

УДК 351.77:614.2

Трансформація публічного управління у сфері охорони здоров'я: етичний та комунікаційний виміри

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE HEALTH SECTOR:
ETHICAL AND COMMUNICATION DIMENSIONS

НЕФЬОДОВ Олександр – доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри фармакології та технології ліків, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, вул. Дворянська, 2, Одеса, 65082, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5796-1852>

NEFODOV Oleksandr – Doctor of Medical Science, Professor, Head of the Department of Pharmacology and Drug Technology, Odessa I.I.Mechnikov National University, 2, st. Dvorianska, Odesa, 65082, Ukraine

ДІБРОВА Світлана – магістрантка кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-4416-7855>

DIBROVA Svitlana – student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

УЛЬКА Олена – магістрантка кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-3329-9573>

ULKA Olena – student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-4>

Анотація. У статті досліджено процес трансформації публічного управління у сфері охорони здоров'я України в умовах цифрової модернізації суспільства. Обґрунтовано, що перехід від адміністративно-командної моделі до сервісно-орієнтованої системи управління передбачає інтеграцію організаційних, етичних, комунікаційних і технологічних компонентів. Визначено, що цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності координації між суб'єктами

системи охорони здоров'я, оптимізації ресурсів і забезпеченню прозорості прийняття рішень. Особливу увагу приділено впровадженню інформаційних систем eHealth як інструменту демократизації управління, підвищення підзвітності органів влади та стійкості медичної інфраструктури в умовах воєнного стану. Розкрито етичний вимір публічного управління, який передбачає моральну відповідальність управлінців, дотримання принципів справедливості, чесності, неупередженості та захисту прав громадян. Наголошено на зростанні ролі цифрової етики, що регулює відповідальне використання технологій, захист персональних даних пацієнтів та формування безбар'єрного інформаційного простору. Окреслено значення комунікаційного виміру, який забезпечує взаємодію між владою, медичною спільнотою та громадянами на основі відкритості, партнерства і зворотного зв'язку. Показано, що розвиток цифрових платформ, соціальних мереж і кризових комунікацій сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій і формуванню нової комунікаційної культури публічного управління. Зроблено висновок, що трансформація управління у сфері охорони здоров'я є комплексним процесом, у якому технологічні інновації поєднуються з етичними принципами та комунікаційною відповідальністю.

Ключові слова: публічне управління, охорона здоров'я, цифрова трансформація, етика управління, комунікаційна культура, eHealth, Good Governance, цифрова етика, довіра громадян, етичне лідерство.

Abstract. The article examines the process of transformation of public administration in the healthcare sector of Ukraine in the context of digital modernization of society. It is substantiated that the transition from an administrative-command model to a service-oriented management system involves the integration of organizational, ethical, communication and technological components. It is determined that the digitalization of management processes contributes to increasing the efficiency of coordination between healthcare system entities, optimizing resources and ensuring transparency of decision-making. Particular attention is paid to the implementation of eHealth information systems as a tool for democratizing management, increasing the accountability of government bodies and the stability of medical infrastructure in martial law. The ethical dimension of public administration is revealed, which involves the moral responsibility of managers, adherence to the principles of justice, honesty, impartiality and protection of citizens' rights. The growing role of digital ethics, which regulates the responsible use of technologies, the protection of patients' personal data and the formation of a barrier-free information space, is emphasized. The importance of the communication dimension, which ensures interaction between the authorities, the medical community and citizens based on openness, partnership and feedback, is outlined. It is shown that the development of digital platforms, social networks and crisis communications contributes to increasing citizens' trust in state institutions and the formation of a new communication culture of public administration. It is concluded that the transformation of management in the field of health care is a complex

process in which technological innovations are combined with ethical principles and communication responsibility.

