

Черніховський Р. І.

Національний університет «Львівська політехніка»

ВІДНОВЛЕННЯ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті розглядається проблема відновлення закладів охорони здоров'я України в умовах воєнної кризи як складова трансформації публічного управління. Наголошується, що масштабні руйнування медичної інфраструктури внаслідок повномасштабної війни вимагають не лише фізичної реконструкції об'єктів, а й глибокого переосмислення підходів до управління в галузі охорони здоров'я. У центрі уваги лежить концепція «відбудови краще, ніж було», яка передбачає модернізацію медичних установ з урахуванням принципів сталого розвитку, енергоефективності, інклюзивності та цифровізації.

Аналізуються нові управлінські підходи, зокрема децентралізовані моделі управління, мережеве партнерство, використання цифрових технологій та відкритих даних для моніторингу й прозорості процесів відновлення. Визначено роль Міністерства охорони здоров'я України у формуванні стратегічного бачення, координації дій з міжнародними донорами, створенні нормативної бази та управлінні проектами реконструкції. Окрема увага приділена діяльності Національної служби здоров'я України як ключової інституції у сфері фінансування медичних послуг, що забезпечує безперервність медичної допомоги завдяки механізму «гроші йдуть за пацієнтом» та використанню електронної системи eHealth.

Обґрунтовано, що відновлення системи охорони здоров'я має супроводжуватись інституційними змінами, підвищенням кадрової спроможності, прозорістю прийняття рішень та участю громадськості. У результаті комплексного підходу процес відбудови може стати каталізатором сталих змін у системі публічного управління та забезпечити формування сучасної, стійкої, доступної та ефективної системи охорони здоров'я, адаптованої до умов невизначеності та нових викликів.

Запропоновані у статті підходи до відновлення закладів охорони здоров'я розглядаються не лише як інструменти реагування на наслідки війни, а як можливість для глибокої модернізації системи охорони здоров'я України. Інтеграція принципів ефективного публічного управління, залучення цифрових технологій, посилення ролі громад та стратегічне планування створюють потенціал для побудови гнучкої, інноваційної та орієнтованої на людину моделі медичної допомоги, здатної функціонувати в умовах як кризи, так і стабільного розвитку.

Ключові слова: публічне управління, відновлення, медичне обслуговування, криза, заклади охорони здоров'я, держава, населення.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні призвела до безпрецедентного рівня руйнувань інфраструктури, зокрема закладів охорони здоров'я, що є критично важливими для забезпечення безпеки та життєздатності населення. Унаслідок бойових дій значна кількість медичних установ зазнала фізичного знищення або часткових пошкоджень, що ускладнило надання медичних послуг у прифронтових, тимчасово окупованих і звільнених територіях. Це створює гостру потребу не лише у фізичному відновленні закладів, але й у перегляді підходів до їх управління, з урахуванням нових викликів, обмежених ресурсів та необхідності оперативного реагування.

Сучасна система публічного управління в сфері охорони здоров'я в умовах кризи потребує трансформації, яка б забезпечила ефективну координацію дій між центральними та місцевими органами влади, міжнародними партнерами, а також громадянським суспільством. Водночас існує брак цілісної стратегії відновлення медичних установ, що включала б як інфраструктурні аспекти, так і кадрові, технологічні та фінансові компоненти. Актуальним стає питання створення сталих моделей управління відновленням, здатних забезпечити довгострокову стійкість системи охорони здоров'я.

Таким чином, проблематика відновлення закладів охорони здоров'я виходить за межі суто

технічного або будівельного завдання і стає ключовим елементом публічного управління у період кризи. Необхідність у швидкому, ефективному та стратегічно виваженому реагуванні з боку держави потребує глибокого аналізу існуючих бар'єрів, оцінки управлінських механізмів і формування нових підходів до управління в умовах невизначеності та багатофакторних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані із публічним управлінням сфери охорони здоров'я, піднімаються в працях багатьох науковців, таких як Бондар В. [2], Бутковська Н. [4], Карлаш В. [1], Мельник І. [3], Ніколюк О. [2], Цвєткова Н. [2], Чурпій І. [3], Чурпій Н. [3], Шевченко С. [4], Шелєміна Н. [5] та інші. Вони вивчають теоретико-правові аспекти реформування системи охорони здоров'я, розглядають особливості реформування системи охорони здоров'я України в умовах децентралізації та особливості фінансування системи охорони здоров'я з позиції вітчизняного та закордонного досвіду, досліджують механізми державного регулювання охорони здоров'я населення України, обґрунтовують напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України.

Проте медичне обслуговування в кризових умовах, в яких перебуває на даний час Україна потребує глибоких і ґрунтовних наукових досліджень з метою вирішення нагальних проблем відновлення закладів сфери охорони здоров'я в контексті вдосконалення публічного управління. Важливість даного питання вимагає постійних досліджень у зазначеній сфері.

