

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 5.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.5.21>

УДК 351:614.2:005

С. І. Богуславська,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

А. Ю. Мухно,

магістрант кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3725-0291>

Р. В. Яковлєв,

магістрант кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1707-7835>

**МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ
СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ**

*S. Boguslavskaya,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Management and Public Administration, Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine*

*A. Mykhno,
Master's student of the Department of Management and Public Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine*

*R. Yakovliev,
Master's student of the Department of Management and Public Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine*

PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE HEALTHCARE SYSTEM OF UKRAINE: ENHANCING THE EFFICIENCY OF SPECIALIZED MEDICAL CARE DELIVERY

У статті досліджено механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я України в контексті підвищення ефективності надання спеціалізованої медичної допомоги. Актуальність теми зумовлена необхідністю подальшого реформування системи охорони здоров'я, забезпечення доступності та якості медичних послуг, а також функціонування галузі в умовах воєнного стану та посилення соціально-економічних викликів. Визначено, що ефективність функціонування медичної системи значною мірою залежить від узгодженості механізмів публічного управління та їх здатності адаптуватися до кризових умов.

Метою статті є визначення сутності, структури та особливостей механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності надання спеціалізованої медичної допомоги. Методологічну основу дослідження становлять

системний, інституційний, структурно-функціональний та порівняльний підходи, що дозволили комплексно оцінити сучасний стан галузі.

У роботі проаналізовано інституційні засади функціонування системи охорони здоров'я України та роль органів публічної влади у формуванні державної політики. Виокремлено основні механізми публічного управління: нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні та інформаційно-комунікаційні. Встановлено, що ключовими проблемами залишаються нерівномірність доступу до спеціалізованої допомоги, обмеженість ресурсів, кадровий дефіцит та недостатня ефективність управлінських рішень.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності спеціалізованої медичної допомоги потребує комплексного вдосконалення механізмів публічного управління, зокрема через посилення інституційної спроможності, розвиток цифрових технологій, оптимізацію фінансування та впровадження сучасних управлінських підходів. Зроблено висновок, що реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню стійкої, ефективної та пацієнтоорієнтованої системи охорони здоров'я.

The article examines public administration mechanisms in the healthcare system of Ukraine in the context of enhancing the efficiency of specialized medical care delivery. The relevance of the study is determined by the ongoing transformation of the national healthcare system, the need to ensure equitable access to high-quality medical services, and the functioning of the sector under conditions of martial law and increasing socio-economic challenges. In this context, the effectiveness of healthcare largely depends on the coherence, adaptability, and institutional capacity of public administration mechanisms.

The purpose of the article is to define the essence, structure, and specific features of public administration mechanisms in the healthcare sector of Ukraine, as well as to substantiate strategic directions for improving the efficiency of specialized medical care delivery. The methodological framework is based on a combination of systemic, institutional, structural-functional, and comparative

approaches, along with methods of analysis and generalization, which made it possible to conduct a comprehensive assessment of the healthcare system.

The study analyzes the institutional foundations of the Ukrainian healthcare system and identifies the role of public authorities in the formulation and implementation of healthcare policy. The main public administration mechanisms are classified into regulatory and legal, organizational, financial and economic, and information and communication components. It is established that the current system faces a number of critical challenges, including disparities in access to specialized medical services, insufficient resource provision, workforce shortages, and inefficiencies in governance and coordination.

Special attention is paid to the role of financial mechanisms, particularly the transformation of healthcare financing based on the principle of strategic purchasing and patient-oriented funding models. At the same time, the study highlights the importance of digital transformation, including the development of eHealth systems, as a key factor in improving transparency, accessibility, and management efficiency in healthcare.

The article substantiates that increasing the efficiency of specialized medical care requires a comprehensive modernization of public administration mechanisms. This includes strengthening institutional capacity, optimizing financial instruments, expanding digital governance tools, improving coordination between healthcare actors, and implementing modern management approaches based on international standards. It is concluded that such transformations will contribute to the development of a resilient, efficient, and patient-centered healthcare system in Ukraine.

Ключові слова: *публічне управління, державна політика у сфері охорони здоров'я, спеціалізована медична допомога, ефективність медичних послуг, механізми управління, цифровізація охорони здоров'я.*

Keywords: *public administration, healthcare policy, specialized medical care, efficiency of medical services, governance mechanisms, digitalization of healthcare.*

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я України характеризується трансформаційними процесами, зумовленими реформуванням галузі, впливом воєнного стану, демографічними змінами та обмеженістю ресурсів. У цих умовах особливої актуальності набуває підвищення ефективності надання спеціалізованої медичної допомоги як складової державної політики, що безпосередньо впливає на якість життя населення та соціальну стабільність.

