УДК 351.77:614.2

Теоретичні засади удосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR IMPROVING PUBLIC GOVERNANCE MECHANISMS OF THE HEALTHCARE SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND POST-WAR RECOVERY

ЗАХАРОВ Сергій – *кандидат медичних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, Дніпровський державний медичний університет, вул. Володимира Вернадського, 9, Дніпро, 49044, Україна*

ZAKHAROV Serhii – *Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, Dnipro State Medical University, Volodymyr Vernadsky St., 9, Dnipro, 49044, Ukraine*

ORCID https://orcid.org/0000-0002-2278-5692

ВАСИЛЬЄВА 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*

VASYLIEVA 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*

ORCID https://orcid.org/0009-0004-2782-3442

ВАСИЛЬЄВА Ірина – *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*

VASYLIEVA Iryna – *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*

ORCID https://orcid.org/0009-0007-2750-7820

Анотація. *У статті розкрито теоретичні засади удосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в контексті цифрової трансформації та повоєнного відновлення України. На основі узагальнення*

© ЗАХАРОВ Сергій, ВАСИЛЬЄВА Олена, ВАСИЛЬЄВА Ірина

наукових підходів уточнено сутність, зміст та структуру публічно-управлінських механізмів у медичній сфері, визначено їхню роль у забезпеченні стійкості державної політики в умовах кризового розвитку. Зазначено, що сучасні виклики – військові дії, руйнування інфраструктури, міграційні процеси, зростання соціальних потреб – актуалізують потребу у формуванні нових управлінських моделей, заснованих на принципах прозорості, децентралізації, гнучкості й технологічності. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної адміністративно-командної системи до адаптивного, мережевого та орієнтованого на дані управління, яке передбачає активне використання цифрових технологій, електронних реєстрів, аналітичних платформ і телемедичних сервісів. Розкрито значення цифровізації як ключового чинника підвищення прозорості, ефективності, результативності та підзвітності органів управління охороною здоров'я. У межах дослідження визначено пріоритетні напрями модернізації управлінських механізмів: розвиток інституційної спроможності органів влади різних рівнів, удосконалення нормативно-правової бази відповідно до європейських стандартів, створення стійких фінансово-економічних інструментів підтримки цифрових ініціатив, інтеграція цифрових технологій у процеси стратегічного планування, формування кадрового потенціалу з компетенціями у сфері e-health та аналітики даних. Підкреслено, що ефективна реалізація цих засад сприятиме побудові сучасної, людиноцентричної, відкритої та стійкої системи охорони здоров'я, здатної забезпечувати якісні медичні послуги, оперативно реагувати на ризики та виклики повоєнного відновлення, а також інтегруватися у європейський управлінський простір.

Ключові слова: *публічне управління, механізми управління, система охорони здоров'я, цифрова трансформація, повоєнне відновлення, e-health, інституційна спроможність.*

Abstract. *The article reveals the theoretical foundations for improving the mechanisms of public administration in the healthcare system in the context of Ukraine's digital transformation and post-war recovery. Based on a synthesis of scientific approaches, the essence, content, and structure of public administration mechanisms in the medical sector are clarified, and their role in ensuring the resilience of state policy under crisis conditions is determined. It is emphasized that current challenges – military actions, infrastructure destruction, migration processes, and increasing social needs – highlight the necessity of forming new management models based on the principles of transparency, decentralization, flexibility, and technological innovation. The study substantiates the need to shift from the traditional administrative-command system to adaptive, networked, and data-driven governance, which involves the active use of digital technologies, electronic registries, analytical platforms, and telemedicine services. The article emphasizes the importance of digitalization as a key factor in enhancing the transparency, efficiency, effectiveness, and accountability of healthcare governance. The research identifies priority directions for the modernization of*

management mechanisms: strengthening the institutional capacity of authorities at different levels, improving the legal framework in accordance with European standards, creating sustainable financial and economic tools to support digital initiatives, integrating digital technologies into strategic planning processes, and developing human resources with competencies in e-health and data analytics. It is concluded that the effective implementation of these principles will contribute to building a modern, human-centered, open, and resilient healthcare system capable of providing high-quality medical services, responding promptly to post-war risks and challenges, and integrating into the European administrative space.
Key words: *public administration, management mechanisms, healthcare system, digital transformation, post-war recovery, e-health, institutional capacity.*