Постановка завдання. Метою статті є характеристика підходів до відновлення закладів сфери охорони здоров'я в контексті вдосконалення публічного управління в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах, коли Україна стикається з масштабними наслідками воєнної агресії, відновлення закладів охорони здоров'я перетворюється на один із пріоритетів національної безпеки та публічного управління. Руйнування лікарень, амбулаторій, пологових будинків, санітарного транспорту та інфраструктури первинної медичної допомоги має не лише гуманітарні, а й стратегічні наслідки – порушується доступ до медичних послуг, знижується рівень здоров'я населення, посилюється соціальна напруженість. За таких умов держава змушена формувати нові підходи до управління процесами відновлення з урахуванням обмежених ресурсів, високого рівня ризику та потреби в міжвідомчій і міжнародній координації.

Нові підходи до публічного управління передбачають гнучкість, відкритість і децентралізацію. Традиційні ієрархічні моделі управління в умовах багатофакторної кризи виявляються недостатньо ефективними, тому на перший план виходить мережеве управління, що ґрунтується на партнерстві між державними органами, місцевою владою, громадянським суспільством, бізнесом та міжнародними донорами. Такий підхід забезпечує швидку координацію дій, врахування потреб конкретних громад і оперативну мобілізацію ресурсів.

Інноваційною практикою стає впровадження цифрових інструментів управління процесами відновлення. Використання геоінформаційних систем, платформ для електронного моніторингу, відкритих баз даних дозволяє не лише контролювати хід реконструкцій, а й забезпечити прозорість витрачання коштів і доступ громадськості до інформації. Електронні платформи дають змогу ефективно управляти проєктами, координувати міжвідомчу взаємодію та визначати пріоритети на основі даних, а не суб'єктивних оцінок.

Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ) відіграє ключову роль у координації процесів відновлення медичної інфраструктури в умовах воєнної кризи [6]. Його основним завданням є формування стратегічного бачення розвитку системи охорони здоров'я з урахуванням нових безпекових викликів, забезпечення нормативно-правової бази, а також залучення міжнародної технічної допомоги. МОЗ виступає центральною ланкою в управлінні ресурсами, встановленні пріоритетів щодо реконструкції об'єктів охорони здоров'я та забезпеченні відповідності будівництва сучасним стандартам.

У співпраці з міжнародними партнерами, такими як ВООЗ, Європейська комісія та інші донорські організації, МОЗ України забезпечує залучення фінансування для відновлення лікарень, поліклінік і медичних центрів. При цьому важливо, що міністерство не лише розподіляє кошти, а й ініціює підходи, орієнтовані на сталий розвиток: впровадження цифрової медицини, розвиток системи електронного здоров'я, навчання медичного персоналу та зміцнення управлінської спроможності медичних закладів. У цьому контексті МОЗ виступає драйвером модернізації галузі, формуючи засади майбутньої стійкості.

Крім того, МОЗ активно розвиває відкриті інструменти прозорого моніторингу процесів відбудови, що відповідає принципам доброчесного публічного управління. Важливою ініціативою стала інтеграція даних щодо пошкоджених

медичних закладів у національній системі обліку та планування, що дозволяє ефективно координувати дії з обласними департаментами охорони здоров'я та місцевою владою. Міністерство також підтримує реалізацію концепції «відбудови краще, ніж було», просуваючи інноваційні підходи до будівництва, енергоефективності та адаптації медичних закладів до потреб громади.

Також варто згадати Національну службу здоров'я України (НСЗУ), яка є важливою інституцією в системі публічного управління охороною здоров'я і виконує ключову функцію – забезпечення фінансової стабільності та доступності медичних послуг для населення [7]. У контексті відновлення медичної інфраструктури після збройної агресії НСЗУ виступає не лише платником за надані послуги, а й стратегічним партнером у реформуванні системи фінансування охорони здоров'я. Її діяльність дозволяє чітко визначити пріоритети для фінансування послуг у постраждалих регіонах та забезпечити їх безперервність навіть у складних умовах.

НСЗУ сприяє впровадженню принципу «гроші йдуть за пацієнтом», що особливо важливо у період післякризового відновлення. Завдяки електронній системі охорони здоров'я eHealth, служба може оперативно аналізувати дані щодо обсягів надання медичних послуг, потреб громад у конкретних послугах, а також контролювати якість і ефективність витрачання коштів. Це дозволяє не лише відновлювати медичні послуги в зруйнованих територіях, а й підвищувати їхню доступність і якість відповідно до реальних потреб населення.

