формуванню культури профілактики. Коли пацієнт знає, що може легко здати аналіз, швидко отримати зрозумілий результат і за потреби проконсультуватися з лікарем, зростає ймовірність регулярних профілактичних звернень. Негативний досвід, навпаки, породжує феномен відкладеного звернення, що ускладнює раннє виявлення й лікування захворювань.

У публічному вимірі рівень пацієнтоорієнтованості стає індикатором ефективності реформи охорони здоров'я. Він відображає, наскільки реальна практика збігається з цінностями, задекларованими державою: доступністю, прозорістю, повагою до пацієнта, рівністю можливостей. Лабораторні послуги в цьому контексті відіграють роль «тестового середовища», у якому населення безпосередньо відчуває якість реформ.

Пацієнтоорієнтованість поступово формується як один із ключових критеріїв якості лабораторної допомоги в системі співпраці з НСЗУ. У сучасних умовах вона охоплює не лише сервісну складову, а й організаційну зручність, своєчасність та точність діагностики, відкритість інформації, повагу до гідності пацієнта, можливість користуватися цифровими сервісами та гарантований захист персональних даних. Сукупність цих елементів визначає рівень довіри громадян до державної системи медичних гарантій та впливає на ефективність клінічного маршруту. Від того, наскільки пацієнт розуміє алгоритм отримання послуги, може обрати зручний час відвідування, своєчасно отримує результати та має доступ до зрозумілих пояснень, залежить реальне сприйняття реформи й готовність надалі звертатися по медичну допомогу.

Окреслені підходи демонструють, що пацієнтоорієнтована модель є не окремим сервісним елементом, а стратегічною рамкою, у межах якої поєднуються технічні, організаційні та соціальні компоненти діяльності лабораторій. Саме цей підхід формує підґрунтя для подальшого аналізу трансформацій лабораторної мережі, який розкривається у наступному розділі магістерської роботи.

2.4. Практичний кейс Synevo: модель взаємодії приватної лабораторної мережі з НСЗУ як індикатор якості медичних послуг

Дослідження взаємодії приватних лабораторних мереж із Національною службою здоров'я України потребує розгляду конкретних практичних прикладів, які дозволяють оцінити реальну здатність лабораторії дотримуватися вимог державних програм, інтегруватися у цифрову інфраструктуру та забезпечувати сталість якості медичних послуг. У цьому контексті Synevo є релевантним кейсом, оскільки поєднує в собі масштабність діяльності, високу автоматизацію технологічних процесів, розвинену логістичну систему та практику роботи з електронними інструментами eHealth. Крім того, мережа співпрацює з низкою закладів охорони здоров'я, що уклали договори з НСЗУ, виконуючи як базові, так і спеціалізовані лабораторні дослідження. Це дає змогу визначити не лише відповідність формальним критеріям державного фінансування, а й простежити реальний вплив лабораторних процесів на якість послуг та результати лікування пацієнтів.

Наявність сертифікації відповідно до стандарту ISO 15189, регулярні зовнішні аудити та впроваджена система внутрішнього контролю якості створюють умови, за яких аналіз кейсу Synevo може віддзеркалювати більш загальні тенденції розвитку лабораторної діагностики у частині приватно-державної взаємодії. Завдяки цьому кейс не лише ілюструє окремий приклад співпраці, але й окреслює можливі шляхи удосконалення моделі кооперації лабораторних мереж з НСЗУ.

Організаційна модель Synevo демонструє поєднання централізованої лабораторної інфраструктури з розгалуженою мережею пунктів забору

біоматеріалу, що забезпечує оптимальний баланс між продуктивністю аналітичних потужностей і доступністю послуг для населення. У контексті співпраці з НСЗУ така структура дозволяє швидко інтегрувати державні вимоги у внутрішні процедури та забезпечувати виконання направлень у передбачені терміни.

Центральна лабораторія виступає ядром аналітичної діяльності, тоді як регіональні лабораторні хаби виконують частину рутинних досліджень і здійснюють сортування матеріалу, що далі потрапляє до високопродуктивних аналітичних ліній. Така модель дозволяє забезпечити своєчасність виконання досліджень та підтримувати стабільний контроль якості. Пункти забору біоматеріалу виконують функцію контактної ланки між пацієнтом та лабораторією, а також беруть участь у формуванні коректної преаналітичної інформації, що має вирішальний вплив на кінцеву якість результатів.

Участь у співпраці з НСЗУ накладає додаткові вимоги до внутрішніх організаційних процедур: суворе дотримання стандартів маркування, документування, ведення електронних записів, інтеграції з медичною інформаційною системою закладу-партнера тощо. У практиці Synevo ці вимоги реалізуються шляхом уніфікації стандартних операційних процедур (SOP), централізованої підготовки персоналу та автоматизованої системи контролю якості.

Інтеграція інформаційних систем є базовою умовою для виконання лабораторних досліджень у межах Програми медичних гарантій. У випадку Synevo ключову роль у цьому процесі відіграє LIMS — система управління лабораторними процесами, яка отримує дані електронних направлень із платформи eHealth, здійснює їх валідацію та передає інформацію на всі стадії діагностичного циклу. Така інтеграція забезпечує можливість точного відстеження руху проби, автоматичного формування результатів та передачі даних у медичний заклад, що отримує фінансування від НСЗУ.

Застосування цифрових інструментів дозволяє мінімізувати кількість помилок, пов'язаних із людським фактором, забезпечити прозорість процесів і

підвищити рівень підзвітності перед НСЗУ. Оскільки вся інформація про направлення, виконані дослідження та результативність переноситься у систему автоматично, ризик розбіжностей між фактичним обсягом наданих послуг та їх документальним підтвердженням практично усувається. Це, у свою чергу, гарантує своєчасність розрахунків між лабораторією та медичними закладами, що здійснюють оплату за тарифами НСЗУ.

Преаналітичний етап у Synevo є критичною складовою кейсу, оскільки саме на цьому етапі визначається доля точності та достовірності подальших аналітичних вимірювань. У співпраці з НСЗУ цей етап повинен відповідати підвищеним вимогам до правильності оформлення електронного направлення, ідентифікації пацієнта, маркування, дотримання умов транспортування та стабільності проби. У практиці Synevo преаналітична фаза регламентована єдиною системою SOP, що мінімізує ризики викривлення первинної інформації та порушення температурного режиму.

Аналітичний етап, що відбувається у центральних і регіональних лабораторіях, характеризується застосуванням автоматизованих аналітичних ліній, які забезпечують стандартизованість процесів, повторюваність результатів і значну продуктивність при великому обсязі направлень. Для НСЗУ особливо важливим є дотримання часових нормативів виконання аналізів, які у Synevo забезпечуються саме завдяки високому рівню автоматизації.

Постаналітичний етап передбачає біологічну верифікацію результатів, формування цифрового звіту та передачу його у медичну інформаційну систему закладу-партнера. Така форма завершення діагностичного циклу є ключовою для забезпечення якості взаємодії з НСЗУ, оскільки визначає точність статистичних даних, що використовуються державою для моніторингу ефективності Програми медичних гарантій. У межах кейсу діагностичний цикл Synevo може бути представлений як послідовність етапів, кожен із яких виконує окрему функцію та формує органічно пов'язані між собою інформаційні й технологічні потоки:

Електронне направлення → Ідентифікація пацієнта → Преаналітична підготовка і маркування → Транспортування відповідно до холодового ланцюга

→ Автоматизована аналітична лінія → Біологічна верифікація → Передача результату в eHealth → Статистична звітність для НСЗУ.

Ця модель демонструє не лише структуру лабораторного процесу, а й практичний механізм забезпечення якості на кожному етапі, що є необхідним для виконання умов договору з НСЗУ.

Фінансова модель Synevo у контексті співпраці з НСЗУ ґрунтується на поєднанні ефекту масштабу, стабільності потоку пацієнтів і оптимізації операційних процесів. Постійні витрати, що становлять основу економічної структури лабораторії, стають менш обтяжливими за умов зростання кількості направлень, що надходять через державні програми. Таким чином, навіть за існуючих тарифних обмежень співпраця з НСЗУ може бути для лабораторії фінансово доцільною завдяки зменшенню середньої собівартості аналізів і більш ефективному використанню аналітичних модулів.

Участь у державних програмах також позитивно впливає на позиціонування лабораторії, підвищує рівень довіри з боку пацієнтів і сприяє формуванню стійкого попиту на послуги поза межами Програми медичних гарантій. У цьому сенсі співпраця з НСЗУ виконує не лише прямі економічні функції, але й має стратегічний характер, впливаючи на розвиток лабораторної мережі в цілому.

SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити стратегічне положення Synevo у моделі взаємодії з НСЗУ, визначити потенціал розвитку та окреслити ризики, що можуть впливати на здатність лабораторної мережі забезпечувати стабільну якість медичних послуг у рамках державних програм.

Сильні сторони (Strengths). Високий рівень автоматизації технологічних процесів забезпечує стабільність аналітичних вимірювань і дає можливість обробляти значні обсяги направлень без втрати якості. Наявність сертифікації ISO 15189 та налагоджена система внутрішнього і зовнішнього контролю якості підсилюють довіру до результатів досліджень. Розгалужена мережа пунктів забору біоматеріалу забезпечує доступність послуг у більшості регіонів, а інтеграція LIMS з eHealth гарантує прозорість та підзвітність у взаємодії з закладами, що працюють за договорами НСЗУ.