Вступ. Система охорони здоров'я України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених воєнними діями, масовими переміщеннями населення та руйнуванням медичної інфраструктури. Це вимагає перегляду існуючих механізмів публічного управління та пошуку нових моделей регулювання, здатних забезпечити ефективність, стійкість і адаптивність системи. У процесі повоєнного відновлення важливо забезпечити не лише фізичну реконструкцію медичних установ, а й оновлення управлінських підходів. Цифрова трансформація стає одним із ключових інструментів зміцнення системи охорони здоров'я, що дає змогу забезпечити оперативний обмін даними, прозорість фінансових потоків і моніторинг якості послуг у режимі реального часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика удосконалення механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я знайшла широке висвітлення в працях сучасних українських науковців, які зосереджують увагу на фінансових, нормативно-правових, організаційних та інституційних аспектах реформування галузі. Значний внесок у вивчення фінансово-економічних основ функціонування системи охорони здоров'я зроблено у працях О. М. Піхоцької та І. С. Хомякової, які аналізують проблеми ресурсного забезпечення галузі в умовах реформування [7]. У цьому ж контексті варто відзначити праці А. Д. Барзиловича, О. О. Лісовської, які розкривають питання розвитку фінансового механізму державного регулювання, аналізують моделі фінансування медичних послуг та їхню ефективність в умовах трансформації системи охорони здоров'я [1, 6]. Правові аспекти розвитку сфери охорони здоров'я, які визначають легітимність і дієвість механізмів публічного управління, проаналізовано у працях Д. Г. Гавриченка, О. В. Устимчук і Н. А. Гарасимчук [3, 4, 12]. Організаційні та управлінські аспекти реформування відображено у дослідженнях С. М. Вовк, Н. С. Половян і Т. В. Вовк, які розглядають трансформацію механізмів управління якістю надання медичних послуг [2], а також В. М. Стратонова та А. О. Гавловської, які зосереджуються на проблемі правового статусу споживача медичних послуг як ключового елемента системи публічного управління [10]. Вагомий внесок у систематизацію

наукових підходів до розуміння публічного управління в охороні здоров'я зробили С. С. Станіславська, Г. В. Козаченко, О. В. Сологуб. У їхніх працях обґрунтовано структурно-функціональну роль публічного управління у забезпеченні якості життя громадян [5, 9]. Підсумовуючи наукові підходи згаданих дослідників, слід відзначити, що поряд із вивченням окремих механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я, потребують подальшого розвитку теоретичні засади удосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення.

Мета дослідження. Теоретичне обґрунтування підходів до удосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення держави.

Виклад основного матеріалу. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я є системою інструментів, методів і процедур, які забезпечують реалізацію державної політики у галузі охорони здоров'я та сприяють досягненню стратегічних цілей держави щодо збереження і зміцнення здоров'я населення, які «використовується у виконанні державних завдань в адміністративному, управлінському та організаційному аспектах у сфері охорони здоров'я з метою задоволення потреб громадян у своєчасному отриманні медичних послуг належної якості» [5]. Їх ефективність визначається узгодженістю інституційних, організаційних, нормативно-правових, фінансових і кадрових складових, а також здатністю адаптуватися до нових викликів – насамперед, цифрової трансформації та повоєнного відновлення.

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я в Україні характеризується зміщенням акцентів з централізованих управлінських практик до моделей децентралізованого та скоординованого управління, що базуються на принципах партнерства, прозорості, підзвітності та орієнтації на результат. Відповідно, механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я мають бути спрямовані не лише на підтримання функціонування галузі, а й на її системну модернізацію.

