

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. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.31>

УДК 351:614

A. O. Kuценко,

аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6990-3060>

ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

A. Kutsenko,

Postgraduate student, Department of Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business,

V.I. Vernadsky Taurida National University

PROBLEMS OF PUBLIC HEALTH MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

Стаття присвячена розкриттю проблем публічного управління сферою охорони здоров'я в умовах воєнного стану в Україні. На сьогоднішній день система охорони здоров'я виступає невіддільним елементом національної безпеки. В умовах воєнного стану вона є соціальним інститутом та в той же час стратегічним ресурсом, що

дозволяє забезпечити відновлення боєздатності армії та підтримку життєдіяльності цивільного населення.

Актуальність дослідження пов'язана з низкою факторами, зокрема суттєвим збільшенням потреб у медико-психологічній допомозі як військовим, так і цивільним, що потребує ефективного перерозподілу ресурсів. До того ж, масштабне руйнування медичної інфраструктури, що загострює потребу в оперативному відновленні та розбудові сучасної та стійкої мережі закладів. В той же час сучасні умови визначають потребу у подоланні кадрової кризи та забезпеченні підходящих передумов праці медичних працівників в умовах підвищеного ризику.

Визначено, що публічне управління охороною здоров'я в Україні в період воєнного стану є системою адаптивного кризового менеджменту, що має на меті забезпечення стійкого розвитку медичної системи, швидкого реагування на надзвичайні виклики та підтримки безперервності надання медичної допомоги населенню. Наведено сучасні виклики публічного управління охороною здоров'я в Україні, зокрема постійні атаки держави-агресора на об'єкти медичної інфраструктури та проблеми з доступом до медичної допомоги у прифронтових зонах; кадровий дефіцит та неефективність управління людськими ресурсами; збільшення попиту на особливі види допомоги, зокрема на реабілітацію та протезування; обмежене фінансування та недостатньо ефективне використання ресурсів; подальша діджиталізація та впровадження інновацій. Встановлено, що дані виклики потребують від публічного управління охорони здоров'я не тільки швидкого реагування, але й стратегічного планування з метою формування стабільної, новітньої та орієнтованої на пацієнта системи, яка може видержати тривалі кризові умови. З'ясовано, що з метою подолання вище наведених викликів держава впроваджує мобільні медичні бригади, залучає міжнародну підтримку, запроваджує цифрові технології та полегшує бюрократичні процедури, одночасно модернізуючи політику управління задля забезпечення стабільного розвитку системи.

The article is devoted to revealing the problems of public management of the healthcare sector under martial law in Ukraine. Today, the healthcare system is an integral element of national security. Under martial law, it is a social institution and at the same time a strategic resource that allows ensuring the restoration of the army's combat capability and supporting the vital activity of the civilian population.

The relevance of the study is associated with a number of factors, in particular, a significant increase in the need for medical and psychological assistance for both military and civilian personnel, which requires effective redistribution of resources. In addition, the large-scale destruction of the medical infrastructure, which exacerbates the need for prompt restoration and development of a modern and sustainable network of institutions. At the same time, modern conditions determine the need to overcome the personnel crisis and ensure appropriate working conditions for medical workers in conditions of increased risk.

It is determined that public healthcare management in Ukraine during martial law is a system of adaptive crisis management aimed at ensuring sustainable development of the medical system, rapid response to emergency challenges and maintaining continuity of medical care to the population. The current challenges of public healthcare management in Ukraine are presented, in particular, constant attacks by the aggressor state on medical infrastructure facilities and problems with access to medical care in front-line areas; staff shortage and inefficiency of human resources management; increased demand for special types of care, in particular rehabilitation and prosthetics; limited funding and insufficiently efficient use of resources; further digitalization and implementation of innovations. It is established that these challenges require public healthcare management not only to respond quickly, but also to strategic planning in order to form a stable, innovative and patient-oriented system that can withstand prolonged crisis conditions. It was found that in order to overcome the above challenges, the state is implementing mobile medical teams, attracting

international support, introducing digital technologies, and facilitating bureaucratic procedures, while simultaneously modernizing management policies to ensure the sustainable development of the system.