Слабкі сторони (Weaknesses). Висока частка постійних витрат, характерна для лабораторної діагностики, залежить від рівня завантаження аналітичних модулів. У разі коливань обсягів направлень або перегляду тарифів НСЗУ може знижуватися економічна стійкість співпраці. Значні інвестиції у технологічну інфраструктуру створюють потребу в постійному модернізаційному циклі, що збільшує фінансове навантаження. Дотримання регуляторних вимог інколи може уповільнювати гнучкість внутрішніх управлінських рішень.

Можливості (Opportunities). Зростання ролі цифровізації та удосконалення eHealth створюють умови для подальшого розширення функціональних можливостей лабораторних сервісів. Розвиток скринінгових програм, розширення пакетів Програми медичних гарантій та збільшення обсягів амбулаторних направлень можуть стимулювати попит на високотехнологічні лабораторні послуги. Співпраця з медичними закладами, які не мають власних лабораторій, відкриває додаткові канали для зростання та зміцнення ринкових позицій Synevo.

Загрози (Threats). Можливі зміни тарифів НСЗУ або перегляд алгоритмів фінансування можуть вплинути на рентабельність співпраці. Зростання конкуренції з боку лабораторій, що працюють з нижчими витратами на технології, може створювати ціновий тиск. Ускладнення регуляторних вимог або перебої у логістичних чи інформаційних системах становлять потенційні ризики для стабільного виконання державних направлень.

Аналітичне узагальнення. Отримані результати свідчать, що Synevo має значну технологічну та організаційну перевагу, яка дозволяє їй відповідати вимогам державних програм фінансування. Водночас стійкість співпраці залежить від тарифної політики НСЗУ, можливостей оптимізації постійних витрат та здатності мережі підтримувати високий рівень технологічної інфраструктури.

Комплексний аналіз діяльності Synevo у взаємодії з Національною службою здоров'я України продемонстрував, що результативність приватно-державної кооперації у сфері лабораторної діагностики ґрунтується на синергії технологічних, організаційних та сервісних чинників. Сильні сторони Synevo — зокрема автоматизація аналітичних процесів, розвинена цифрова інфраструктура,

стандартизація процедур відповідно до ISO 15189 та стабільна логістична модель — забезпечують здатність лабораторної мережі виконувати державні вимоги з високим рівнем точності та прозорості. Вони створюють передумови для стійкого функціонування лабораторії в умовах великого обсягу направлень і підтримують довіру з боку пацієнтів та закладів охорони здоров'я.

Разом із тим SWOT-аналіз виявив і низку чинників, що потребують системного управління: залежність економічної ефективності від тарифної політики НСЗУ, висока частка постійних витрат, а також потреба у регулярній модернізації технологічної інфраструктури. Ці елементи формують потенційні ризики, які можуть впливати на рентабельність та стабільність співпраці. Одночасно виявлені можливості — розширення цифрових сервісів, розвиток скринінгових програм, збільшення обсягів амбулаторних направлень — засвідчують, що Synevo має стратегічний потенціал для поглиблення участі в державних програмах і формування нових сервісних моделей.

Узагальнюючи результати кейсу, можна стверджувати, що модель взаємодії Synevo з НСЗУ демонструє дієвість технологічно зрілої лабораторної мережі у системі державного фінансування. Така модель не лише відповідає нормативам Програми медичних гарантій, але й фактично розширює стандарти якості, задаючи орієнтири для інших учасників ринку. Аналіз засвідчив, що успішність лабораторної мережі в умовах державних контрактів залежить від поєднання автоматизованих технологічних процесів, цифрової сумісності, належної організації преаналітичної та постаналітичної фаз, а також чутливості до змін у тарифній і регуляторній політиці.

Завершуючи підрозділ, варто підкреслити, що кейс Synevo окреслює не лише технологічні та організаційні характеристики співпраці, але й виводить у фокус питання управлінської координації, стратегічної адаптивності та інституційної відповідальності у сфері лабораторної діагностики. Саме ці аспекти — механізми управління якістю, узгодження дій між суб'єктами державної та приватної сфери, а також особливості регуляторного впливу — стають ключовими об'єктами розгляду у наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВПРАЦІ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЙ З НСЗУ: ПРОБЛЕМИ, РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

3.1. Переваги та позитивні ефекти співпраці медичних лабораторій з НСЗУ у контексті підвищення якості медичних послуг

Співпраця медичних лабораторій із Національною службою здоров'я України стала одним із ключових каталізаторів трансформації лабораторної медицини в умовах переходу на нову модель фінансування охорони здоров'я. Контрактні механізми змінили логіку взаємодії між державою, надавачами діагностичних послуг і пацієнтами, сформувавши більш структуроване, прозоре й підзвітне середовище. Завдяки цьому лабораторна допомога поступово набула ознак системно керованого сектору, де якість послуг визначається не окремими ініціативами, а інституційними правилами та вимогами.

Розвиток інфраструктури медичних лабораторій в рамках співпраці з НСЗУ дозволяє не лише модернізувати технічне оснащення, але й вдосконалювати організаційні процеси. Лабораторії стали більш адаптивними до змін у попиті на медичні послуги, здатними швидко реагувати на різні соціальні та економічні виклики. Такі зміни також сприяють формуванню системи постійного вдосконалення через впровадження новітніх технологій, що дозволяє лабораторіям підвищувати їх конкурентоспроможність і відповідати високим вимогам до якості.

Оновлення інфраструктури та впровадження новітніх технологій, в свою чергу, зміцнюють управлінську спроможність лабораторій. Завдяки впровадженню Лабораторних Інформаційних Систем (ЛІС), які автоматизують процеси документообігу та контролю якості, лабораторії здатні ефективніше моніторити результати досліджень та управляти ресурсами. Це дозволяє не лише підвищити ефективність операцій, але й забезпечити стабільність результатів в умовах високих навантажень.

Одним із найпомітніших результатів кооперації стало прискорення технологічної модернізації лабораторій. Участь у Програмі медичних гарантій передбачає дотримання вимог до обладнання, програмного забезпечення, кваліфікації персоналу та наявності внутрішніх систем контролю якості. Це стимулює заклади оновлювати технічну базу, переходити на стандартизовані методики, посилювати контроль простежуваності результатів і відмовлятися від застарілих підходів, які не відповідають сучасним вимогам до достовірності та швидкодії лабораторної діагностики. Зростає відтворюваність досліджень, зменшується ризик похибок, підвищується стабільність роботи навіть за умов підвищеного навантаження.

Модернізація лабораторій також включає впровадження нових аналітичних систем, що дозволяють значно зменшити час обробки зразків і забезпечити вищу точність результатів. Сучасні автоматизовані платформи для аналізу біоматеріалів дозволяють зменшити людський фактор і значно покращити точність вимірювань. Це забезпечує стабільність результатів, знижуючи ризик похибок і підвищуючи надійність лабораторної діагностики.

Механізм "гроші йдуть за пацієнтом" суттєво підвищив доступність лабораторних послуг, оскільки дозволив розширити спектр безоплатних досліджень у межах Програми медичних гарантій, знизивши фінансові бар'єри для пацієнтів. Це сприяло ранньому виявленню захворювань, оскільки пацієнти отримують діагностику вчасно, що зменшує кількість відкладених випадків і дає змогу запобігти ускладненням, знижуючи витрати на лікування на пізніх стадіях. Крім того, цей механізм підвищив загальний рівень медичної обізнаності та ефективність лікувальних заходів на всіх етапах хвороби.

Завдяки зниженим фінансовим бар'єрам та підвищеній доступності лабораторних послуг, пацієнти мають можливість не лише проходити необхідні обстеження своєчасно, але й користуватися більш широким спектром діагностичних послуг, що раніше були малодоступними або дорогими. Це дозволяє розширити можливості для попередження захворювань на ранніх етапах, що важливо для управління охороною здоров'я на всіх рівнях. Крім того,

спрощена процедура доступу до лабораторій знижує навантаження на лікарів та медичні установи, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів у межах системи НСЗУ.

Можливість для пацієнтів проходити профілактичні обстеження, які раніше були недоступні через високу вартість або обмежену доступність, значно підвищує ефективність раннього виявлення захворювань. Це дозволяє знизити тягар для медичної системи, оскільки своєчасна діагностика запобігає розвитку важких випадків і значно знижує витрати на лікування. Крім того, така доступність підтримує соціальну рівність, забезпечуючи рівні можливості для всіх пацієнтів, незалежно від їхнього фінансового або соціального статусу.

Важливим наслідком контрактування стало формування повноцінної конкуренції за якість. Лабораторії, зацікавлені у співпраці з НСЗУ, змушені впроваджувати сучасні технологічні рішення, оптимізувати логістику, удосконалювати сервіс і підготовку персоналу. У такій моделі конкурентоспроможність визначається не ціною послуги, а точністю, швидкістю виконання аналізів, стабільністю результатів, організаційною зручністю та здатністю забезпечити зрозумілу взаємодію з пацієнтом і лікарем. Це формує репутаційний вимір конкуренції, у межах якого лабораторні установи змушені підтримувати високу якість, аби залишатися привабливими для пацієнтів і медичних закладів.