Key words: *public administration, health care, digital transformation, management ethics, communication culture, eHealth, Good Governance, digital ethics, citizen trust, ethical leadership.*

Вступ. Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління охороною здоров'я зумовлені впливом цифровізації, глобальних викликів та зростанням суспільного запиту на прозорість і відповідальність влади. Від ефективності управлінських рішень у цій сфері залежить не лише якість надання медичних послуг, а й рівень довіри громадян до державних інституцій. В умовах цифрової епохи особливого значення набувають етичні принципи діяльності управлінців та розвиток комунікаційної культури, що забезпечують баланс між технологічними інноваціями та гуманістичними цінностями. Саме поєднання етичного й комунікаційного підходів відкриває нові можливості для підвищення ефективності публічного управління у сфері охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз вітчизняних наукових джерел засвідчує, що питання функціонування цифрової системи охорони здоров'я є багатовимірним і розглядається з різних наукових позицій. Так, Н. Васюк і М. Кузюк [1] дослідили нормативно-правові аспекти запровадження електронної системи охорони здоров'я в умовах трансформації медичної галузі. Автори визначили основні проблеми цифровізації, зокрема недостатню прозорість управлінських процесів, а також підкреслили роль eHealth як інструменту забезпечення підзвітності та відкритості у сфері охорони здоров'я. Р. Дьомін [2] проаналізував особливості впровадження eHealth в Україні, визначив проблемні аспекти організаційного та правового забезпечення. О. Матвеева [5] здійснила регіональний аналіз тенденцій розвитку галузі охорони здоров'я. Вагомий внесок у дослідження цифрової трансформації управління зробили С. Квітка [4] та М. Миргородська [3], які розкрили потенціал форсайт-методів у публічному управлінні та довели, що цифрові інновації здатні істотно підвищити якість життя населення через модернізацію управлінських процесів у системі охорони здоров'я. А. Помаза-Пономаренко та О. Ахмедова [6] акцентували увагу на діджиталізації як інструменті забезпечення безбар'єрності послуг у медичній і соціальній сферах. О. Устимчук [7] дослідив упровадження електронного кабінету пацієнта як складової функціонування електронної системи охорони здоров'я. Незважаючи на численні дослідження у сфері цифрової трансформації публічного управління охороною здоров'я, необхідно розширити аналіз етичного та комунікаційного вимірів цього процесу для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективної взаємодії між усіма учасниками системи.

Мета дослідження – розкриття сутності та особливостей трансформації публічного управління у сфері охорони здоров'я з урахуванням етичного та комунікаційного вимірів.

Виклад основного матеріалу. Трансформація публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні є складним і багатовимірним процесом, який охоплює організаційні, етичні, комунікаційні та технологічні складові. Її сутність полягає у переході від традиційної, адміністративно-командної моделі управління до інноваційної, сервісно-орієнтованої системи, що передбачає активну участь громадян, прозорість прийняття рішень і підзвітність органів влади. Основною метою сучасних реформ є створення ефективної, відкритої та людиноцентричної системи управління, орієнтованої на забезпечення рівного доступу до медичних послуг, підвищення якості життя населення та зміцнення довіри до державних інституцій. В умовах цифрової епохи особливого значення набуває впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему охорони здоров'я. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності координації між медичними установами, лікарями та пацієнтами, оптимізації управління ресурсами та формуванню єдиного інформаційного простору у сфері охорони здоров'я [1, 2].

Запровадження електронного урядування та інформаційних систем eHealth виступає не лише технологічним інструментом, а й чинником демократизації управлінських процесів, оскільки забезпечує відкритість, контрольованість і підзвітність діяльності органів влади [1]. Впровадження eHealth є надзвичайно важливим в умовах воєнного стану, коли система охорони здоров'я стикається з безпрецедентними викликами. Цифрові інструменти дозволяють зберігати сталість функціонування медичної інфраструктури, забезпечуючи безперервність надання медичних послуг навіть у кризових ситуаціях [2]. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технічною модернізацією, а й формою підвищення стійкості системи публічного управління.