Попри впровадження реформ у сфері фінансування, цифровізації та автономізації медичних закладів, зберігається низка проблем, зокрема нерівномірність доступу до медичних послуг, кадровий дефіцит, обмеженість ресурсів та недостатня координація між суб'єктами публічного управління. Це зумовлює необхідність дослідження механізмів публічного управління як системи інструментів реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я.

Зв'язок проблеми з науковими та практичними завданнями полягає у потребі вдосконалення теоретико-методологічних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування медичної системи, зокрема через розвиток інституційного забезпечення, оптимізацію фінансування та впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень.

Таким чином, дослідження механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я є актуальним і має важливе значення для забезпечення ефективності медичної допомоги та сталого розвитку галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове підґрунтя проблематики механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я достатньо повно висвітлене у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, питання цифровізації управління та розвитку кадрового потенціалу розглядаються у роботах С. Богуславської, В. Чубенка [1], проблеми стійкості системи охорони здоров'я в умовах війни у дослідженнях Й. Габіхта та ін. [2],

Г. Маджа та ін. [3], а цифрова трансформація та розвиток eHealth — у працях К. Малахова та ін. [4]. Окрему увагу приділено антикорупційній політиці та фінансовим механізмам галузі [5–7]. Водночас недостатньо дослідженою залишається проблема комплексної взаємодії механізмів публічного управління у контексті підвищення ефективності надання спеціалізованої медичної допомоги, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я України, а також визначення пріоритетних напрямів підвищення ефективності надання спеціалізованої медичної допомоги.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах функціонування системи охорони здоров'я України ефективність публічного управління залежить від здатності держави забезпечити прозорість, підзвітність і контроль за використанням ресурсів, що особливо актуалізується в умовах воєнного стану. Як зазначають дослідники, «війна призвела до значних навантажень на медичні заклади, руйнування інфраструктури та збільшення кількості поранених і хворих» [5]. Водночас обмеженість ресурсів і послаблення контролю створюють ризики неефективного управління та корупційних проявів, що негативно впливає на функціонування системи.

Сфера охорони здоров'я в сучасних умовах постає як одна з ключових підсистем публічного управління, у межах якої реалізується конституційний обов'язок держави щодо забезпечення права людини на охорону здоров'я та медичну допомогу. Для України ця проблематика набула особливої актуальності в умовах одночасного впливу кількох чинників: тривалої трансформації моделі фінансування галузі, потреби в інституційному оновленні системи управління, цифровізації медичних процесів, а також функціонування системи охорони здоров'я в умовах війни. У спільних аналітичних матеріалах ВООЗ і Світового банку наголошується, що саме післяреформені зміни у фінансуванні та централізованому управлінні

ресурсами стали важливим чинником стійкості української системи охорони здоров'я в умовах масштабних воєнних викликів [7]. Водночас збереження фрагментованості мережі закладів, нерівності доступу та обмеженої інституційної спроможності окремих суб'єктів управління продовжує стримувати ефективність галузі.

У науковому вимірі механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я доцільно трактувати як систему взаємопов'язаних інструментів, методів, функцій і процедур, за допомогою яких суб'єкти публічної влади забезпечують формування, реалізацію, координацію та коригування державної політики у медичній сфері [7]. Такий підхід кореспондує з сучасними дослідженнями української медичної реформи, де підкреслюється значення переходу від утримувальної моделі до моделі стратегічного закупівельного фінансування, орієнтованої на результат, обсяг і якість послуг. У цьому контексті програма медичних гарантій стала не лише фінансовим інструментом, а й важливим механізмом публічного регулювання, який визначає обсяг гарантованих послуг, критерії їх пріоритетності та підходи до розподілу ресурсів.

Одним із базових елементів механізму публічного управління є нормативно-правова складова, яка визначає правила функціонування системи охорони здоров'я, розмежування повноважень, порядок фінансування та вимоги до надання послуг. Сучасний етап розвитку галузі в Україні характеризується переходом до більш прозорого і пріоритетно зорієнтованого підходу до визначення обсягу державних гарантій у медичній сфері. За оцінкою Світового банку, реформа позначила відхід від розмитого зобов'язання щодо «безоплатної медицини для всіх» до чіткіше окресленої системи публічних зобов'язань, у межах якої рішення про фінансування мають ґрунтуватися на критеріях пріоритетності, ефективності, фінансового захисту та справедливого доступу [6]. Це дозволяє зробити висновок, що нормативно-правовий механізм повинен розглядатися не лише як сукупність формальних

норм, а як інструмент стратегічного спрямування системи охорони здоров'я на досягнення вимірюваних суспільно значущих результатів.