Завдяки конкурентному середовищу лабораторії змушені не тільки знижувати витрати, але й активно впроваджувати інновації. У рамках співпраці з НСЗУ лабораторії почали впроваджувати новітні технології, які сприяють підвищенню точності і швидкості виконання аналізів. Це включає застосування сучасних молекулярних аналізаторів, біохімічних тестів нового покоління, а також розвитку нових лабораторних методик, що дозволяє зменшити помилки та підвищити надійність результатів.

Значущою перевагою є підвищення прозорості діяльності лабораторій. Контрактні умови передбачають регулярну звітність, дотримання тарифів, аудит відповідності та роботу в електронній системі охорони здоров'я. Така модель

мінімізує ризики тіньових практик, знижує ймовірність неформальних платежів і забезпечує передбачуваність процесів для пацієнта. Прозорість правил доступу, чіткість вимог і можливість контролю з боку держави та громадськості підсилюють довіру до лабораторної сфери.

Прозорість та відкритість також виявляються в системах моніторингу якості, де лабораторії повинні регулярно звітувати перед НСЗУ та громадськістю. Це включає надання звітів про результати досліджень, перевірки внутрішніх стандартів якості, що дозволяє зберігати високий рівень довіри пацієнтів. Прозорі процедури надання послуг не тільки знижують корупційні ризики, але й формують враження про державну систему охорони здоров'я як стабільну та передбачувану.

Співпраця з НСЗУ сприяла і зміцненню управлінської спроможності лабораторій. Замість ситуативних підходів формуються стратегічні моделі планування, що охоплюють оптимізацію кадрової політики, управління витратами, системний моніторинг показників якості та визначення пріоритетів розвитку. Така переорієнтація на довгострокове планування підвищує організаційну стійкість і дозволяє ефективніше реагувати на зміни нормативного середовища або зовнішні виклики.

Одним із аспектів покращення управлінської спроможності є використання цифрових платформ для внутрішнього контролю і управління операціями. Впровадження Лабораторних Інформаційних Систем (ЛІС) дозволяє не лише автоматизувати документообіг, а й здійснювати ефективний моніторинг усіх етапів лабораторного процесу. Це забезпечує збереження високих стандартів якості, що має значний вплив на стабільність результатів і на взаємодію з іншими медичними установами.

Пацієнтоорієнтований аспект співпраці є не менш важливим. Контрактні вимоги стимулюють лабораторії приділяти більше уваги організаційній зручності, чіткості комунікації, доступності цифрових сервісів, швидкості отримання результатів і зрозумілості пояснень. Пацієнт дедалі частіше сприймає лабораторію як сервісно орієнтовану структуру, де поважають його час і право на

інформацію, а не лише як місце технічного виконання аналізів. Це створює нову культуру взаємодії між громадянином і медичною системою.

Пацієнтоорієнтованість лабораторій підвищує не лише зручність, а й доступність медичних послуг. Впровадження онлайн-сервісів для запису на прийом, отримання результатів через мобільні додатки та консультування через онлайн-платформи значно спрощує процес для пацієнтів. Це знижує необхідність фізичних візитів до лабораторії, що особливо важливо для людей з обмеженими можливостями чи в разі необхідності надання термінових результатів.

Переваги співпраці проявилися особливо чітко в умовах воєнного стану. Лабораторії, інтегровані в механізми НСЗУ, продемонстрували вищу здатність до адаптації, збереження безперервності роботи попри перебої енергопостачання, порушення логістики, кадрові втрати та різке збільшення навантаження. Завдяки стабільному фінансуванню та наявності стандартизованих процедур такі установи змогли швидше перебудувати внутрішні процеси, запровадити резервні схеми роботи та утримати мінімально необхідний рівень доступності діагностичних послуг.

У воєнний час співпраця з НСЗУ стала основою для формування ефективних мобільних лабораторій, здатних працювати в умовах обмеженого доступу до інфраструктури та ресурсів. Такі лабораторії дозволяють проводити аналізи навіть у найбільш віддалених регіонах, що сприяє своєчасному виявленню інфекційних захворювань та моніторингу стану здоров'я постраждалого населення. Така адаптивність лабораторій стала особливо важливою під час надзвичайних ситуацій, коли доступ до медичних послуг стає вкрай обмеженим.

Соціальний вимір позитивного ефекту проявляється у зміцненні довіри громадян до державної системи охорони здоров'я. Зрозумілі процедури, стабільні результати, прозорість фінансових правил і можливість отримувати якісну діагностику без додаткових витрат поступово формують у населення відчуття справедливості, безпеки та передбачуваності медичної системи. Це особливо важливо в умовах підвищеної соціальної напруги та зниження довіри до державних інститутів.

Важливим аспектом є також зміцнення довіри до самих медичних працівників. Лабораторії, які активно впроваджують стандарти якості та інноваційні технології, формують у пацієнтів відчуття безпеки. Це сприяє поліпшенню психологічного клімату, оскільки пацієнти відчують себе важливими і знають, що їхня медична інформація перебуває під контролем. Такий підхід підвищує рівень довіри до системи загалом.

Узагальнюючи викладене, співпраця медичних лабораторій із НСЗУ стала чинником глибоких позитивних змін, які охопили технологічний, організаційний, управлінський та соціальний виміри діяльності лабораторної сфери. Контрактні механізми сприяли модернізації обладнання, зміцненню контролю якості, розширенню доступності досліджень і формуванню сервісної моделі, орієнтованої на потреби пацієнта. У результаті лабораторна діагностика перетворюється на передбачувану, стандартизовану та соціально значущу складову системи медичних гарантій, здатну забезпечувати достовірні результати як у повсякденних умовах, так і в ситуаціях підвищених ризиків.

НСЗУ також підтримує ініціативи лабораторій щодо розширення спектра досліджень, що включає запровадження інноваційних методів, таких як молекулярно-генетичні тести для виявлення рідкісних хвороб або надання дистанційних послуг для пацієнтів в віддалених регіонах. Завдяки таким ініціативам, пацієнти отримують можливість скористатися висококласною діагностикою незалежно від місця проживання. Це забезпечує рівний доступ до медичних послуг на всій території України.

3.2. Проблеми та ризики співпраці медичних лабораторій з НСЗУ у контексті забезпечення якості медичних послуг

Попри значні досягнення, зумовлені впровадженням нової моделі фінансування охорони здоров'я, співпраця медичних лабораторій із Національною службою здоров'я України супроводжується низкою проблем і ризиків, які впливають на стабільність, рівень якості та прогнозованість лабораторної діяльності. Аналіз цих ризиків дає змогу глибше зрозуміти межі

ефективності чинної моделі та окреслити напрями подальшого вдосконалення механізмів державної політики.

Першою системною проблемою постає тарифна обмеженість. Фіксовані тарифи НСЗУ на лабораторні дослідження у багатьох випадках не покривають реальних витрат, особливо в умовах зростання вартості імпортованих реагентів, витратних матеріалів, енергоносіїв та логістичних послуг. За таких умов виникає дисбаланс між нормативно визначеними стандартами якості та фінансовими можливостями лабораторій. Це зумовлює ризик скорочення інвестицій у технологічне оновлення, збільшення термінів експлуатації обладнання та обмеження спектра безоплатних досліджень. Для частини лабораторних установ це означає необхідність балансувати між економічною доцільністю та виконанням вимог НСЗУ, що формує довгострокові ризики для якості діагностики.

Особливо важливим є те, що тарифна обмеженість не завжди враховує специфіку різних лабораторних напрямів та потребу в постійному оновленні технічного оснащення. Вартість деяких аналітичних систем та реагентів є значною, що ускладнює лабораторіям можливість забезпечити належну точність і швидкість досліджень без значних додаткових фінансових вкладів. Це особливо стосується малих лабораторій, які не мають змоги покрити витрати на модернізацію або технічне обслуговування через обмеження тарифів.

Фінансова нестабільність підсилюється затримками у виплатах та непередбачуваними коливаннями грошових потоків. Несвоєчасні розрахунки ускладнюють планування закупівель, обмежують можливість своєчасно оплачувати товари і послуги, створюють ризики для кадрової стабільності та знижують рівень інвестиційної активності. У такій ситуації частина управлінських рішень набуває короткострокового, реактивного характеру, що послаблює стратегічне бачення розвитку лабораторної установи.

Несподівані затримки фінансування створюють додаткові труднощі для лабораторій, ускладнюючи планування закупівель необхідних матеріалів та обладнання. Лабораторії змушені шукати тимчасові альтернативи для покриття витрат, що іноді призводить до обмеження спектра послуг або використання

менш ефективних методів. У таких умовах забезпечити повний обсяг досліджень у встановлені терміни стає складніше, що в свою чергу негативно позначається на виконанні вимог НСЗУ і довірі пацієнтів до лабораторії.

Вагомим є і регуляторно-адміністративний ризик, пов'язаний зі значним обсягом звітності, високим рівнем формалізації процедур і частими змінами нормативних документів. Адаптація до нових вимог потребує додаткових ресурсів, зокрема часу управлінського персоналу, компетенцій у сфері цифрової звітності та документування, що особливо складно для лабораторій невеликого та середнього масштабу. Нерідко частина зусиль спрямовується не на вдосконалення технологічних чи клінічних процесів, а на підтримання документальної відповідності, що знижує ефективність управлінських рішень.

