

ISSN 2414-0562 (Print)
ISSN 2617-2224 (Online)
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2\(43\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2(43))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 2 (43) – жовтень 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Публічне урядування
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-03888

Суб'єкт у сфері друкованих медіа –
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія управління
персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039,
iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).

Мови розповсюдження: українська, англійська,
польська, німецька, французька.

Видається з листопада 2015 року

Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік

Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 9 від 29.10.2025)

Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:

Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.

Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію “Б”.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальність за надану ними інформацію.

Матеріали подано в авторській редакції.

Передрук – тільки з дозволу редакції.

Адреса редакційної колегії:

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

Офіційний сайт видання:

www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management

Registration of Print media entity:

Decision of the National Council of Television and Radio
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.

Media ID: R30-03888

Media entity – Private Joint-Stock Company
«Higher education institution «Interregional Academy
of Personnel Management»
(03039, Kyiv, Frometivska str., 2,
iapm@iapm.edu.ua, tel. (044) 490-95-00).

Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.

Published from november 2015

Pereodisity: 4 times on a year + one

Published by the decision of Academic council
of Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 9 from 29.10.2025)

Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
“Україніка наукова”, “Джерело”.

According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection “Public management”
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category “B”.

The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.

The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author's style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.

Materials filed in the author's edition.

Reprinting – with the editorial's permission strictly.

Address of the editorial board:

Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039

Official site:

www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 2 (43) — жовтень 2025. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”, 2025. 68 с.

ЗМІСТ

Костюков В. О.

Феномен корупції та антикорупційних практик
у системі публічної служби:
теоретичні аспекти 7

Руснак О. А.

Управління ризиками в контексті
кризової ситуації: загальнотеоретичний
і публічно-управлінський вимір.....16

Юріков О. О.

Інституційно-функціональні засади
впровадження електронної демократії..... 27

Гончаренко М. Ф., Сліпчук Ю. А.

Механізми державного управління
у сфері розбудови електронного врядування:
нові підходи..... 33

Дмитренко Г. А., Олійник О. О.

Теоретико-методологічні засади управління
соціальними змінами в умовах політичної
модернізації та демократичного транзиту.....40

**Дмитренко Г. А., Семенець-Орлова І. А.,
Мазур Ю. В., Дакал А. В.**

Теоретико-методологічні засади розбудови
нормативно-правового забезпечення
державного управління
у сфері охорони здоров'я.....50

Жупан Д. Б., Дмитренко Г. А.

Теоретико-методологічні засади розбудови
кадрового механізму державного управління
у сфері охорони здоров'я.....59

УДК 35.08:351.9(477)[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2\(43\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2(43)-6)**Дмитренко Геннадій Анатолійович,**

доктор економічних наук, професор, кафедра економіки бізнесу, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: dmitrenko2000@meta.ua; <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

Dmitrenko Gennady Anatoliyovych,

Doctor of Economics, Professor at the Department of Corporative Economics, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: dmitrenko2000@meta.ua; <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

**Семенець-Орлова Інна Андріївна,**

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: innaorlova@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

Semenets-Orlova Inna Andriivna,

Doctor of Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: innaorlova@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>



ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗБУДОВИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Анотація. Актуальність. Нормативно-правова база відіграє ключову роль у процесі реалізації реформ у сфері охорони здоров'я, забезпечуючи правові механізми для впровадження нових управлінських підходів, фінансових моделей, організаційних структур і стандартів якості медичних послуг. Саме через законодавче регулювання відбувається легітимізація змін, визначення меж відповідальності органів влади, створення умов для підзвітності, прозорості та захисту прав громадян.

Мазур Юлія Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: gy_89@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Mazur Yuliya Volodymyrivna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: gy_89@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

**Дакал Алла Василівна,**

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: alladakal@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-3221-353X>,

Dakal Alla Vasylivna,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: alladakal@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-3221-353X>



Мета – проаналізувати теоретико-методологічні засади розбудови нормативно-правового забезпечення державного управління у сфері охорони здоров'я.

Новизна. У країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні, нормативно-правова база часто виконує не лише регуляторну, але й трансформаційну функцію, слугуючи інструментом інституційної модернізації. Реформи, що ґрунтуються виключно на адміністративних або політичних рішеннях, без належного правового забезпечення, як правило, мають обмежений ефект і вразливі до зворотнього відкату. Натомість, наявність стабільної, послідовної й гармонізованої правової системи дозволяє створити сприятливе середовище для довгострокових змін.

Висновки. Успішність реформ, зокрема таких як автономізація медичних закладів, впровадження електронного здоров'я (eHealth), розвиток фінансування за результатами (RBF) чи публічно-приватного партнерства (PPP), безпосередньо залежить від наявності чітких правових рамок. Такі рамки

повинні передбачати: визначення механізмів взаємодії між центральними та місцевими органами влади; врегулювання доступу до даних і цифрових сервісів; нормативну підтримку підзвітності й контролю результативності.