Ключові слова: *публічне управління, охорона здоров'я, воєнний стан, медична інфраструктура, виклики, проблеми.*

Keywords: *public administration, healthcare, martial law, medical infrastructure, challenges, problems.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап суспільного розвитку переживає безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію нашої держави. Такі події радикально змінили усі сфери публічного управління, в тому числі і сектор охорони здоров'я. Система охорони здоров'я України потрапила на «передову» війни, працюючи заразом ключовою складовою національної безпеки, інститутом соціального захисту населення та невіддільною частиною загальної обороноздатності країни. За таких умов публічне управління сферою охорони здоров'я відіграє особливу роль, що полягає не тільки в забезпеченні безперервної діяльності медичних закладів та гарантії доступу населення до базових послуг, але й в потребі у оперативному пристосуванні до динамічних загроз, управління кризовими явищами та координації масштабної допомоги. Російська агресія дала можливість засвідчити стійкість системи, а також і її системні недоліки, які вимагають всебічного наукового аналізу та оперативних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як В. Буга, О. Лопаткіна, В. Пашнєв, А. Полтавець, Р. Черніховський, В. Юнгер та інші. Отже, зважаючи на стрімкі сучасні умови більш детального дослідження потребує узагальнення проблем

публічного управління сферою охорони здоров'я із врахуванням усіх наявних змін та впливу різноманітних факторів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є розкриття проблем публічного управління сферою охорони здоров'я в умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як уже було зазначено, повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави радикально змінила всі системи життєзабезпечення, зокрема охорону здоров'я, яка відіграє ключову стратегічну роль. На сьогоднішній день система охорони здоров'я України функціонує в умовах надзвичайного стану, докладаючи чимало зусиль для забезпечення рівноваги між потребами воєнного періоду та потребою у збереженні базової доступності до медичних послуг для цивільного населення. Вона стає об'єктом цілеспрямованих ударів агресора та водночас критичною складовою національної стійкості.

Публічне управління – це реалізація державної політики та управління державними програмами, що передбачає організацію, координацію та нагляд за державними установами та людьми, які в них працюють. Державні управлінці несуть відповідальність за виконання повсякденних операцій уряду та забезпечення ефективного та результативного надання державних послуг громадянам. Ця сфера охоплює широкий спектр діяльності, включаючи бюджетування, управління персоналом, аналіз політики та надання державних послуг. Публічне управління у сфері охорони здоров'я передбачає управління та координацію діяльності та ресурсів у сфері охорони здоров'я для покращення загального стану здоров'я та добробуту громад і населення, включаючи планування, організацію, реалізацію та оцінку програм і послуг громадського здоров'я [1, с. 184].

В українській медичній системі наявний широкий спектр медичних послуг, які є доступними та відповідають основним потребам пацієнтів. Однак нові виклики визначають нові вимоги, які потрібно враховувати при розробці пропозицій щодо впровадження стратегічних напрямків

покращення доступності для населення медичних послуг. Отже, управління в галузі охорони здоров'я виконує важливу роль у втіленні внутрішньої політики держави, спрямованої на забезпечення доступної медичної допомоги всім громадянам країни. Це досягається через прийняття державно-управлінських рішень та реалізацію концепції медичного обслуговування. Управління закладами охорони здоров'я базується на принципах системності, юридичної відповідальності та професійного розвитку, враховуючи різноманіття зовнішніх та внутрішніх факторів [2, с. 279-280].

Виходячи з того, що 24 лютого 2022 року Верховною Радою України було введено воєнний стан через пряме повномасштабне вторгнення Росії на територію України, можна стверджувати, що українська система охорони здоров'я сьогодні функціонує в кризових умовах. На даний час режим воєнного стану дозволяє працювати всім надавачам медичних послуг в межах вимог, встановлених для функціонування. Таким чином, держава належним чином відреагувала на введення воєнного стану на території України в умовах російсько-української війни і здійснила ряд оперативних і необхідних заходів для підтримання медичної сфери в належному стані. Належна робота системи охорони здоров'я відбувається завдяки злагодженій роботі усіх ланок вітчизняної медичної галузі [3, с. 84].

Публічне управління охороною здоров'я в Україні в період воєнного стану є системою адаптивного кризового менеджменту, що має на меті забезпечення стійкого розвитку медичної системи, швидкого реагування на надзвичайні виклики та підтримки безперервності надання медичної допомоги населенню. На даний момент система публічного управління охороною здоров'я в нашій державі засвідчує значну стійкість та спроможність до оперативної адаптації, що є наслідком поєднання минулих реформ та дієвих «воєнних» рішень.