Регуляторні зміни можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність лабораторій. Часто зміни в законодавстві вимагають перехідного періоду, що призводить до необхідності перебудови внутрішніх процесів лабораторії. У цей період лабораторії змушені пристосовуватися до нових вимог, що створює додаткове навантаження на персонал і може тимчасово вплинути на ефективність досліджень. Впровадження нових систем звітності та документування, у свою чергу, потребує часу для адаптації, що може спричиняти незначні збої в управлінні на перших етапах змін.

Відчутним залишається кадровий ризик. Дефіцит кваліфікованих фахівців, особливо у регіонах, створює нерівномірне навантаження на персонал, підвищує ймовірність професійного вигорання та збільшує ризик процедурних і технічних помилок. Умови воєнного стану суттєво загострили цю проблему через мобілізацію медичних працівників, внутрішню та зовнішню міграцію, ризики для життя, психологічне виснаження та підвищений рівень стресу. Усе це впливає на своєчасність і точність лабораторних досліджень, а відтак — на якість клінічних рішень.

Ці кадрові труднощі ускладнюються додатковими зовнішніми факторами, такими як економічні кризи та соціальні потрясіння. Переміщення кадрів через зміни на ринку праці або трудову міграцію ще більше ускладнює кадрове

забезпечення лабораторій, що знижує їх ефективність. Недостатнє професійне навчання та відсутність умов для розвитку медичних фахівців у регіонах призводять до підвищення стресового навантаження і професійного вигорання. В результаті цього виникає додатковий ризик неточностей у діагностиці та помилок, що прямо впливає на якість надання медичних послуг.

Значущого впливу набувають технологічні ризики, зумовлені залежністю лабораторій від імпортного обладнання та реагентів. Валютні коливання, порушення логістичних маршрутів, обмеження поставок, відсутність сервісного обслуговування обладнання внаслідок воєнних дій створюють реальні загрози для безперервності роботи. Нестача реагентів або поломка ключового аналізатора призводять до необхідності швидкої зміни методик, подовження строків виконання досліджень або тимчасового припинення роботи окремих напрямів.

Однак, навіть попри модернізацію технічного оснащення, залежність від імпортних матеріалів залишається значною проблемою. Це призводить до вразливості лабораторій у випадку порушень постачання або дефіциту критичних компонентів. Недавні зміни на міжнародному ринку та перебої в ланцюгах постачання можуть суттєво вплинути на здатність лабораторій виконувати аналізи вчасно, а також на їх здатність підтримувати безперервність роботи в умовах високих навантажень. У таких ситуаціях лабораторії змушені шукати тимчасові рішення, що не завжди відповідають стандартам якості, створюючи додаткові ризики для точності результатів.

Окремим викликом є ризик формалізації стандартів якості. У деяких випадках виконання вимог НСЗУ перетворюється на процес, орієнтований передусім на документальну відповідність, що послаблює розвиткову функцію стандартів ISO 15189 і систем внутрішнього аудиту. Наголос на формальному контролі, а не на практичному вдосконаленні процесів, створює ілюзію високого рівня якості, не гарантуючи його фактичного забезпечення.

Цей процес документальної відповідності може призвести до так званої «псевдоякісної» практики, коли лабораторії досягають високих показників лише на папері, під час перевірок чи аудиторських оцінок. Вони можуть відповідати

вимогам зовнішніх стандартів, але не зосереджуються на реальному вдосконаленні внутрішніх процесів. Це не тільки не сприяє розвитку інноваційних методів та ефективних робочих практик, але й підриває довіру до реального рівня якості медичних послуг, які лабораторії надають щодня.

Соціальний вимір проблеми проявляється у нерівномірності доступу до якісних лабораторних послуг. Територіальні громади з обмеженим фінансуванням, прифронтові регіони, сільські населені пункти часто не мають технічної можливості забезпечити той самий рівень оснащення, цифрової інтеграції та сервісу, що характерний для великих лабораторних мереж у містах. Додаткову складність створює недостатня інформованість пацієнтів щодо переліку безоплатних досліджень та алгоритмів отримання е-направлення, що фактично знижує реалізацію державних гарантій.

Нерівномірний доступ до лабораторних послуг в Україні призводить до значної соціальної нерівності, що виражається в обмеженій можливості деяких пацієнтів проходити необхідні дослідження у віддалених або малозабезпечених регіонах. Цей дисбаланс сприяє ще більшій соціальній та економічній нерівності у доступі до медичних послуг, оскільки люди, які проживають в таких районах, часто не мають можливості отримати своєчасну та точну діагностику, що може вплинути на результати лікування і загальний стан здоров'я.

В умовах повномасштабної війни всі зазначені ризики значно посилюються. Руйнування медичної інфраструктури, перебої в енергопостачанні, ускладнення транспортування біоматеріалу, збільшення потреби у швидкій діагностиці при зростанні навантаження на медичну систему призводять до суттєвого підвищення операційних ризиків. Лабораторії змушені працювати в умовах постійної адаптації, що збільшує ймовірність помилок, затримок, тимчасових збоїв у роботі та може негативно впливати на довіру пацієнтів.

Крім операційних труднощів, воєнні умови спричиняють додаткові проблеми, зокрема психологічний стрес як для персоналу, так і для пацієнтів. Це ускладнює процес виконання досліджень і може погіршити якість медичної допомоги загалом. Лабораторії, працюючи в умовах постійної загрози руйнування

інфраструктури, змушені не лише швидко адаптуватися до нових вимог, а й постійно вдосконалювати свої організаційні процеси. Це включає розвиток нових підходів до управління ресурсами та оптимізацію внутрішніх процесів, що дозволяє залишатися функціональними навіть в умовах надзвичайної ситуації.

У сукупності проблеми та ризики співпраці з НСЗУ формують складний контекст функціонування лабораторного сектору, де економічні, технологічні, кадрові та соціальні чинники переплітаються, визначаючи можливості та обмеження сучасної моделі. Їхнє усвідомлення та системний аналіз є необхідними передумовами для розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення стійкості лабораторій, підвищення якості медичних послуг та удосконалення механізмів державного фінансування.

Здійснений аналіз засвідчив, що співпраця лабораторних установ із НСЗУ, попри значний модернізаційний потенціал, супроводжується низкою фінансових, управлінських, кадрових, технологічних і соціальних ризиків, здатних обмежувати ефективність діагностичного процесу. Вони створюють складне середовище функціонування, яке потребує цілеспрямованого управлінського втручання, перегляду окремих регуляторних підходів і посилення інституційної стійкості лабораторій. Саме комплексне опрацювання цих ризиків визначає передумови для формування дієвих стратегій оптимізації взаємодії між лабораторіями та НСЗУ, що стане предметом аналізу у наступному підрозділі.

3.3. Напрями удосконалення співпраці медичних лабораторій з НСЗУ та перспективи розвитку кооперації у контексті підвищення якості та стійкості системи охорони здоров'я

Аналіз проблем і ризиків взаємодії медичних лабораторій із Національною службою здоров'я України засвідчує, що наявна модель співпраці перебуває у фазі активного перегляду, поєднуючи елементи технологічної модернізації з проявами інституційної нестійкості. Виявлені суперечності між регуляторними вимогами, економічними можливостями та реальними умовами функціонування лабораторій потребують системного оновлення механізмів державного

регулювання, орієнтованих на довгострокову стійкість і підвищення якості послуг.

Одним із ключових напрямів удосконалення є перегляд тарифної політики НСЗУ. Фіксовані ставки, що не завжди віддзеркалюють реальну собівартість проведення досліджень в умовах інфляції, коливання валют, зростання вартості реагентів, енергоносіїв та логістики, створюють хронічну ресурсну напругу. Це обмежує інвестиційні можливості лабораторій і підвищує ризик скорочення технологічного оновлення. Раціоналізація тарифної системи передбачає гнучкі механізми коригування, періодичний перегляд ставок з урахуванням зміни структури витрат та можливість диференціації тарифів за складністю методик, що забезпечить баланс між економічною доцільністю й якісними параметрами діагностики.

Технологічний вимір удосконалення співпраці охоплює підтримку державою оновлення лабораторної інфраструктури, особливо в регіонах із низьким ресурсним потенціалом, на деокупованих і прифронтових територіях. Доцільним є запровадження цільових програм технічної модернізації, механізмів часткового відшкодування витрат на обладнання та програмне забезпечення, а також уніфікації технічних платформ і стандартів, що дозволить сформувати узгоджене технологічне середовище та підвищити сумісність із загальнонаціональною цифровою інфраструктурою охорони здоров'я.

З адміністративно-управлінського погляду доцільним є перегляд процедур контрактування, зменшення надмірної бюрократизації та впровадження автоматизованих інструментів контролю. Спрощення звітності, стандартизація форм та перехід до ризик-орієнтованої моделі нагляду — коли підвищена увага приділяється лабораторіям із низькими показниками якості чи відхиленнями від стандартів — дозволили б знизити навантаження на адміністративний персонал і спрямувати ресурси на реальне підвищення якості діагностичного процесу.

Кадровий напрям модернізації передбачає розвиток системи безперервного професійного вдосконалення фахівців лабораторної медицини. Йдеться не лише про розширення можливостей підвищення кваліфікації, але й про створення умов

для стабільності кадрового складу — запобігання професійному вигоранню, забезпечення мотиваційних механізмів для роботи у регіонах з дефіцитом кадрів, запровадження програм цільової підтримки молодих спеціалістів та розвитку наставництва. Підвищення якості людського капіталу є одним з визначальних чинників ефективної взаємодії лабораторій із НСЗУ.