Крім того, НСЗУ активно співпрацює з Міністерством охорони здоров'я України та іншими зацікавленими сторонами у впровадженні нових моделей фінансування відновлених закладів. Вона відіграє важливу роль у запровадженні прозорих і справедливих механізмів оплати за медичні послуги, що враховують особливості конкретних територій, демографічну ситуацію, рівень ризику та потреби в медичній допомозі. У такий спосіб НСЗУ забезпечує сталість і справедливість у системі охорони здоров'я, сприяючи її адаптації до умов післякризового розвитку.

Ще одним важливим напрямом є впровадження принципів сталого розвитку у процеси відновлення. Це означає, що медичні заклади не просто відбудовуються, а модернізуються з урахуванням енергоефективності, безбар'єрності, екологічних стандартів і можливостей для подальшої цифровізації. Відновлення має стати

інструментом не лише відтворення довоєнного стану, а й покращення якості медичних послуг і зміцнення інституційної спроможності сфери охорони здоров'я. Зокрема, йдеться не лише про відбудову інфраструктури, а про створення медичних установ, здатних довгостроково забезпечувати якісні послуги в умовах соціальних, економічних і екологічних викликів. Сталий розвиток у цьому випадку передбачає інтеграцію принципів енергоефективності, раціонального використання ресурсів, екологічної безпеки та технологічної модернізації в проекти реконструкції.

Важливим елементом сталого підходу є інклюзивність, тобто забезпечення доступності медичних закладів для всіх категорій населення, включно з людьми з інвалідністю, літніми особами, внутрішньо переміщеними особами та іншими вразливими групами. Проєктування нових або відновлених закладів має враховувати безбар'єрний простір, зручну логістику, цифрові сервіси для віддаленого доступу до медичних послуг. Такі рішення дозволяють створювати більш справедливую та соціально орієнтовану систему охорони здоров'я, здатну відповідати на різноманітні потреби суспільства.

Також сталий розвиток у сфері охорони здоров'я передбачає інвестиції в людський капітал і управлінську спроможність. Відновлення медичних установ має супроводжуватись підготовкою кадрів, розвитком цифрових навичок у персоналу, а також впровадженням систем безперервного навчання. Зміцнення кадрової основи – це ключ до стійкості медичної системи, яка повинна не тільки реагувати на кризи, але й ефективно функціонувати в мирний час. У цьому сенсі сталий розвиток стає стратегічною метою, що поєднує фізичне відновлення, соціальну відповідальність та інституційну стійкість.

Ключовим завданням є створення ефективної моделі публічного управління, що поєднує короткострокові антикризові дії з довгостроковими стратегіями розвитку. На центральному рівні формується нормативно-правова база для відновлення медичних установ, залучаються кошти міжнародних донорів і фінансових організацій, впроваджуються цифрові інструменти для моніторингу стану медичної інфраструктури. Водночас важливу роль відіграють місцеві органи влади, які безпосередньо реалізують проєкти відбудови, координують дії з громадськими організаціями та волонтерами, враховують специфіку територій та актуальні потреби населення. У цьому контексті

особливої ваги набуває концепція «відбудови краще, ніж було» (Build Back Better), що передбачає модернізацію, енергоефективність, інклюзивність і цифровізацію закладів.

Концепція «відбудови краще, ніж було» стала ключовим принципом сучасної політики відновлення, зокрема в сфері охорони здоров'я. Її суть полягає не лише у відтворенні зруйнованої інфраструктури, а у її модернізації з урахуванням сучасних стандартів, технологій та потреб суспільства. У випадку медичних закладів це означає створення більш безпечних, стійких, енергоефективних та інклюзивних об'єктів, здатних функціонувати в умовах криз і забезпечувати вищу якість медичних послуг.

Застосування цієї концепції в Україні дає можливість не просто компенсувати втрати, завдані війною, а зробити якісний стрибок у розвитку системи охорони здоров'я. Наприклад, у процесі реконструкції лікарень акцент робиться на впровадженні новітніх медичних технологій, телемедицини, цифрових платформ для управління пацієнтськими потоками, а також на гнучкому зонуванні лікарняних приміщень для швидкої адаптації до надзвичайних ситуацій, таких як епідемії чи масові поранення. Особлива увага приділяється безпеці – бомбосховищам, автономним системам живлення, запасам ліків і води.

Окрім технічної та архітектурної модернізації, концепція «відбудови краще» має і соціальний вимір. Вона передбачає активну участь громад у процесах планування та реалізації відновлення, прозорість ухвалення рішень, а також врахування гендерної рівності, потреб вразливих груп та соціальної справедливості. Таким чином, «Build Back Better» у сфері охорони здоров'я – це не просто гасло, а цілісна стратегія, яка перетворює відновлення на можливість системної трансформації публічного управління та підвищення якості життя громадян.