У сучасних умовах цифрової трансформації все більшої актуальності набуває перехід до моделі data-driven governance – управління, заснованого на даних. Як зазначається у звіті Національного інституту стратегічних досліджень, «попри численні виклики, які постають перед країною, сфера охорони здоров'я активно поповнюється новими цифровими інструментами та сервісами. За період трансформації СОЗ принципово важливими досягненнями є побудовані інформаційні системи: електронна система охорони здоров'я, електронні системи епіднагляду та безперервного професійного розвитку, системи «e-Stock» та «MedData», Єдиний вебпортал вакансій у закладах охорони здоров'я; цифрові інструменти – електронні направлення та рецепти, медичні висновки для е-лікарняних, медичні висновки про народження, COVID-сертифікати; системи та реєстри даних в охороні здоров'я, засновані на платформі «Дія Engine» [11]. Саме такі цифрові рішення формують основу переходу до управління, у якому

рішення приймаються на основі аналітичних показників, отриманих із цифрових систем – електронних медичних карт, реєстрів пацієнтів, панелей моніторингу якості медичних послуг і систем прогнозної аналітики. Використання підходів data-driven governance забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує ефективність використання ресурсів, дає змогу своєчасно реагувати на ризики та мінімізувати суб'єктивізм в ухваленні управлінських рішень.

В умовах повоєнного відновлення медична система України має відповідати принципам стійкості, гнучкості, прозорості, інклюзивності та підзвітності. Це означає, що державні та місцеві органи управління повинні впроваджувати моделі управління, здатні забезпечити баланс між централізованим стратегічним плануванням і децентралізованим виконанням рішень, ураховуючи специфіку потреб територіальних громад. В цьому контексті Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року, визначає чіткий напрям трансформації галузі в умовах тривалих викликів. Вона передбачає як стратегічну ціль номер один «забезпечення універсального доступу населення до якісних медичних послуг та інструментів реалізації права на здоров'я» [8]. Очікуваними результатами цієї стратегічної цілі є формування збалансованої моделі системи охорони здоров'я, що забезпечує безперервне надання якісних і безпечних послуг населенню. Передбачено посилення ролі первинної медичної допомоги, оптимізацію маршрутів пацієнтів та інтеграцію монопрофільних закладів у багатопрофільні структури. Пріоритетом є підвищення доступності лікарських засобів, удосконалення нормативно-правового регулювання їх обігу та закупівель. Важливим напрямом залишається розвиток культури відповідального ставлення до здоров'я, забезпечення стійкості системи до кризових викликів і активне залучення громадянського суспільства до процесів прийняття рішень у сфері охорони здоров'я. Досягнення високої результативності у сфері публічного управління системою охорони здоров'я вимагає науково обґрунтованого вдосконалення її механізмів, особливо в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення держави. Теоретико-методологічні засади цього процесу охоплюють комплекс взаємопов'язаних напрямів: інституційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний, організаційний та кадровий.

Передусім актуалізується інституційний аспект, що полягає у зміцненні спроможності органів управління охороною здоров'я на всіх рівнях. Як зазначає Станіславська С., публічне управління у сфері охорони здоров'я виступає структурною умовою забезпечення соціальної безпеки держави у формі надання інституційних гарантій для реалізації прав громадян на отримання якісної медичної допомоги. Це підкреслює необхідність формування узгодженої вертикалі публічного адміністрування, яка забезпечує ефективну взаємодію між Міністерством охорони здоров'я України, Національною службою здоров'я, місцевими органами влади, медичними закладами та громадянським суспільством. У повоєнний період особливої ваги набуває консолідація зусиль держави, громад і

бізнесу, що, як справедливо зауважує дослідниця, «є стратегічним пріоритетом для національних систем публічного управління» [9].

Подальше вдосконалення управлінських механізмів неможливе без нормативно-правового забезпечення, гармонізованого з європейськими стандартами. Сучасні виклики цифровізації потребують оновлення законодавства у сфері медичних послуг, захисту персональних даних, телемедицини та використання штучного інтелекту в медичній практиці. Особливої уваги потребує правове врегулювання функціонування електронної системи охорони здоров'я (eHealth), яка є центральним елементом цифрової інфраструктури галузі. Її розвиток забезпечує збирання, обробку та аналітику медичних даних, сприяє підвищенню прозорості управління, зміцненню довіри населення до цифрових сервісів і гарантуванню безпеки персональної інформації.