Удосконалення взаємодії з пацієнтами становить окремий напрям посилення результативності співпраці. Йдеться про підвищення прозорості процедур, доступність чіткої інформації про перелік безоплатних послуг, стандарти обслуговування, алгоритми отримання е-направлення та механізми зворотного зв'язку. Формування сервісної культури, орієнтованої на повагу до гідності пацієнта та психологічний комфорт, зміцнює легітимність усієї реформи лабораторної медицини та впливає на готовність громадян систематично користуватися послугами в межах Програми медичних гарантій.

Цифрова трансформація вимагає поглиблення інтеграції лабораторних інформаційних систем із ЕСОЗ, підвищення їх сумісності та кіберзахищеності. Одночасно необхідно враховувати нерівномірність цифрової грамотності населення, забезпечуючи наявність альтернативних каналів комунікації — особливо для людей похилого віку, мешканців сільських територій, внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід дозволить уникнути посилення цифрової нерівності та забезпечить інклюзивний характер лабораторної допомоги.

В умовах воєнного стану особливої терміновості набуває формування механізмів інституційної стійкості лабораторій. Йдеться про впровадження резервних схем енергозабезпечення, альтернативних логістичних маршрутів, мобільних лабораторних комплексів, систем захисту даних, а також розроблення протоколів кризового реагування, здатних забезпечити мінімально необхідну стабільність діагностичного процесу при високому рівні турбулентності.

Окреслені напрями удосконалення співпраці лабораторій із НСЗУ формуються як відповідь на багатофакторні економічні, регуляторні, технологічні, кадрові та соціальні виклики, виявлені під час аналізу чинної моделі взаємодії. Їх реалізація вимагає переходу від фрагментарних рішень до системної

управлінської стратегії, яка забезпечить стійкість, адаптивність та послідовне підвищення якості лабораторних послуг. Такі комплексні зміни створюють підґрунтя для подальшого розвитку лабораторної медицини, що вимагає не лише вдосконалення поточної моделі, а й перехід до наступного етапу — формування перспективних стратегій, орієнтованих на інтеграцію лабораторних мереж у стійку, ефективну та технологічно зрілу систему охорони здоров'я. У цьому контексті подальший розвиток кооперації медичних лабораторій з НСЗУ виявляється ключовим елементом у забезпеченні високої якості медичних послуг та стійкості всієї системи охорони здоров'я в умовах сучасних викликів.

Сучасний етап трансформації системи охорони здоров'я України відзначається переходом від фрагментарної моделі надання медичної допомоги до комплексної, орієнтованої на якість, доступність і довгострокову стійкість. У цьому контексті кооперація медичних лабораторій із Національною службою здоров'я України набуває системоутворюючого значення. Вона перестає бути виключно фінансовим механізмом і поступово перетворюється на інструмент формування структурованої, прогнозованої та керованої моделі діагностичної допомоги.

Подальший розвиток такої кооперації доцільно аналізувати як процес довгострокових інституційних змін, у межах яких лабораторна діагностика виходить за межі допоміжної функції та набуває ролі повноцінного суб'єкта забезпечення якості медичної допомоги. Розширення її впливу на клінічні рішення, планування лікування й доказову базу медичної практики вказує на поступову інтеграцію лабораторної ланки у стратегічні контури медичного менеджменту.

Перспективним напрямом еволюції є формування інтегрованої лабораторної мережі, побудованої на стандартизованих процедурах, уніфікованих методиках та стабільній цифровій взаємодії. Йдеться про розширення функціональної інтеграції з електронною системою охорони здоров'я, зокрема щодо миттєвої маршрутизації даних, автоматизованого контролю якості та узгоджених протоколів роботи. У довгостроковій перспективі це створює підґрунтя для формування єдиного

інформаційного простору лабораторної медицини, що забезпечуватиме безперервний діагностичний ланцюг — від первинної ланки до спеціалізованої медичної допомоги.

Зміцнення аналітичної функції лабораторій становить ще один стратегічний орієнтир. Систематизовані лабораторні дані формують ресурс для розвитку механізмів раннього виявлення захворювань, прогнозування епідеміологічних тенденцій, оцінки ефективності профілактичних програм та раціонального планування ресурсів. У провідних системах охорони здоров'я такі підходи реалізуються у рамках концепції *population health management*, яка переводить медичну систему від реагування на наслідки до превентивного управління станом здоров'я населення. Для України це означає можливість формування більш збалансованої системи планування і розподілу медичних ресурсів, особливо з огляду на демографічні зрушення та воєнні ризики.

Практична перспектива розвитку кооперації пов'язана з побудовою цілісної системи управління якістю лабораторних послуг, яка поєднувала б нормативне регулювання, фінансові стимули та регулярний моніторинг результативності. Така модель може ґрунтуватися на індикаторах точності, швидкості виконання досліджень, клінічної доцільності та суб'єктивної задоволеності пацієнтів. У цьому контексті роль НСЗУ може трансформуватися з фінансового оператора у стратегічного координатора розвитку лабораторної медицини. Перехід до такої моделі узгоджується з міжнародною практикою, зокрема Великої Британії та Нідерландів, де механізми фінансування безпосередньо поєднані з вимірюваними показниками якості.

Однією з перспектив є запровадження диференційованої моделі контрактування, яка враховуватиме рівень технологічної оснащеності, відповідність міжнародним стандартам, результати незалежних аудитів та показники довіри пацієнтів. Це створить фінансові стимули для лабораторій інвестувати в модернізацію, розвивати людський капітал і впроваджувати інновації.

Зміцнення внутрішніх систем забезпечення якості — ще одна ключова

перспектива розвитку. Йдеться про розбудову спеціалізованих підрозділів контролю якості, застосування цифрової аналітики, регулярні внутрішні аудити, а також перехід до моделі безперервного вдосконалення. Орієнтація на принципи total quality management дозволяє рухатися від формального виконання вимог до реального управління якістю як постійним процесом.

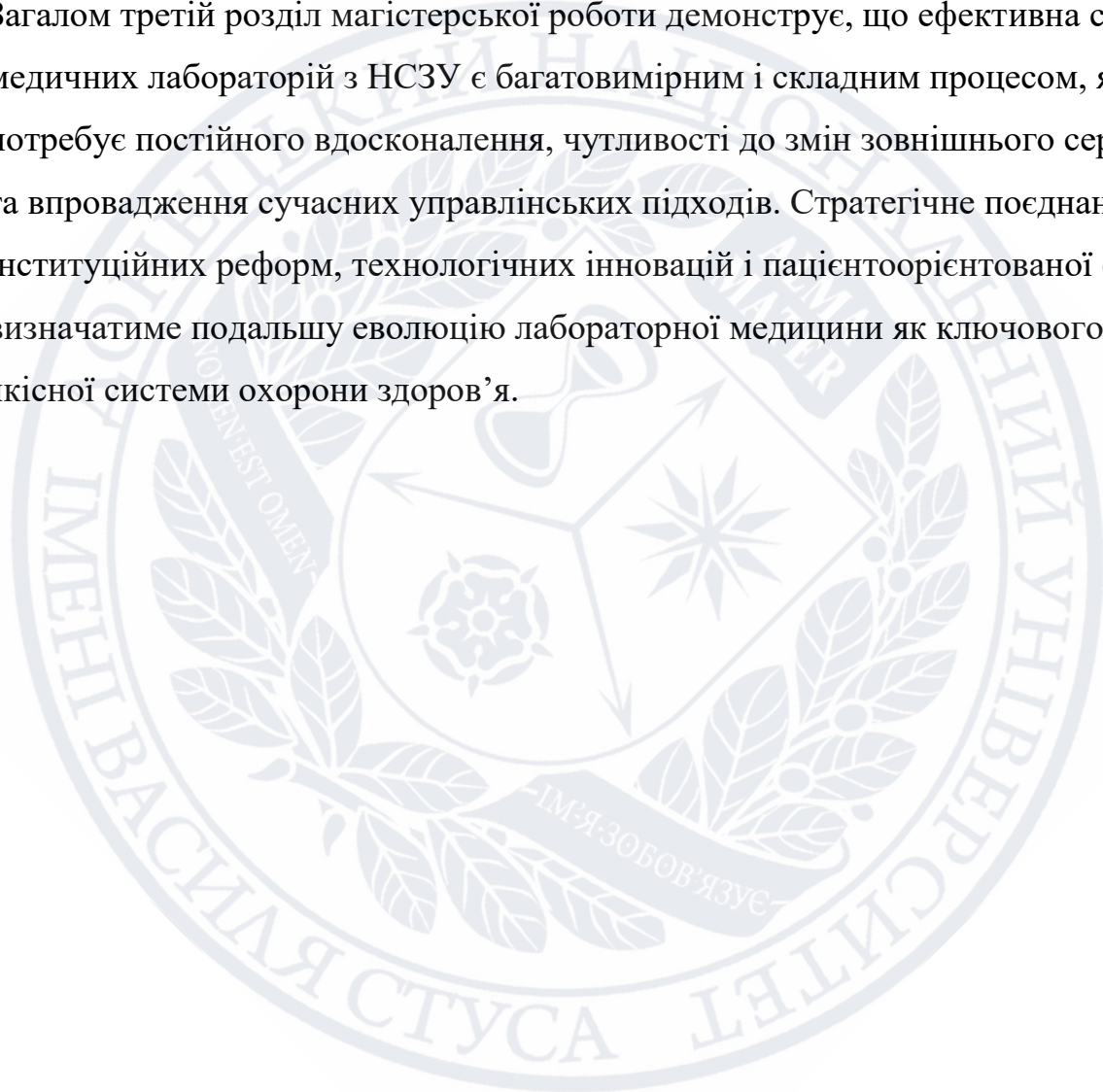
В умовах воєнного стану особливо актуальним стає розвиток механізмів кризової готовності. Необхідність забезпечувати безперервність діагностичного процесу в умовах нестабільності вимагає впровадження резервних схем енергозабезпечення, диверсифікації логістичних маршрутів, використання мобільних лабораторних комплексів та розроблення алгоритмів адаптивного управління потоками пацієнтів. Інституціоналізація таких механізмів сприятиме підвищенню стійкості лабораторного сектору.