Невід'ємною складовою успішного управління є забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадськості у процесі відновлення. Практика свідчить, що за умов відкритого доступу до інформації, залучення медичної спільноти та пацієнтів до прийняття рішень зростає рівень довіри до

влади та підвищується ефективність реалізованих проєктів. Крім того, важливою є інтеграція механізмів оцінювання потреб, ризиків і соціального впливу, що дозволяє обґрунтовано розподіляти ресурси та уникати дублювання зусиль. Таким чином, виклики відновлення системи охорони здоров'я можуть стати поштовхом до оновлення моделей публічного управління, орієнтованих на стійкість, інноваційність і партнерство.

Висновки. Відновлення закладів охорони здоров'я в умовах масштабної кризи, спричиненої війною, постає не лише як технічне завдання, а як комплексний виклик для всієї системи публічного управління в Україні. Успішна реконструкція медичної інфраструктури вимагає нових підходів, що поєднують гнучке управління, цифровізацію, міжвідомчу координацію та прозорість процесів. Особливу актуальність набуває концепція «відбудови краще, ніж було», яка дозволяє не просто відновити зруйновані об'єкти, а закласти основу для якісно нової, сучасної та стійкої системи охорони здоров'я.

У цьому процесі ключову роль відіграють такі державні інституції, як Міністерство охорони здоров'я України та Національна служба здоров'я України, які формують нормативне, фінансове та управлінське підґрунтя для ефективного відновлення. Завдяки їхній діяльності забезпечується координація дій на національному та місцевому рівнях, впроваджуються принципи інклюзивності, сталого розвитку та відкритості, що зміцнює довіру громадськості та міжнародних партнерів.

Отже, процес відбудови медичної інфраструктури може стати поштовхом до глибокої трансформації публічного управління в галузі охорони здоров'я. Застосування сучасних управлінських практик, орієнтація на потреби громад, залучення цифрових технологій та міжнародної підтримки створюють передумови для формування більш ефективної, доступної та стійкої системи медичних послуг, здатної витримувати як поточні, так і майбутні виклики.

Перспективами подальших досліджень можна розглядати підходи до обґрунтування пріоритетних заходів цифровізації сфери охорони здоров'я в сучасних умовах.

Список літератури:

1. Карлаш В. В. Механізми державного регулювання охорони здоров'я населення України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2020. С. 102.
2. Ніколюк О., Бондар В., Цветкова Н. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Food Industry Economics*. 2021.13 (3). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2137>

3. Чурпій І. К., Мельник І. В., Чурпій Н. В. Теоретико-правові аспекти реформування системи охорони здоров'я. *Art of Medicine*. 2020. 1 (13) січень–березень. С. 179–174.
4. Шевченко С. О., Бутковська Н. М. Особливості реформування системи охорони здоров'я України в умовах децентралізації. *Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: виклики та колізії*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, ДДУВС. 15.05.2020. С. 284–288.
5. Шелєміна Н. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80>
6. Міністерство охорони здоров'я України. *Офіційний сайт*. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 11.07.2025 р.).
7. Національна служба здоров'я України. *Офіційний сайт*. URL: <https://surl.li/jdhylw> (дата звернення: 11.07.2025 р.).

Chernikhovs'kyi R. I. RENOVATION OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN CRISIS CONDITIONS

The article considers the problem of restoring healthcare facilities in Ukraine in the context of the military crisis as a component of the transformation of public administration. It is emphasized that the large-scale destruction of medical infrastructure as a result of a full-scale war requires not only the physical reconstruction of facilities, but also a deep rethinking of approaches to healthcare management. The focus is on the concept of “building back better than before,” which involves the modernization of medical institutions taking into account the principles of sustainable development, energy efficiency, inclusiveness, and digitalization.

New management approaches are analyzed, in particular decentralized management models, network partnerships, the use of digital technologies and open data for monitoring and transparency of recovery processes. The role of the Ministry of Health of Ukraine in forming a strategic vision, coordinating actions with international donors, creating a regulatory framework, and managing reconstruction projects is determined. Special attention is paid to the activities of the National Health Service of Ukraine as a key institution in the field of financing medical services, which ensures the continuity of medical care thanks to the mechanism “money follows the patient” and the use of the electronic eHealth system.

It is substantiated that the restoration of the health care system should be accompanied by institutional changes, increased human resource capacity, transparency of decision-making and public participation. As a result of a comprehensive approach, the reconstruction process can become a catalyst for lasting changes in the public administration system and ensure the formation of a modern, sustainable, accessible and effective health care system adapted to conditions of uncertainty and new challenges.

The approaches to the restoration of health care institutions proposed in the article are considered not only as tools for responding to the consequences of the war, but also as an opportunity for a deep modernization of the health care system of Ukraine. The integration of the principles of effective public governance, the involvement of digital technologies, the strengthening of the role of communities, and strategic planning create the potential for building a flexible, innovative, and people-centered model of health care that can function in conditions of both crisis and sustainable development.

Key words: public administration, recovery, health care, crisis, health care institutions, state, population.