Основні засади політики публічного управління в Україні засновані на принципах ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Важливим фактором реалізації яких є дотримання соціальної справедливості

та забезпечення доступу до базових послуг. Після початку повномасштабної війни в лютому 2022 року держава зіткнулася з необхідністю оперативного перегляду і адаптації власної політики до нових реалій. Серед ключових викликів – руйнування інфраструктури, медичних закладів, що змусило уряд ухвалювати рішення в умовах дефіциту часу та ресурсів. За даними Міністерства охорони здоров'я, у 2023 році було пошкоджено або зруйновано понад 700 медичних установ, багато з яких перебувають у зоні бойових дій. Ця ситуація потребувала мобілізації національних і міжнародних ресурсів для швидкого відновлення та забезпечення базових медичних послуг у найбільш постраждалих регіонах. Держава стикається з необхідністю балансувати між безпековими і соціальними пріоритетами, що значно ускладнює формування довгострокової стратегії розвитку. В умовах війни модернізація системи охорони здоров'я стала невід'ємною частиною державної політики публічного управління. Одним із головних пріоритетів є забезпечення функціонування критичної інфраструктури, яка включає лікарні, центри екстреної медичної допомоги та традиційну – енергетику з водопостачанням [4, с. 23-24].

Щодо власне наслідків російсько-української війни для системи охорони здоров'я їх варто ідентифікувати та оцінювати також з позиції їх впливу на інші сфери суспільних відносин та зворотний вплив зазначених сфер на систему охорони здоров'я, зважаючи на наступні положення: система охорони здоров'я чинить впливу на сукупність сфер суспільних відносин, а саме: економічну за галузями, соціальну, культурну та інші; наслідки воєнних дій в різних сферах суспільних відносин визначають вектори та можливості розвитку системи охорони здоров'я та впливають на стратегію повоєнного відновлення системи охорони здоров'я. Таким чином, лише ідентифікувавши та оцінивши наслідки війни можливо сформулювати дієві положення стратегії повоєнного відновлення системи охорони здоров'я, яка має забезпечити формування нової якісної системи охорони здоров'я через: подолання наслідків війни, підвищення якості медичних послуг,

забезпечення громадського здоров'я, забезпечення безпеки медичних послуг. Повоєнна система охорони здоров'я має відповідати наступним властивостям: адаптивність, безпека та актуальність. Відповідно подолання наслідків має відбуватися таким чином, щоб забезпечити безпеку системи охорони здоров'я, її відповідність повоєнним запитам та відповідним рівнем потенціалу за усіма його видами та формами [5, с. 129-130].

В. В. Буга та А. А. Полтавець зробили висновок, що, по-перше, ефективність системи охорони здоров'я безпосередньо залежить від належної організації управлінських процесів, зокрема, від оптимізації ресурсів, запровадження інноваційних технологій та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. По-друге, ключовим аспектом є забезпечення доступу до медичних послуг для всіх верств населення, що потребує належної політики держави в галузі охорони здоров'я та створення сприятливого правового середовища для функціонування цієї сфери. По-третє, сучасні виклики в системі охорони здоров'я, а саме, глобальні епідемії та воєнний стан, зміни в демографічній структурі населення, потребують удосконалення стратегій публічного управління та впровадження нових моделей адміністрування, що відповідають сучасним вимогам. Необхідно здійснювати постійний моніторинг і оцінку ефективності існуючих програм та концепцій у сфері охорони здоров'я, щоб забезпечити їх відповідність сьогоденним потребам населення. Загалом, успішне публічне управління в сфері охорони здоров'я може стати основою для забезпечення здоров'я та благополуччя громадян, покращення якості медичних послуг і ефективного використання державних ресурсів. Важливо продовжувати розвиток досліджень в цій галузі для виявлення нових шляхів оптимізації управлінських процесів та вдосконалення політики в охороні здоров'я [6, с. 635-636].

Новітні виклики для публічного управління охороною здоров'я в Україні носять доволі багатогранний характер та безперервно змінюються в умовах тривалих воєнних дій та повоєнного відновлення. Вони потребують від управлінських структур (Міністерства охорони здоров'я, Національної

служби здоров'я України, органів місцевого самоврядування) оперативної адаптації та прийняття інноваційних рішень. Серед сучасних викликів публічного управління охороною здоров'я в Україні є:

1. Постійні атаки держави-агресора на об'єкти медичної інфраструктури та проблеми з доступом до медичної допомоги у прифронтових зонах. Це потребує розробки програм забезпечення енерго- та водопостачання закладів охорони здоров'я. В свою чергу, забезпечення доступу до медичної допомоги у прифронтових регіонах досі лишається головним викликом, що пов'язано із пошкодженою логістикою та мінною небезпекою.

2. Кадровий дефіцит та неефективність управління людськими ресурсами. Так, військові дії призвели до суттєвого відтоку медичних працівників за межі чи всередині нашої держави, що порушує рівновагу у забезпеченні спеціалістами. При цьому спостерігається високий рівень психоемоційного виснаження персоналу (високий рівень стресу та екстремальні умови діяльності спричиняють професійне вигорання медичних працівників). Управління повинне зосереджуватися на розробці програм підтримки та ротації персоналу, покращенні мотивації (зокрема, одноразових виплат, забезпечення житлом).