З позицій сучасного публічного адміністрування цифровізація змінює саму філософію управління: від ієрархічної моделі переходять до партнерської, від бюрократичної – до сервісно-орієнтованої, від замкнених структур – до мережевої взаємодії між суб'єктами управління. Така парадигма відповідає європейським принципам «Good Governance», що передбачають ефективність, відкритість, участь громадян і етичну відповідальність управлінців [8]. Етичний вимір є базовим елементом сучасного публічного управління у сфері охорони здоров'я. Він охоплює як дотримання норм законодавства, так і моральну відповідальність управлінців за наслідки прийнятих рішень. Етика публічного управління визначає стандарти поведінки, що включають чесність, неупередженість, справедливість, повагу до прав людини та забезпечення рівного доступу до медичних послуг.

У практичній площині це означає прозорість фінансових потоків, недопущення корупційних практик, етичне використання персональних даних пацієнтів та формування довірчих відносин між державними інституціями, медичною спільнотою і суспільством [1, 5, 6]. У контексті цифрової трансформації особливого значення набуває цифрова етика, яка регулює

принципи відповідального використання інформаційних технологій у публічному управлінні. Це насамперед стосується захисту конфіденційних даних, забезпечення безпеки електронних сервісів та дотримання прав громадян на інформаційну приватність [6]. Цифрова етика виступає підґрунтям формування безбар'єрного інформаційного простору, де цифрові інновації узгоджуються з гуманістичними цінностями та принципами справедливості [7]. Не менш значущим аспектом є комунікаційний вимір трансформації. Ефективна комунікація у сфері охорони здоров'я стає важливою складовою публічного управління, оскільки саме через комунікативну взаємодію реалізуються управлінські рішення, формується громадська довіра та забезпечується соціальна стабільність.

Сучасні цифрові сервіси, зокрема електронний кабінет пацієнта, сприяють розвитку комунікаційної культури в системі eHealth, підвищуючи рівень доступності, прозорості та довіри громадян до державних інституцій [3, 4]. Комунікаційна політика в системі публічного управління охороною здоров'я має базуватися на принципах відкритості, партнерства, інтерактивності та зворотного зв'язку. Світовий досвід підтверджує, що ефективні управлінські комунікації повинні бути не лише інформаційними, а й діалогічними – спрямованими на взаємне розуміння та співпрацю між державою і громадянами. Це забезпечує формування нової моделі комунікаційної культури, у якій громадянин виступає не об'єктом, а партнером управлінського процесу.

Важливу роль у цьому відіграють цифрові платформи, соціальні мережі та системи кризових комунікацій, які дозволяють оперативно реагувати на запити суспільства та підтримувати прозорість публічних дій. Сучасні дослідження у сфері публічного управління підтверджують ефективність використання форсайт-методів для прогнозування комунікаційних ризиків та розроблення стратегій розвитку управлінських систем у сфері охорони здоров'я [5].

Форсайт-аналіз у сучасній науковій і управлінській парадигмі розглядається як системно-методологічний інструмент стратегічного передбачення, що поєднує аналітичні, прогностичні та комунікативні механізми для виявлення тенденцій, ризиків і можливостей розвитку. Його застосування у сфері публічного управління, зокрема в контексті цифрової трансформації систем охорони здоров'я, забезпечує не лише виявлення потенційних викликів, а й формування адаптивних, проактивних управлінських рішень, здатних оперативно реагувати на динаміку соціальних, економічних і технологічних змін. Завдяки інтеграції форсайт-підходів у процеси стратегічного планування можливо досягти більшої узгодженості між цілями державної політики, потребами громадянського суспільства та реальними ресурсними можливостями інституцій.

Однак, попри відчутні досягнення у сфері цифровізації та впровадження інноваційних управлінських практик, вітчизняна управлінська система продовжує стикатися з низкою системних проблем. До них належать: нерівномірність доступу до цифрових ресурсів між різними регіонами та закладами охорони здоров'я; недостатній рівень цифрової компетентності та готовності медичних працівників до

роботи в умовах цифрового середовища; фрагментарність управлінських процесів, що обмежує ефективність прийняття рішень; а також слабка міжвідомча координація, яка гальмує інтеграцію інформаційних систем і знижує прозорість управлінських процедур. Ці фактори ускладнюють формування цілісної екосистеми цифрового управління, де форсайт-аналіз міг би відігравати роль інструменту раннього попередження, стратегічного прогнозування та підвищення стійкості управлінських рішень у контексті динамічних викликів XXI століття.