Соціальна перспектива розвитку кооперації з НСЗУ пов'язана з подальшим укоріненням пацієнтоорієнтованості. Розширення доступу до інформації, розвиток платформ зворотного зв'язку, залучення пацієнтів до оцінювання послуг і посилення ролі цифрових інструментів формують більш відкриту й демократичну модель управління медичною системою. Поступове зміцнення цих механізмів створює умови для підвищення довіри громадян і розширення можливостей усвідомленої участі пацієнтів у власному медичному маршруті.

Загалом перспективи розвитку кооперації медичних лабораторій з НСЗУ окреслюють рух до інтегрованої, технологічно зрілої та соціально відповідальної моделі лабораторної медицини. У межах такої моделі поєднуються інституційна стабільність, управлінська ефективність і людиноцентрична орієнтація. Реалізація окреслених напрямів сприятиме підвищенню якості лабораторної допомоги, а також зміцненню стійкості всієї системи охорони здоров'я України.

У результаті проведеного аналізу, перспективи розвитку співпраці медичних лабораторій з НСЗУ визначаються як багаторівневий процес, що включає технологічні, організаційні та кадрові аспекти. Ключовими напрямами удосконалення є оптимізація тарифної політики, модернізація лабораторної інфраструктури, підвищення ефективності управлінських процесів, а також

покращення взаємодії з пацієнтами. Усі ці елементи створюють основу для формування стійкої та адаптивної моделі лабораторної медицини, що здатна ефективно функціонувати в умовах соціальних, економічних та технологічних змін. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню якості лабораторних послуг і забезпечить необхідні умови для подальшого розвитку системи охорони здоров'я, орієнтуючись на стабільність, інноваційність та пацієнтоорієнтованість. Загалом третій розділ магістерської роботи демонструє, що ефективна співпраця медичних лабораторій з НСЗУ є багатовимірним і складним процесом, який потребує постійного вдосконалення, чутливості до змін зовнішнього середовища та впровадження сучасних управлінських підходів. Стратегічне поєднання інституційних реформ, технологічних інновацій і пацієнтоорієнтованої орієнтації визначатиме подальшу еволюцію лабораторної медицини як ключового елемента якісної системи охорони здоров'я.



ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи «Феномен впливу кооперації медичних лабораторій та Національної служби здоров'я України на якість медичних послуг» здійснено комплексне теоретико-методологічне та нормативно-управлінське дослідження сучасної моделі взаємодії лабораторного сектору з державним стратегічним закупівником медичних послуг. Узагальнення результатів аналізу дозволило сформулювати цілісне бачення того, як контрактні механізми НСЗУ змінюють зміст, організацію та результативність лабораторної допомоги в Україні, а також яким чином ці зміни трансформують підходи до управління якістю в системі охорони здоров'я.

Проведене дослідження підтвердило, що запровадження моделі стратегічного закупівника спричинило структурний перелом у фінансово-організаційній архітектурі лабораторної медицини. Перехід від утримувальних схем фінансування до результатноорієнтованих засад привів до посилення вимог щодо технологічного оснащення, стандартизації методик, цифрової інтеграції, прозорості внутрішніх процесів та розвитку сервісної компоненти. Сукупність цих факторів забезпечила зростання точності, оперативності та доступності лабораторних досліджень, що підтверджує їх ключову роль у досягненні цілей медичної реформи.

У ході виконання роботи доведено, що співпраця лабораторій з НСЗУ виходить за межі механізму оплати послуг і набуває інституційного значення. Лабораторні установи дедалі частіше виступають як активні суб'єкти управління якістю медичної допомоги, впливаючи на формування доказової медицини, забезпечення безперервності діагностичного маршруту, раціональність клінічних рішень і відповідність медичної практики сучасним стандартам. Таким чином, лабораторна діагностика постає не лише як технологічна процедура, а як стратегічний компонент функціонування системи охорони здоров'я.

Проаналізовані матеріали засвідчили визначальну роль технологічного обладнання та цифрової інфраструктури в забезпеченні стабільності та

відтворюваності лабораторних результатів. Наявність сучасних аналітичних платформ, лабораторних інформаційних систем, автоматизованих модулів контролю якості є критичною умовою точності діагностики. Водночас дослідження виявило наявність суттєвих регіональних диспропорцій у рівні технологічного забезпечення та цифрової інтегрованості, що спричиняє нерівномірність якості медичних послуг і потребує реалізації цілеспрямованих державних програм модернізації інфраструктури — особливо актуальних у воєнних умовах.

Значну увагу у роботі приділено пацієнтоорієнтованості, яка розглядається як інтегральний критерій якості медичної допомоги. Доведено, що включення лабораторій до Програми медичних гарантій сприяє зміцненню сервісної складової, розширенню цифрових каналів взаємодії з пацієнтом, підвищенню прозорості процедур і забезпеченню реальної участі громадянина у власному діагностичному маршруті. Ці зміни формують відчутний позитивний ефект у суспільному сприйнятті реформи і зміцнюють довіру до державної системи медичних послуг.

Попри виразні позитивні результати, дослідження виявило комплекс проблем і ризиків, що супроводжують чинну модель співпраці. Серед них — невідповідність тарифів фактичній структурі витрат лабораторій, нестабільність розрахунків, адміністративне навантаження, кадровий дефіцит, залежність від імпортних реагентів і тенденція до формалізації стандартів якості. Ці фактори формують сукупність інституційних обмежень, які в умовах воєнного стану набувають додаткової гостроти, знижують адаптивність лабораторного сектору і створюють ризики порушення безперервності діагностичного процесу.

Додаткової актуальності питанню кооперації лабораторного сектору з НСЗУ надає впровадження нової державної програми профілактичних медичних оглядів «Національний чекап», офіційний запуск якої заплановано на 1 січня 2026 року. Програма спрямована на формування культури регулярної діагностики та на раннє виявлення поширених неінфекційних захворювань серед громадян віком від 40 років. Згідно з інформацією, оприлюдненою НСЗУ, модель чекапу поєднує

фінансові, цифрові та організаційні інструменти державної політики у сфері профілактики: пацієнт отримує кошти на спеціальну віртуальну картку у застосунку «Дія» та має можливість самостійно обрати заклад охорони здоров'я, у якому пройде комплексне обстеження, включно з лабораторними та інструментальними дослідженнями. Такий механізм перетворює пацієнта на активного суб'єкта діагностичного маршруту та створює конкурентне середовище серед закладів, що прагнуть долучитися до програми.

За попередніми прогнозами, обсяг потенційного охоплення програми є надзвичайно високим, що закономірно висуває підвищені вимоги до пропускну́ї спроможності лабораторій, їх технологічної оснащеності та рівня відповідності міжнародним стандартам. Оскільки значна частина чекапу ґрунтується на виконанні біохімічних, гематологічних, імунологічних та інших рутинних і спеціалізованих тестів, лабораторії мають забезпечити стабільність, точність та відтворюваність результатів на рівні, передбаченому стандартом ISO 15189. Впровадження автоматизованих аналітичних платформ, систем внутрішнього та зовнішнього контролю якості, лабораторних інформаційних систем та цифрових каналів передачі даних у eHealth стає ключовою передумовою участі у програмі.

Суттєвим є й те, що «Національний чекап» посилює роль лабораторної діагностики як стратегічного елементу системи публічного здоров'я. Зростання попиту на лабораторні дослідження вимагатиме від НСЗУ розроблення чітких критеріїв акредитації учасників, механізмів контролю за якістю на всіх етапах лабораторного процесу — від преаналітики до інтерпретації результатів — та прозорих інструментів моніторингу. Участь лабораторій у програмі передбачає не лише відповідність технічним вимогам, а й здатність працювати у цифровій екосистемі, забезпечуючи оперативну передачу результатів, оновлення статусів пацієнта, формування подальших маршрутів діагностики й лікування на основі стандартизованих даних.

Для лабораторного сектору програма створює низку значних можливостей. По-перше, прогнозоване збільшення обсягів досліджень сприятиме довгостроковій фінансовій стабільності та стимулюватиме інвестиції у

модернізацію обладнання, автоматизацію, логістику та кадровий розвиток. По-друге, участь приватних лабораторних мереж у державній програмі розширює горизонти державно-приватної кооперації, забезпечує конкуренцію за якість та сервісність, а також сприяє вирівнюванню регіональних диспропорцій у доступі до сучасної діагностики. По-третє, інтеграція з електронною системою охорони здоров'я створює підґрунтя для розвитку доказової медицини, зокрема через накопичення масштабних масивів структурованих лабораторних даних, які можуть використовуватися для клінічних рішень, прогнозування захворювань та планування політик.