Нормативна база є основою для міжсекторальної взаємодії у межах концепції «здоров'я в усіх політиках» (Health in All Policies), де охорона здоров'я інтегрується у політики транспорту, освіти, житлової сфери тощо. Це вимагає адаптації чинного законодавства до міждисциплінарного підходу, що є ще одним доказом важливості нормативної основи як стратегічного ресурсу реформи. Таким чином, вдосконалення нормативно-правового регулювання є не допоміжним, а системоутворювальним чинником у реалізації реформ охорони здоров'я, що визначає їхню легітимність, сталість та ефективність у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: теоретико-методологічні засади, теорія державного управління, нормативно-правове забезпечення, державне управління у сфері охорони здоров'я, громадське здоров'я, реформи у сфері охорони здоров'я.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF DEVELOPING REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF HEALTHCARE

Abstract. Relevance. The regulatory and legal framework plays a key role in the process of implementing reforms in the sphere of healthcare, providing legal mechanisms for the implementation of new management approaches, financial models, organizational structures and quality standards of medical services. It is through legislative regulation that changes are legitimized, the boundaries of responsibility of government bodies are determined, conditions are created for accountability, transparency and protection of citizens' rights.

The goal is to analyze the theoretical and methodological principles of developing regulatory and legal support for public administration in the sphere of healthcare.

Novelty. In countries with economies in transition, in particular in Ukraine, the regulatory and legal framework often performs not only a regulatory, but also a transformational function, serving as a tool for institutional modernization. Reforms based solely on administrative or political decisions, without proper legal support, usually have limited effect and are vulnerable to rollback. On the other hand, the presence of a stable, consistent and harmonized legal system allows creating a favorable environment for long-term changes.

Conclusions. The success of reforms, in particular such as the autonomy of medical institutions, the introduction of electronic health (eHealth), the development of results-based financing (RBF) or public-private partnerships (PPP), directly depends on the presence of a clear legal framework. Such a framework should include: defining mechanisms for interaction between central and local authorities; regulating access to data and digital services; regulatory support for accountability and performance monitoring.

The regulatory framework is the basis for intersectoral interaction within the framework of the concept of "Health in All Policies", where health care is integrated into policies in the transport, education, housing, etc. This requires adapting the current legislation to an interdisciplinary approach, which is another proof of the importance of the regulatory framework as a strategic resource for reform. Thus, improving regulatory regulation is not an auxiliary, but a system-forming factor in the implementation of health care reforms, which determines their legitimacy, sustainability and effectiveness in the long term.

Key words: theoretical and methodological principles, theory of public administration, regulatory and legal support, public administration in the field of health care, public health, health care reforms.

Постановка проблеми. Оцінка чинного нормативно-правового забезпечення публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні свідчить про низку системних проблем, які істотно ускладнюють впровадження ефективних реформ. Серед найгостріших викликів вирізняються застарілість окремих правових актів, юри-

дичні колізії, а також фрагментарність регулювання між рівнями управління, що призводить до розмитості відповідальності та дублювання повноважень.

Низка нормативно-правових актів, які регулюють функціонування системи охорони здоров'я, була прийнята ще у 1990-х та на початку

2000-х років. Вони не відображають сучасних управлінських моделей, таких як автономізація закладів охорони здоров'я, цифровізація послуг (eHealth), фінансування за результатами (RBF/PBF) чи державно-приватне партнерство (PPP). Наприклад, багато підзаконних актів досі передбачають централізовану вертикаль управління, що не відповідає принципам децентралізації, закріпленим у чинному Законі України «Про місцеве самоврядування». Крім того, законодавча база нерідко базується на застарілих уявленнях про роль пацієнта як пасивного споживача послуг, а не активного учасника ухвалення рішень. Це суперечить принципам сучасної системи охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта (people-centred care), які закріплені у стратегічних документах ВООЗ і ЄС. Ще однією суттєвою проблемою є неузгодженість норм між актами різного рівня, а також між законодавчими і підзаконними документами. Наприклад, положення щодо повноважень органів місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я часто не узгоджені з нормативами МОЗ, що ускладнює процес делегування функцій та розподілу ресурсів. На практиці це призводить до дублювання або, навпаки, прогалин у регулюванні ключових процесів, як-от фінансування, закупівлі, кадрова політика. Фрагментарність нормативної бази також проявляється у відсутності єдиного узгодженого документа, який би комплексно регулював функціонування системи охорони здоров'я як публічної служби. Існуючі норми розпорошені між численними законами, постановами, наказами та локальними актами, що створює правову невизначеність для суб'єктів управління. У результаті органи влади на місцях часто змушені діяти інтуїтивно або орієнтуватися на політичну доцільність, а не на чіткі правові застави (Open Data in Europe, 2022).