Подолання окреслених викликів передбачає не лише технічну чи адміністративну модернізацію системи охорони здоров'я, а й глибоку інституційну трансформацію, що ґрунтується на інтеграції етичних, комунікаційних та технологічних компонентів у єдину концептуально узгоджену систему публічного управління. Йдеться про необхідність формування нового управлінського мислення, в основі якого – цінності гуманізму, відповідальності, прозорості та орієнтації на людину як ключовий суб'єкт і водночас бенефіціар державної політики. Ефективне використання цифрових технологій у сфері охорони здоров'я має поєднуватися з розвитком етичної культури управлінців, що забезпечує баланс між технологічною доцільністю, правами людини, конфіденційністю даних і принципами соціальної справедливості.

У цьому контексті перспективними напрямками удосконалення публічного управління охороною здоров'я є розвиток етичного лідерства, яке передбачає не лише відповідальне прийняття рішень, а й формування етичних орієнтирів для підлеглих і суспільства загалом; запровадження стандартів цифрової етики та кібербезпеки як базових компонентів сучасної цифрової політики; посилення ролі стратегічних комунікацій і публічної комунікаційної політики у формуванні довіри громадян до інституцій охорони здоров'я; а також створення цілісної системи безперервної освіти для управлінців і медичних працівників, спрямованої на розвиток цифрової грамотності, управлінської гнучкості та комунікаційної культури.

Трансформація публічного управління у сфері охорони здоров'я має розглядатися як багаторівневий і міждисциплінарний процес, що охоплює не лише цифровізацію управлінських процедур, а й глибинне переосмислення принципів управлінської етики, культури комунікації та соціальної відповідальності. Технологічні інновації повинні стати не самоціллю, а інструментом реалізації гуманістичних і демократичних цінностей, закладених у європейських стандартах публічного врядування. Саме синергія технологічних рішень, етичних засад і комунікаційної відкритості створює підґрунтя для формування сучасної, гнучкої, інклюзивної та орієнтованої на потреби громадян системи управління, що відповідає принципам ефективності, прозорості та людяності, утверджуючи Україну як державу, здатну впроваджувати інноваційні підходи до забезпечення добробуту населення на засадах довіри, партнерства і стійкого розвитку.

Висновки. Трансформація публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні є не просто етапом технічної модернізації чи цифрового оновлення

управлінських процедур, а фундаментальною зміною управлінської парадигми, що охоплює ціннісні, етичні, комунікаційні та технологічні виміри. У центрі цієї трансформації перебуває людина – як головний об’єкт, суб’єкт і партнер управлінського процесу. Зміна управлінської логіки від адміністративно-командної до сервісно-орієнтованої моделі зумовлює потребу у формуванні нової культури публічного управління, яка поєднує принципи відкритості, прозорості, підзвітності, партнерства та відповідальності.

Цифровізація виступає не лише технічним засобом підвищення ефективності управління, а й стратегічним інструментом демократизації публічної влади, сприяючи розширенню участі громадян, посиленню контролю над діяльністю інституцій та зміцненню довіри до держави. Запровадження систем eHealth, інструментів електронного урядування й цифрової взаємодії між медичними установами створює основу для формування єдиного інформаційного простору охорони здоров’я, здатного забезпечити сталий розвиток навіть в умовах воєнних викликів.

Особливої ваги набуває етичний вимір цифрової трансформації. Саме етичне лідерство управлінців, дотримання принципів справедливості, доброчесності та поваги до прав людини виступають запорукою суспільної довіри та легітимності публічного управління. У цьому контексті цифрова етика й кібербезпека мають розглядатися як складові стратегічної архітектури управлінської системи, що забезпечують баланс між інноваційністю й соціальною відповідальністю.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективна трансформація публічного управління у сфері охорони здоров’я потребує синергії трьох ключових складових – технологічної інноваційності, етичної відповідальності та комунікаційної відкритості. Саме їх інтеграція створює передумови для побудови сучасної, стійкої, інклюзивної та людиноцентричної моделі управління, яка відповідає європейським принципам «Good Governance» і сприяє підвищенню якості життя громадян, зміцненню інституційної спроможності держави та утвердженню гуманістичних цінностей у публічному просторі.