Організаційний механізм публічного управління у сфері охорони здоров'я охоплює інституційну архітектуру системи, зокрема взаємодію Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я та інших суб'єктів. Досвід останніх років показав, що централізоване пулінгування коштів і передача закупівельної функції НСЗУ суттєво посилили стійкість системи, особливо в умовах територій, які втратили власні доходи через воєнні дії. Разом із тим у сучасній літературі та аналітиці наголошується, що подальшому підвищенню ефективності заважають щонайменше чотири системні вузькі місця: недостатньо прозора пріоритизація послуг, застаріла й фрагментована мережа надавачів, неповне впровадження активних методів оплати та обмежена інституційна спроможність НСЗУ. Саме тому організаційний механізм потребує не лише формального розподілу функцій, а й посилення координації, аналітичної спроможності та управлінської відповідальності на всіх рівнях системи [2].

Фінансово-економічний механізм є ключовим інструментом впливу на ефективність спеціалізованої медичної допомоги. Запровадження стратегічного фінансування та програми медичних гарантій сприяло підвищенню орієнтації системи на потреби пацієнтів, однак залежність від місцевих ресурсів зберігає територіальну нерівність доступу до послуг. Це зумовлює необхідність подальшої оптимізації фінансової моделі.

Важливою складовою модернізації механізмів публічного управління є інформаційно-комунікаційний механізм, насамперед розвиток електронної системи охорони здоров'я. У наукових публікаціях, присвячених українській eHealth-системі, наголошується, що цифровізація вже стала системоутворювальним елементом реформ: електронні направлення, рецепти, медичні записи та цифровий облік даних не лише спрощують клінічні й адміністративні процеси, а й формують основу для більш прозорих

розрахунків, моніторингу та управлінських рішень [4]. Окремі автори прямо пов'язують цифрову трансформацію української медицини з необхідністю компенсувати втрати інфраструктури, мобільність населення та кадрові обмеження, спричинені війною [1]. У цьому зв'язку цифровізація повинна розглядатися не як допоміжний технічний інструмент, а як повноцінний механізм публічного управління, який підсилює доступність, безперервність і керованість спеціалізованої медичної допомоги.

Спеціалізована медична допомога є особливо чутливою до якості управлінських рішень, оскільки потребує високого рівня кадрового, технологічного та організаційного забезпечення. Сучасні дослідження функціонування українських лікарень у період повномасштабної війни показують, що в умовах бойових дій система зазнала суттєвого перерозподілу навантаження: зросла роль екстреної допомоги, тоді як частина інших лікарняних сервісів скоротилася; одночасно посилилися проблеми із забезпеченням обладнанням, медикаментами, лабораторними ресурсами та належною логістикою [8]. Це підтверджує необхідність підвищення координації між рівнями медичної допомоги та ефективного розподілу ресурсів.

Окремої уваги заслуговує питання включення високоспеціалізованих закладів до загальної моделі фінансування та управління. За даними Світового банку, у 2024 році було зафіксовано прогрес у контрактації національних спеціалізованих закладів із НСЗУ в межах програми медичних гарантій; водночас у стратегічних документах банку підкреслюється, що частина національних високоспеціалізованих центрів все ще не повною мірою інтегрована в єдину закупівельну модель і продовжує фінансуватися за історичними підходами. Звідси випливає важливий науково-практичний висновок: підвищення ефективності спеціалізованої медичної допомоги неможливе без завершення інтеграції спеціалізованого сегмента в єдину систему публічного контрагування, моніторингу якості та оцінки результативності.

Отримані результати свідчать, що підвищення ефективності спеціалізованої медичної допомоги можливе за умови комплексного вдосконалення механізмів публічного управління. Це передбачає посилення інституційної спроможності органів влади, удосконалення фінансування, розвиток цифрових технологій та модернізацію мережі закладів охорони здоров'я. Такий підхід дозволить сформувати більш ефективну, стійку та пацієнтоорієнтовану систему охорони здоров'я.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті дослідження встановлено, що механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я України мають комплексний характер і включають нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні та інформаційно-комунікаційні складові, ефективність яких визначає якість і доступність спеціалізованої медичної допомоги. В умовах реформування та воєнного стану ключового значення набуває їх узгодженість, адаптивність і результативність.