Разом з тим, програма «Національний чекап» актуалізує низку управлінських і технологічних викликів. Масштабність ініціативи підвищує ризики кадрового перенавантаження, логістичних збоїв, порушень стандартизованості процедур або формального виконання досліджень у закладах, які не володіють достатньою технологічною чи організаційною спроможністю. В умовах війни ці ризики набувають додаткової гостроти через нестабільність постачання реагентів, інфраструктурні обмеження, міграційні процеси та нерівномірність розвитку регіональних систем охорони здоров'я. Тому ефективна реалізація програми вимагатиме посилення регуляторної ролі НСЗУ, впровадження єдиних критеріїв відбору учасників, механізмів постійного аудиту якості та інституційної підтримки закладів, що потребують модернізації.

З огляду на це «Національний чекап» доцільно розглядати як стратегічний крок, що формує нову парадигму профілактичної медицини в Україні та одночасно виступає каталізатором розвитку лабораторної інфраструктури. Програма здатна не лише підвищити рівень раннього виявлення захворювань, але й закласти основу для довготривалого зміцнення якості медичних послуг, технологічної стійкості та цифрової інтегрованості лабораторної системи, що повністю відповідає ключовим висновкам цього дослідження.

Узагальнюючи наведені аналітичні спостереження, слід відзначити, що результати проведеного дослідження дозволили підтвердити гіпотезу про те, що співпраця медичних лабораторій з НСЗУ одночасно підвищує якість медичних

послуг і генерує нові управлінські, технологічні та фінансові виклики, подолання яких потребує стратегічного, а не ситуативного регулювання. Це засвідчує необхідність переходу до комплексної моделі управління лабораторною сферою, що ґрунтується на принципах стійкості, прозорості, технологічної модернізації та людськоцентричного підходу.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано низку рекомендацій, спрямованих на вдосконалення взаємодії лабораторного сектору з НСЗУ. Йдеться про адаптацію тарифної політики до реальних витрат лабораторій; розвиток диференційованих моделей контракування, що враховують рівень технологічної зрілості та організаційної спроможності закладів; створення національної системи моніторингу якості лабораторних послуг; інституціоналізацію кризостійких механізмів функціонування лабораторій; стимулювання інноваційної модернізації та розширення цифрової й медичної грамотності населення як передумови інклюзивного доступу до гарантованої діагностики. Усі ці напрями становлять основу для подальшого формування інтегрованої, технологічно розвиненої та соціально відповідальної моделі лабораторної медицини. Загальна логіка проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що лабораторна діагностика у співпраці з НСЗУ вже виконує функцію стратегічного механізму забезпечення якості медичної допомоги, посилення інституційної стійкості та зміцнення довіри громадян до державних інститутів охорони здоров'я. Саме в цьому вимірі лабораторії стають ключовими агентами розвитку сучасної моделі публічного здоров'я, здатної відповідати на поточні та перспективні виклики. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язувати з розробленням прикладних управлінських інструментів оптимізації тарифної політики, методик оцінювання ефективності лабораторної діяльності, моделей підвищення пацієнтоорієнтованості та проєктування сценаріїв кризостійкого функціонування лабораторій у воєнних і поствоєнних умовах. Ці напрями становлять основу для розгортання наступних дослідницьких ініціатив, орієнтованих на подальше підвищення якості медичних послуг і зміцнення стійкості системи охорони здоров'я України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація міст України. 1 квітня стартувала Програма державних гарантій медичного обслуговування населення. URL: <https://www.auc.org.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
2. Академія НСЗУ : навчальна платформа Національної служби здоров'я України. URL: <https://academy.nszu.gov.ua> (дата звернення: 28.11.2025).
3. Аналітичний звіт про діяльність лабораторних служб у системі Програми медичних гарантій, 2024 рік. Національна служба здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/analytics> (дата звернення: 29.11.2025).
4. В Україні удосконалено порядок встановлення діагнозу ВІЛ-інфекція : новина Центру громадського здоров'я МОЗ України. URL: <https://phc.org.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
5. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2024 році : постанова Кабінету Міністрів України від 22.12.2023 № 1394. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1394-2023-п> (дата звернення: 27.11.2025).
6. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2025 році : постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 № 1503. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1503-2024-п> (дата звернення: 29.11.2025).
7. Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ): інформаційна сторінка Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/ehealth> (дата звернення: 30.11.2025).
8. Електронна система охорони здоров'я в Україні : офіційний портал eHealth Ukraine. URL: <https://ehealth.gov.ua> (дата звернення: 30.11.2025).
9. Концепція розвитку електронної охорони здоров'я : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1671-р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-п> (дата звернення: 30.12.2025).

10. Концепція розбудови електронної охорони здоров'я в Україні : інформаційні матеріали МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 28.12.2025).
11. Національна служба здоров'я України. Офіційний вебсайт. <https://nszu.gov.ua> (дата звернення: 30.12.2025).
12. Національна служба здоров'я України. Національний чекап 40+ : інформаційне повідомлення. URL: <https://nszu.gov.ua/news> (дата звернення: 28.12.2025).
13. Національна служба здоров'я України. Програма медичних гарантій – 2025: офіційні матеріали. URL: <https://nszu.gov.ua/pmg> (дата звернення: 29.12.2025).
14. Національна служба здоров'я України. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/nszu.ukr> (дата звернення: 26.12.2025).
15. Питання організації лабораторної служби : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 10.02.2010 № 96. База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0096282-10> (дата звернення: 29.12.2025).
16. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення: 28.12.2025).
17. Про затвердження Лабораторних стандартів медичної допомоги : наказ Міністерства охорони здоров'я України, 2021 р. <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 30.12.2025).
18. Про затвердження Положення про систему управління якістю досліджень в лабораторіях, що здійснюють мікробіологічну діагностику туберкульозу : наказ МОЗ України від 28.07.2016 № 786. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1311-16> (дата звернення: 27.12.2025).

19. Про затвердження Порядку функціонування електронної системи охорони здоров'я : постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 № 411. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-п> (дата звернення: 28.12.2025).

20. Про удосконалення системи управління якістю лабораторних досліджень у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу : наказ МОЗ України від 05.04.2019 № 794. даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0698-19> (дата звернення: 27.12.2025).

21. Порядок проведення лабораторної діагностики грипу методом полімеразної ланцюгової реакції : наказ МОЗ України від 06.11.2015 № 732. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0117-16> (дата звернення: 26.12.2025).

22. Форма первинної облікової документації № 200-1/о «Направлення на молекулярно-генетичне дослідження» : наказ МОЗ України від 15.07.2024 № 1226. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1135-24> (дата звернення: 26.12.2025).

23. Центр громадського здоров'я МОЗ України. Офіційний вебсайт. URL: <https://phc.org.ua> (дата звернення: 30.12.2025).

24. Центр громадського здоров'я МОЗ України. Стандарти тестування на ВІЛ : інформаційні матеріали. URL: <https://phc.org.ua/hiv> (дата звернення: 26.12.2025).

25. Сінево Україна : медична лабораторія. URL: <https://synevo.ua> (дата звернення: 29.12.2025).

26. Сінево Україна. Співпраця з Національною службою здоров'я України : інформаційна сторінка. URL: <https://synevo.ua/nszu> (дата звернення: 28.12.2025).

27. Медична лабораторія «ДІЛА» : офіційний сайт. URL: <https://dila.ua> (дата звернення: 26.12.2025).

28. Ескулаб : медична лабораторія. Офіційний сайт. URL: <https://eskulab.com/> (дата звернення: 29.12.2025).

29. Медична лабораторія CSD lab : офіційний сайт. URL: <https://csdlab.ua> (дата звернення: 30.12.2025).
30. Medicover Україна : медичний центр та лабораторні послуги. URL: <https://medicover.ua> (дата звернення: 27.12.2025).
31. ДІЛА. Аналітичні матеріали щодо лабораторної діагностики : розділ «Блог». URL: <https://dila.ua/blog> (дата звернення: 30.12.2025).
32. CSD lab. Новини та пресрелізи лабораторії. URL: <https://csdlab.ua/news> (дата звернення: 28.12.2025).
33. Synevo. Press & Media : пресцентр лабораторії. URL: <https://synevo.ua/media> (дата звернення: 27.12.2025).
34. Medicover. Press Centre : пресрелізи компанії. URL: <https://medicover.com/press> (дата звернення: 26.12.2025).
35. eHealth Ukraine. Офіційний портал електронної системи охорони здоров'я. URL: <https://ehealth.gov.ua> (дата звернення: 30.12.2025).
36. Міністерство охорони здоров'я України. Публічні звіти про стан системи охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/reports> (дата звернення: 28.12.2025).
37. Міністерство охорони здоров'я України. Інформаційні матеріали щодо лабораторної медицини. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 27.12.2025).
38. Abbott Diagnostics Division. Laboratory diagnostics. URL: <https://www.abbott.com/diagnostics.html> (accessed 30.12.2025).
39. Booking Health GmbH. Comprehensive medical check-ups in Europe. URL: <https://bookinghealth.com> (accessed 26.12.2025).
40. Cancer screening and prevention / ed. by D. W. Kufe, R. E. Pollock. New York : McGraw-Hill, 2019. 512 p.
41. Centers for Disease Control and Prevention. Laboratory best practices URL: <https://www.cdc.gov/lab> (accessed 27.12.2025).