Таким чином, оновлення нормативної бази має включати не лише перегляд окремих актів, а й системну кодифікацію, усунення суперечностей та узгодження функцій усіх рівнів управління для забезпечення цілісного підходу до реформування галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання публічної політики та реформування сфери охорони здоров'я досліджують такі науковці, як Н. Авраменко, Ю. Вороненко, Д. Карамішев, В. Князевич, В. Лехан, Р. Погоріляк, І. Рожкова, І. Солоненко, Г. Слабкий, Я. Радиш, Т. Юрочко та інші.

Мета статті – проаналізувати теоретико-методологічні засади розбудови нормативно-правового забезпечення державного управління у сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Однією з ключових перешкод для реалізації сучасних реформ у сфері охорони здоров'я в Україні є відставання нормативно-правової бази від управлінських інновацій. Попри наявність ініціатив та проєктів у сферах цифровізації (eHealth), фінансування за результатами (Results-Based Financing, RBF / Performance-Based Financing, PBF) та публічно-приватного партнерства (Public-Private Partnership, PPP), їх повноцінне функціонування часто обмежується відсутністю належного правового підґрунтя.

Сучасна система публічного управління охороною здоров'я вимагає не лише функціональної ефективності, а й дотримання принципів підзвітності, прозорості та участі громадян. Проте чинне нормативно-правове забезпечення в Україні поки що не гарантує їх належної реалізації на практиці. Підзвітність як інституційний механізм означає обов'язок органів влади або надавачів медичних послуг звітувати про свої рішення та дії перед суспільством, урядом або регулятором. Брак нормативної конкретики унеможливорює системний моніторинг якості управлінських рішень та ускладнює притягнення посадових осіб до відповідальності у разі неефективності або зловживань. Чинна нормативна база не в повному обсязі забезпечує публічність процесів формування політики у сфері охорони здоров'я. Наприклад, не всі рішення щодо розподілу бюджетних коштів, закупівель обладнання чи затвердження місцевих програм охорони здоров'я є доступними для громадськості в електронному вигляді або через відкриті реєстри. Це обмежує можливості незалежного аналізу, громадського контролю й створює передумови для зловживань. Незважаючи на те, що Закон України «Про основи охорони здоров'я» передбачає участь громадських організацій у формуванні політики, відсутні інструменти обов'язкового громадського обговорення проєктів нормативно-правових актів у сфері медицини. Немає також уніфікованої процедури залучення представників пацієнтських спільнот, незалежних експертів та медичної спільноти до процесу розробки стратегій, стандартів або регуляторних актів. У результаті часто ухвалюються рішення, що не враховують реальні потреби громадян або вразливих груп.

Таким чином, наявні проблеми із забезпеченням підзвітності, прозорості та залучення громадськості свідчать про потребу у вдосконаленні нормативної бази у відповідності до європейських підходів до Good Governance, де участь і підзвітність визнаються основними критеріями якості публічного управління (eHealth, 2021).

Ефективна реалізація реформ у сфері охорони здоров'я в Україні потребує не лише стратегічного бачення, а й цілісного нормативно-правового супроводу, який би забезпечував узгодженість управлінських рішень, правову визначеність для суб'єктів системи та відповідність міжнародним стандартам. На цьому етапі виокремлюються кілька пріоритетних напрямів правового оновлення, що мають системоутворююче значення для модернізації публічного управління у галузі.

В умовах трансформації системи охорони здоров'я України особливого значення набуває питання актуалізації та систематизації нормативно-правової бази, яка забезпечує правову основу функціонування всієї галузі. Насамперед це стосується Закону України «Про основи законодавства України про охорону здоров'я», який був ухвалений у 1992 році, коли суспільно-політичні та економічні умови суттєво відрізнялися від нинішніх. Незважаючи на те, що цей закон зазнав численних редакційних змін і доповнень, він залишається концептуально застарілим, не завжди відповідає сучасним викликам та вимогам реформування галузі. У першу чергу оновлення законодавства має враховувати глибинні зміни, які відбуваються в організації системи охорони здоров'я: це ідеї децентралізації управлінських функцій, що передбачають більшу автономію на місцевому рівні, а також автономізація медичних закладів, яка дозволяє їм діяти більш самостійно в управлінських та фінансових питаннях. Особлива увага має бути приділена питанню фінан-

сової підзвітності, що є фундаментом для забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів, а також прозорості та відповідальності перед суспільством.