Список використаних джерел

1. Васюк Н. О., Кузюк М. Г. Запровадження електронної системи охорони здоров’я (e-health) як важливий напрям трансформації медичної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2022 № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2609>
2. Дьомін Р. В. Впровадження електронної системи охорони здоров’я в Україні: шляхи удосконалення організаційного та адміністративно-правового забезпечення на основі зарубіжного досвіду. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023, № 1, С. 274–277.
3. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров’я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*. 2024, № 12(1), С. 14–21.

4. Квітка С. Форсайт у публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018, № 6(8), С. 56–70.

5. Матвеєва О. Аналіз тенденцій розвитку галузі охорони здоров'я Дніпропетровської області України. *Аспекти публічного управління*. 2019, № 7(8), С. 76–85.

6. Помаза-Пономаренко А., Ахмедова О. Діджиталізація системи охорони здоров'я та соціальної сфери як інструмент забезпечення безбар'єрності послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024, № 23, С. 168–175.

7. Устимчук О. Впровадження електронного кабінету пацієнта як важливої складової функціонування електронної системи охорони здоров'я в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023, № 11(3), С. 102–108.

8. European Governance. A White Paper. Commission of the European Communities. COM (2001) 428 final (Brussels, 25.07.2001). URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3A110109>

References

1. Vasiuk, N. O., & Kuziuk, M. H. (2022). Zaprovdzhennia elektronnoi systemy okhorony zdorovia (e-health) yak vazhlyvyi napriam transformatsii medychnoi haluzi [Introduction of electronic health care (e-health) as an important direction of transformation of the medical industry]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2609> [in Ukrainian]

2. Domin, R. V. (2023). Vprovadzhenia elektronnoi systemy okhorony zdorovia v Ukraini: shliakhy udoskonalennia orhanizatsiinoho ta administratyvno-pravovoho zabezpechennia na osnovi zarubizhnoho dosvidu [Implementation of an electronic health care system in Ukraine: ways to improve organizational and administrative and legal support based on foreign experience]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 1, 274–277. [in Ukrainian]

3. Kvitka, S., & Myrhorodska, M. (2024). Tsyfrova transformatsiia systemy okhorony zdorovia: faktory vplyvu na yakist zhyttia naseleння [Digital transformation of the healthcare system: factors influencing the quality of life of the population]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 12(1), 14–21. [in Ukrainian]

4. Kvitka, S. (2018). Forsait u publichnomu upravlinni: metody i perspektyvy realizatsii v Ukraini [Foresight in public administration: methods and prospects for implementation in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 6(8), 56–70. [in Ukrainian]

5. Matveieva, O. (2019). Analiz tendentsii rozvytku haluzi okhorony zdorovia Dnipropetrovskoi oblasti Ukrainy [Analysis of trends in the development of the healthcare sector in the Dnipropetrovsk region of Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 7(8), 76–85. [in Ukrainian]

6. Pomaza-Ponomarenko, A., & Akhmedova, O. (2024). Didzhytalizatsiia systemy okhorony zdorovia ta sotsialnoi sfery yak instrument zabezpechennia bezbariernosti posluh [Digitalization of the healthcare and social sector as a tool for ensuring barrier-free services]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 23, 168–175. [in Ukrainian]

7. Ustymchuk, O. (2023). Vprovadzhennia elektronnoho kabinetu patsiienta yak vazhlyvoi skladovoi funktsionuvannia elektronnoi systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Implementation of the patient's electronic cabinet as an important component of the functioning of the electronic healthcare system in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 11(3), 102–108. [in Ukrainian]

8. European Governance. A White Paper. Commission of the European Communities. COM (2001) 428 final (Brussels, 25.07.2001). URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3A110109> [in English]

Отримано 21.10.2025 р.

Прийнято до друку 05.11.2025

Опубліковано 09.12.2025

Received 21.10.2025 p.

Accepted for publication 05.11.2025

Published 09.12.2025