Визначено, що основними проблемами є нерівномірність доступу до медичних послуг, обмеженість ресурсів, кадровий дефіцит і недостатня координація між суб'єктами управління. Науково обґрунтовано, що підвищення ефективності спеціалізованої медичної допомоги потребує комплексного вдосконалення механізмів публічного управління, зокрема посилення інституційної спроможності, оптимізації фінансування, розвитку цифрових технологій і впровадження сучасних управлінських підходів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням інструментів оцінювання ефективності публічного управління, розвитком інтегрованих моделей медичних послуг і аналізом впливу цифровізації, а також адаптацією системи охорони здоров'я до умов післявоєнного відновлення.

Література

1. Богуславська С. І., Чубенко В. Інтеграція цифрових технологій в механізм управління розвитком персоналу в медичних закладах. Економічний

простір. 2024. № 194. С. 8-12. URL:
<https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/314517>

2. Габіхт Й. та ін. Забезпечення прогресу у досягненні загального охоплення медичними послугами в умовах війни в Україні. 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11308602/> (дата звернення: 06.04.2026).

3. Мадж Г. Г. та ін. Майбутнє системи охорони здоров'я України: цифрові можливості. 2025. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12491902/> (дата звернення: 06.04.2026).

4. Малахов К. С. та ін. Інсайти цифрової системи охорони здоров'я України (eHealth): тенденції, визначення, стандарти та законодавчі зміни. 2023. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38162941/> (дата звернення: 06.04.2026).

5. Назаренко С. А., Самойленко Л. Я., Пустовіт Д. Ю. Антикорупційна політика та комунікація в сфері охорони здоров'я. Суспільство та національні інтереси. № 8(8) (2024). С. 707-719. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8\(8\)-707-719](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8(8)-707-719)

6. Україна: трансформація системи охорони здоров'я через реформи та інвестиції в ефективність (THRIVE) / Світовий банк. Вашингтон, 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099120925060024493/pdf/P506083-bd8669f2-af87-4e8c-837f-4495fcaca4b3.pdf> (дата звернення: 06.04.2026).

7. Фінансування охорони здоров'я в Україні: реформи, стійкість та відновлення. Всесвітня організація охорони здоров'я, Світовий банк. Женева, 2024. URL: <https://www.who.int/docs/librariesprovider2/default-document-library/vii---ukraine-hf-final-july-03-upd-authors.pdf> (дата звернення: 06.04.2026).

8. Хак У., та ін. Порівняння функціонування лікарняних послуг в Україні до та під час російсько-української війни. 2024. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38758566/> (дата звернення: 06.04.2026).

References

1. Bohuslavska, S.I. and Chubenko, V. (2024), "Integration of digital technologies into the mechanism of personnel development management in medical

institutions”, *Ekonomichnyi prostir*, vol. 194, pp. 8–12, available at: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/314517> (Accessed 01 May 2026).

2. Habikht, Y. and others (2024), “Ensuring progress in achieving universal health coverage under war conditions in Ukraine”, available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11308602/> (Accessed 06 April 2026).

3. Madzh, H.H. and others (2025), “The future of Ukraine's healthcare system: digital opportunities”, available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12491902/> (Accessed 06 April 2026).

4. Malakhov, K.S. and others (2023), “Insights into Ukraine's digital healthcare system (eHealth): trends, definitions, standards, and legislative changes”, available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38162941/> (Accessed 06 April 2026).

5. Nazarenko, S.A. Samoilenko, L.Ya. and Pustovit, D.Yu. (2024), “Anti-corruption policy and communication in the healthcare sector”, *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, vol. 8(8), pp. 707–719, available at: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8\(8\)-707-719](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8(8)-707-719) (Accessed 01 May 2026).

6. The World Bank (2024), “Ukraine: Healthcare system transformation through reforms and investment in efficiency (THRIVE)”, Washington, USA, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099120925060024493/pdf/P506083-bd8669f2-af87-4e8c-837f-4495fcaca4b3.pdf> (Accessed 06 April 2026).

7. World Health Organization and The World Bank (2024), “Health financing in Ukraine: reforms, resilience and recovery”, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.who.int/docs/librariesprovider2/default-document-library/vii---ukraine-hf-final-july-03-upd-authors.pdf> (Accessed 06 April 2026).

8. Khak, U. and others (2024), “Comparison of hospital services functioning in Ukraine before and during the Russian-Ukrainian war”, available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38758566/> (Accessed 06 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26