Не менш важливою складовою вдосконалення є фінансово-економічне підґрунтя, без якого цифрова трансформація системи охорони здоров'я не може бути стійкою. Йдеться про створення ефективної моделі багатоканального фінансування, оптимізацію державних витрат і розширення практики державно-приватного партнерства. Участь приватного сектору у відновленні медичної інфраструктури, розбудові телемедичних центрів та впровадженні цифрових технологій дозволяє забезпечити необхідну інвестиційну динаміку. У повоєнний період доцільним є реалізація програм цільового фінансування цифрових ініціатив – створення «цифрових лікарень», розвиток мобільних додатків для пацієнтів, автоматизація управління медичними установами. Одночасно важливо вдосконалювати механізми фінансового контролю, запобігати корупційним ризикам та підвищувати ефективність використання міжнародної технічної допомоги.

Організаційний вимір модернізації системи управління охороною здоров'я полягає у впровадженні управлінських інновацій, спрямованих на підвищення результативності діяльності закладів. Важливим напрямом стає запровадження електронного документообігу, використання інтегрованих платформ моніторингу ефективності управлінських рішень, а також аналітичних інструментів Business Intelligence, які забезпечують прийняття рішень на основі достовірних даних. Такі рішення дають змогу прогнозувати потреби в ресурсах, визначати тенденції захворюваності, контролювати якість медичних послуг і своєчасно реагувати на ризики.

Не менш суттєвою є кадрова складова процесу удосконалення. Ефективність публічного управління охороною здоров'я значною мірою визначається рівнем компетентності управлінців, їхньою здатністю діяти в умовах цифрової економіки та інформаційного суспільства. Формування нового типу управлінця – лідера цифрової доби – передбачає поєднання управлінських, аналітичних та цифрових компетентностей. Цього можна досягти шляхом розвитку системи безперервного професійного навчання, впровадження освітніх програм із цифрових технологій та електронного урядування, підтримки програм наставництва і лідерських шкіл для керівників медичних закладів.

Висновки. Вдосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення держави слід розглядати як стратегічний вектор розвитку національної системи управління. Ефективність цього процесу зумовлюється комплексним підходом, який поєднує інституційне зміцнення, нормативно-правове оновлення, фінансову стійкість, організаційні інновації та розвиток кадрового потенціалу. Ключовою умовою результативності виступає інтеграція цифрових технологій у систему стратегічного планування, адміністрування й моніторингу, що забезпечує підвищення прозорості, адаптивності та орієнтації управлінських рішень на потреби громадян. Сучасна система охорони здоров'я має функціонувати як цілісна цифрова екосистема, у межах якої клінічні, фінансові й демографічні дані консолідуються для здійснення комплексного аналізу, прогнозування ризиків і підтримки прийняття управлінських рішень. Подальший розвиток публічного управління у сфері охорони здоров'я доцільно спрямувати на розроблення науково обґрунтованої моделі інтегрованого управління, що поєднуватиме державне, муніципальне та громадське врядування. Перспективним напрямом досліджень є також оцінювання ефективності цифрових управлінських рішень і визначення механізмів підвищення інституційної спроможності суб'єктів управління у сфері охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Барзилович А. Д. Фінансовий механізм державного регулювання розвитку охорони здоров'я України. *Державне управління.* 2020. № 3. С. 34–48.

2. Вовк С. М., Половян Н. С., Вовк Т. В. Особливості трансформації механізмів управління якістю надання медичних послуг. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2020. № 3. С. 33–37.

3. Гавриченко Д. Г. Нормативно-правовий механізм забезпечення розвитку охорони здоров'я України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* 2022. Т. 33, № 2. С. 22–28.

4. Гарасимчук Н. А. Правовий статус суб'єктів господарювання, які провадять господарську діяльність з медичної практики у сфері охорони здоров'я. *Медичне право.* 2018. № 2. С. 9–23.

5. Козаченко Г. В., Сологуб О. В. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні: стан і системотворення. *Бізнес Інформ.* 2024. №2. С. 36–46.

6. Лісовська О. О. Теоретичні засади функціонування моделей фінансування системи охорони здоров'я. *Економічний вісник. Серія «Фінанси, облік, оподаткування».* 2020. Вип. 4. С. 96–103.

7. Піхоцька О. М., Хомякова І. С. Фінансування системи охорони здоров'я в умовах її реформування. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.12.33

8. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках.

Розпорядження КМУ від 17 січня 2025 р. № 34-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text

9. Станіславська С.С. Публічне управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціональний засіб підвищення якості життя громадян. *Державне будівництво.* 2024, № 2(36), С. 605-619

10. Стратонов В. М., Гавловська А. О. Поняття та зміст правового статусу споживача медичних послуг. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право».* 2020. № 30. С. 51–56.

11. Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh

12. Устимчук О. В. Аналіз нормативно-правових засад регулювання сфери надання медичних послуг в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2018. Т. 6, № 10. С. 5–13.

References

1. Barzylovych, A. D. (2020). Finansovyi mekhanizm derzhavnoho rehuliuvannia rozvytku okhorony zdorovia Ukrainy. [Financial mechanism of state regulation of healthcare development in Ukraine]. Derzhavne upravlinnia– Public administration, 3, 34–48. [in Ukrainian]

2. Vovk, S. M., Polovian, N. S., & Vovk, T. V. (2020). Osoblyvosti transformatsii mekhanizmiv upravlinnia yakistiu nadannia medychnykh posluh. [Features of the transformation of quality management mechanisms for the provision of medical services]. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia– Public administration and customs administration. 3, 33–37. [in Ukrainian]

3. Havrychenko, D. H. (2022). Normatyvno-pravovyi mekhanizm zabezpechennia rozvytku okhorony zdorovia Ukrainy. [Regulatory and legal mechanism for ensuring the development of healthcare in Ukraine]. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho– Academic notes of V. I. Vernadsky TNU. Vol 33, 2, 22–28. [in Ukrainian]

4. Harasymchuk, N. A. (2018). Pravovyi status subiektiv hospodariuvannia, yaki provadiat hospodarsku diialnist z medychnoi praktyky u sferi okhorony zdorovia. [Legal status of business entities engaged in medical practice in the healthcare sector]. Medychne pravo– Medical law. 2, 9–23. [in Ukrainian]

5. Kozachenko, H. V., & Solohub, O. V. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia v Ukraini: stan i systemotvorennia. [Public administration mechanisms in the healthcare sector in Ukraine: status and system development]. Biznes Inform– Business Inform. 2, 36–46. [in Ukrainian]

6. Lisovska, O. O. (2020). Teoretychni zasady funktsionuvannia modelei finansuvannia systemy okhorony zdorovia. [Theoretical foundations of the functioning of healthcare financing models]. Ekonomichnyi visnyk. Seriia «Finansy, oblik, opodatkuvannia»– Economic Bulletin. Series «Finance, Accounting, Taxation». 4, 96–103. [in Ukrainian]

7. Pikhotska, O. M., & Khomiakova, I. S. (2021). Finansuvannia systemy okhorony zdorovia v umovakh yii reformuvannia. [Financing the healthcare system in the context of its reform]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok–Public administration: improvement and development, 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.12.33 [in Ukrainian]

8. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh. [On approval of the Healthcare System Development Strategy for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027]. Rozporiadzhennia KMU vid 17 sichnia 2025 r. № 34-r URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text [in Ukrainian]

9. Stanislavska, S. S. (2024). Publichne upravlinnia u sferi okhorony zdorovia yak strukturno-funktsionalnyi zasib pidvyshchennia yakosti zhyttia hromadian. [Public health management as a structural and functional means of improving the quality of life of citizens]. Derzhavne budivnytstvo–Public construction. 2(36), 605-619 [in Ukrainian]

10. Stratonov, V. M., & Havlovska, A. O. (2020). Poniattia ta zmist pravovoho statusu spozhyvacha medychnykh posluh. [The concept and content of the legal status of a consumer of medical services]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia «Pravo»–Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series «Law». 30, 51–56. [in Ukrainian]

11. Tendentsii rozvytku systemy okhorony zdorovia v umovakh detsentralizatsii. [Trends in the development of the healthcare system in the context of decentralization]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh [in Ukrainian]

12. Ustymchuk, O. V. (2018). Analiz normatyvno-pravovykh zasad rehuliuvannia sfery nadannia medychnykh posluh v Ukraini. [Analysis of the regulatory framework for the provision of medical services in Ukraine]. Aspekty publichnoho upravlinnia–Aspects of public administration. Vol 6, 10, 5–13. [in Ukrainian]

Отримано 27.10.2025 р.
Прийнято до друку 10.11.2025
Опубліковано 09.12.2025

Received 27.10.2025 р.
Accepted for publication 10.11.2025
Published 09.12.2025