3. Збільшення попиту на особливі види допомоги, зокрема на реабілітацію та протезування (кількість людей з отриманими бойовими травмами, які потребують фізичної реабілітації, блискавично збільшується. Це потребує розвитку мережі реабілітаційних центрів та впровадження єдиних стандартів допомоги. В той же час чимало людей потребують психологічної підтримки та лікування посттравматичного стресового розладу.

4. Обмежене фінансування та недостатньо ефективне використання ресурсів. Так, потреба у фінансуванні військових потреб обмежує державні витрати на охорону здоров'я, що потребує більш дієвого управління існуючими коштами та залучення міжнародної допомоги. При цьому

необхідно забезпечити прозорі та підзвітні механізми використання міжнародної допомоги та бюджетних ресурсів для запобігання корупції.

5. Подальша діджиталізація та впровадження інновацій. Не дивлячись на те, що система eHealth добре себе показала, виклик полягає в її абсолютному впровадженні в усіх регіонах та інтеграції з іншими державними реєстрами. Серед інновацій в даній сфері варто виокремити розвиток телемедицини для консультацій у віддалених районах, що вимагає наступного розвитку інфраструктури та законодавчого регулювання.

Вище наведені виклики потребують від публічного управління охорони здоров'я не тільки швидкого реагування, але й стратегічного планування з метою формування стабільної, новітньої та орієнтованої на пацієнта системи, яка може видержати тривалі кризові умови.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, проблеми публічного управління охороною здоров'я в Україні в період воєнного стану включають руйнування об'єктів медичної інфраструктури (війна спричинила ліквідацію медичних установ, що обтяжує надання допомоги), обмеженість доступу до допомоги в прифронтових зонах, високий рівень навантаження на систему (пов'язано з великою кількістю поранених та постраждалих) та потребу в оперативному реагуванні на надзвичайні ситуації. З метою подолання вище наведених викликів держава впроваджує мобільні медичні бригади (там, де стаціонарні установи зруйновані), залучає міжнародну підтримку (для забезпечення надтермінових потреб та стабілізації системи охорони здоров'я), запроваджує цифрові технології (для полегшення доступу до медичних послуг та ефективного управління ресурсами) та полегшує бюрократичні процедури (для пришвидшення процесів та більш ефективного розподілу ресурсів), одночасно модернізуючи політику управління задля забезпечення стабільного розвитку системи.

Література

1. Пашнев В. Необхідність удосконалення публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах війни. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 3 (3). С. 181-193. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-181-193](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-181-193).
2. Черніховський Р. І. Публічне управління в сфері охорони здоров'я та напрями його покращення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Випуск 6. С. 277-282. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.47>.
3. Черніховський Р. І. Правові засади публічного управління у сфері охорони здоров'я в кризових умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 3. С. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/16>.
4. Лопаткіна О. О. Політика публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану. *Публічне управління і політика*. 2024. № 2. С. 21-28. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.03>.
5. Юнгер В. І. Ідентифікація наслідків російсько-української війни для системи охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 2 (80). С. 127-134. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.23>.
6. Буга В. В., Полтавець А. А. Публічне управління та адміністрування у сфері охорони здоров'я. *Право і суспільство*. 2024. № 4. С. 633-638. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.4.89>.

References

1. Pashniev, V. (2024), "The need to improve public administration in the field of health care in wartime", *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, vol. 3 (3), pp. 181-193. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-181-193](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-181-193).
2. Chernikhovskiy, R. I. (2023), "Public administration in the field of health care and directions for its improvement", *Dniprovskiyi naukovyi chasopys*

publichnoho upravlinnia, psykhologii, prava, vol. 6, pp. 277-282. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.47>.

3. Chernikhovskiy, R. I. (2024), “Legal principles of public administration in the field of health care in crisis conditions”, *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3, pp. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/16>.

4. Lopatkina O. O. (2024), “Public Management Policy in the Health Sector under Martial Law”, *Publichne upravlinnia i polityka*, vol. 2, pp. 21-28. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.03>.

5. Iunher, V. I. (2023), “Identification of the Consequences of the Russian-Ukrainian War for the Health System”, *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 2 (80), pp. 127-134. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.23>.

6. Buha, V. V. and Poltavets, A. A. (2024), “Public management and administration in the field of health care”, *Pravo i suspilstvo*, vol. 4, pp. 633-638. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.4.89>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.