42. Donabedian A. Explorations in quality assessment and monitoring. Vol. 1: The definition of quality and approaches to its assessment. Ann Arbor: Health Administration Press, 1980. 163 p.
43. European Commission. Digital health in the European Union : policy overview. URL: <https://ec.europa.eu> (accessed 29.12.2025).
44. European Observatory on Health Systems and Policies. Official website. URL: <https://eurohealthobservatory.who.int> (accessed 28.12.2025).
45. European Society for Cardiology. ESC guidelines on cardiovascular disease prevention in clinical practice, 2023. URL: <https://www.escardio.org> (accessed 29.12.2025).
46. European Society of Clinical Microbiology and Infectious Diseases. ESCMID guidelines for laboratory diagnosis and quality management. URL: <https://www.escmid.org> (accessed 30.12.2025).
47. Executive Health. Complete medical check-up. URL: <https://executivehealth.es> (accessed 27.12.2025).
48. Global Health Data Exchange. Screening programmes dashboard. URL: <https://ghdx.healthdata.org> (accessed 30.12.2025).
49. Helios Prevention Center. Preventive care programmes. URL: <https://helios.dmu-tech.com> (accessed 29.12.2025).
50. Henry J. B. Clinical diagnosis and management by laboratory methods. 23rd ed. Philadelphia : Saunders, 2017. – 1600 p.
51. International Organization for Standardization. ISO 15189:2022 Medical laboratories . Requirements for quality and competence. Geneva : ISO, 2022. – 60 p.
52. International Organization for Standardization. ISO/IEC 17025:2017 General requirements for the competence of testing and calibration laboratories. Geneva : ISO, 2017. 30 p.
53. Lippi G., Plebani M. Quality in laboratory diagnostics: from theory to practice. *Clinica Chimica Acta*. 2020. Vol. 510. P. 88–95.
54. Medcover. Official global website. URL: <https://www.medicover.com> (accessed 30.12.2025).

55. Mudge G. H., Petrenko O., Kovalenko V. The future of Ukrainian healthcare: the digital opportunity. *Journal of Global Health*. 2025. Vol. 15, No. 2. P. 45–59.
56. OECD. Health at a Glance 2023: OECD indicators. Paris : OECD Publishing, 2023. 267 p.
57. OECD. OECD Reviews of Health Systems: Ukraine 2024. – Paris : OECD Publishing, 2024. 210 p.
58. Organisation for Economic Co-operation and Development; Ministry of Health of Ukraine. Ukraine integrates into the European medical statistics system from 2026 : press release. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (accessed 28.12.2025).
59. Roche Diagnostics. Roche Diagnostics Ukraine : official website. URL: <https://www.roche.ua/diagnostics> (accessed 29.12.2025).
60. Siemens Healthineers. Laboratory diagnostics. URL: <https://www.siemens-healthineers.com/laboratory-diagnostics> (accessed 26.12.2025).
61. United Nations Development Programme in Ukraine. Ukraine's health ministry presents new digital healthcare projects at the first eHealth Summit : press release. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (accessed 29.12.2025).
62. World Health Organization. Laboratory quality management system : handbook. Geneva : WHO, 2011. – 244 p.
63. World Health Organization. World health statistics 2023: monitoring health for the SDGs. Geneva : WHO, 2023. – 120 p.
64. World Health Organization. Screening programmes in Europe: best practices for population-based screening. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2022. 86 p.
65. World Health Organization. Financing rehabilitation services in Ukraine. – Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2025. 72 p.
66. Digitalization of healthcare in Ukraine: legal aspects. *Journal of Public Governance and Policy*. 2022. No. 3. P. 55–67

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Порівняльна характеристика лабораторних мереж, що співпрацюють із зкладами охорони здоров'я у системі НСЗУ

Таблиця А.1

Технологічні показники діяльності лабораторних мереж

Показник	Synevo	ДІЛА	CSD	Ескулаб
Загальна характеристика технологічного рівня	Одна з найбільш автоматизованих мереж	Сучасна мережа з високим рівнем оновлення	Спеціалізована мережа для складних досліджень	Регіональна мережа Західної України
Типи лабораторних аналізаторів та напрямки досліджень	Високопродуктивні системи та широкий спектр тестів	Сучасні біохімічні й імунологічні системи	Платформи для гістології, ІГХ, ПЛР, генетики	Базові аналізатори для потреб регіону
Організація лабораторної інфраструктури	Всеукраїнська мережа, референт-центри	Центральні й регіональні лабораторії	Центральна лабораторія + партнерські заклади	Ключові регіональні лабораторії й пункти забору
Системи контролю якості	Комплексний контроль, ISO 15189	Внутрішній та зовнішній контроль	Спеціалізована оцінка точності складних тестів	Внутрішній контроль, поступовий розвиток систем якості

Джерело: укладено автором за даними Synevo Україна [25], лабораторії «ДІЛА» [27], CSD lab [29], лабораторії «Ескулаб» [28], Medicover Diagnostics [30], Національної служби здоров'я України [11].

Таблиця А.2

Організаційні характеристики та формати співпраці лабораторних мереж

Показник	Synevo	ДІЛА	CSD	Ескулаб
Організаційно-правовий статус	Міжнародна приватна мережа	Національна приватна мережа	Спеціалізована приватна лабораторія	Приватна регіональна мережа
Географія та масштаби присутності	Всеукраїнська присутність	Широка мережа у великих містах	Великі міста та спеццентри	Західна Україна
Формати співпраці з НСЗУ	Повний цикл лабораторного супроводу	Рутинні та розширені дослідження	Референс-дослідження	Амбулаторна та стаціонарна допомога
Основні сегменти послуг	Рутинні і спеціалізовані тести	Амбулаторна діагностика	Онкологічні й молекулярні дослідження	Базові рутинні дослідження
Кадровий потенціал	Мультидисциплінарні команди	Кваліфіковані фахівці	Вузькоспеціалізовані експерти	Команди лікарів-лаборантів

Джерело: укладено автором за даними Synevo Україна [25], лабораторії «ДІЛА» [27], CSD lab [29], лабораторії «Ескулаб» [28], Medicover Diagnostics [30], Національної служби здоров'я України [11].

Таблиця А.3

Цифровізація та пацієнтоорієнтованість лабораторних мереж

Показник	Synevo	ДІЛА	CSD	Ескулаб
Цифрові сервіси	Особистий кабінет, нотифікації, повна інтеграція з ЕСОЗ	Особистий кабінет, повідомлення, часткова онлайн-оплата	Передача результатів у МІС, профільна взаємодія	Базові онлайн-сервіси регіонального масштабу
Інтеграція з ЕСОЗ	Повна інтеграція	Стійка взаємодія	Спеціалізована інтеграція	Регіональна взаємодія
Організація запису	Онлайн-запис, кол-центр, гнучкі графіки	Онлайн та телефонний запис	Запис через партнерські заклади	Телефонний і онлайн-запис
Сервісні практики	Стандартизований сервіс, мінімізація часу очікування	Комфорт та доступність	Пояснення складних досліджень, підтримка пацієнтів	Персоналізоване спілкування
Рівень пацієнтоорієнтованості	Високий	Високий	Високий (спеціалізований)	Доброзичливий, стабільний

Джерело: укладено автором за даними Synevo Україна [25], лабораторії «ДІЛА» [27], CSD lab [29], лабораторії «Ескулаб» [28], Medicover Diagnostics [30], Національної служби здоров'я України [11].

ДОДАТОК Б

Технологічна модель безперервного діагностичного циклу медичної лабораторії у співпраці з НСЗУ

№	Етап	Зміст етапу	Технологічні рішення	Контроль якості та ризику
1	Е-направлення та реєстрація	Формування, реєстрація, передача даних	ЕСОЗ, МІС, LIS, автоматичний обмін	Перевірка полів, журнал реєстрацій; ризику: дублювання, помилки, збої
2	Забір біоматеріалу	Ідентифікація, інформування, забір та маркування	Штрихкодування, сканери, стандартизовані набори	Подвійна перевірка, контроль стерильності; ризику: плутанина, неправильний забір
3	Преаналітичний етап	Зберігання, сортування, центрифугування	Холодильники, центрифуги, сортувальні станції	Контроль температури; ризику: гемоліз, затримки
4	Логістика	Доставка проб до центральної лабораторії	Контейнери, логери, інтеграція маршрутів	Контроль часу та температури; ризику: порушення холодового ланцюга
5	Аналітичний етап	Виконання лабораторних досліджень	Автоматизовані аналізатори, роботизовані лінії	Внутрішній/зовнішній контроль, калібрування; ризику: технічні збої
6	Постаналітичний етап	Перевірка та валідація результатів	LIS з правилами валідації	Подвійна перевірка критичних значень; ризику: затримки, помилки
7	Передача результатів	Формування електронного протоколу	LIS–МІС–ЕСОЗ інтеграція, кабінети пацієнтів	Шифрування, аудит доступів; ризику: затримки, порушення

				конфіденційності
8	Інтеграція в клінічне рішення	Використання результатів у лікуванні	Аналітика, дашборди НСЗУ	Моніторинг ТАТ, аналіз повторних заборів; ризики: формальна звітність

Джерело: узагальнено автором на основі офіційних матеріалів НСЗУ, нормативних документів МОЗ України та аналітичних даних медичних лабораторій (зокрема Synevo, Діла, Ескулаб, CSD