Крім того, у межах оновлення нормативної бази необхідно передбачити інтеграцію цифрових технологій у систему охорони здоров'я, що безпосередньо пов'язано з цифровізацією як пріоритетом реформ (eHealth, 2021; Електронна система охорони здоров'я, 2023). Це означає не лише визначення правового статусу нових інформаційних систем, а й узгодження функцій різних рівнів управління для запобігання фрагментації нормативного поля. Наявність розпорошених норм, відсутність єдиного підходу створюють потенційні ризики дублювання повноважень, зниження ефективності управління і, як наслідок, погіршення якості надання медичних послуг. Саме тому одним із пріоритетів правового оновлення є розробка та впровадження законодавства, що інституціоналізує розвиток eHealth, усуває правові прогалини та забезпечує гармонізацію з міжнародними стандартами.

У сучасних умовах розвиток цифрових технологій стає ключовим у реформі сфери охорони здоров'я, відкриваючи нові можливості для підвищення якості, доступності та ефективності медичних послуг (Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я, 2020). Відповідно, цифрова трансформація системи охорони здоров'я потребує не тільки технічної модернізації, а й комплексного нормативно-правового

Таблиця 1

Пріоритетні напрями нормативного оновлення у галузі охорони здоров'я

Пріоритетний напрям	Основна мета	Ключові аспекти / Компоненти
Кодифікація та оновлення базових законодавчих актів	Систематизувати та усунути прогалини й колізії у чинному законодавстві.	Розробка єдиного Медичного кодексу України або комплексного консолідованого акту, який замінить розрізнені норми.
Інституціоналізація цифрової трансформації	Створити повноцінну та всеохоплюючу правову основу для eHealth.	Чітке регулювання телемедицини (дистанційна діагностика, лікування, відповідальність). Забезпечення захисту електронних медичних даних (відповідність GDPR, стандарти обміну). Правове закріплення використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП) у всіх медичних процесах.
Врегулювання механізмів фінансування за результатами (RBF)	Запровадити оплату медичних послуг на основі досягнутих, вимірних результатів.	Розробка контрактних моделей, що прив'язують фінансування до конкретних медичних показників. Визначення чітких індикаторів результативності та механізмів їх моніторингу й верифікації.
Оновлення правової рамки публічно-приватного партнерства (PPP)	Створити сприятливі та прозорі умови для співпраці держави та приватного сектору у сфері охорони здоров'я.	Вдосконалення процедур ініціювання, оцінки та реалізації проектів PPP. Чіткий розподіл ризиків та відповідальності між партнерами. Забезпечення фінансових гарантій для приватних інвесторів.
Закріплення механізмів прозорості та участі громадськості	Підвищити відкритість управлінських рішень та забезпечити ефективне залучення громадянського суспільства до формування політики.	Впровадження обов'язкових механізмів прозорості прийняття рішень у сфері охорони здоров'я. Розширення можливостей для громадського контролю та аудиту. Залучення експертів та пацієнтських організацій до розробки законодавчих актів та стратегій.

Джерело: розробка авторів

регулювання. Відсутність єдиної правової бази, яка б забезпечувала уніфіковане визначення статусу eHealth, створює перешкоди для гармонійного функціонування електронних систем та їх інтеграції на різних рівнях (Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо питань електронної системи охорони здоров'я, 2020). Правове регулювання у цій сфері повинно охоплювати низку критично важливих аспектів, таких як:

- визначення статусу та правил взаємодії інформаційних систем охорони здоров'я, що гарантуватиме сумісність та безперервний обмін даними;

- забезпечення надійного захисту персональних медичних даних пацієнтів відповідно до сучасних європейських та міжнародних стандартів конфіденційності;

- легітимізація практик телемедицини, зокрема чітке визначення юридичної відповідальності медичних працівників, які надають послуги дистанційно;

- регулювання використання електронних рецептів і цифрового підпису, що підвищує оперативність і зручність надання медичних послуг, а також спрощує документообіг;

- визначення правил дистанційної комунікації між пацієнтами, лікарями та адміністративними органами.

В Україні вже зроблено значний крок уперед із запуском централізованої системи eHealth (eHealth, 2021), однак на законодавчому рівні ще відсутній спеціалізований нормативний акт, який би системно врегулював усі зазначені питання (The Public Private Collaboration model, 2019). Прийняття Закону України «Про електронну систему охорони здоров'я» могло б стати ключовим елементом правового оновлення, що створить фундамент для сталого розвитку цифрових інновацій у медичній сфері, захисту прав пацієнтів та підвищення ефективності управління.

У сучасних умовах, коли реформування системи охорони здоров'я України перебуває на етапі глибоких трансформацій, особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до бюджетного фінансування, які б не лише гарантували стабільність фінансових потоків, а й стимулювали реальне покращення якості надання медичних послуг. Одним із таких підходів, що поступово знаходить визнання у міжнародній практиці є фінансування за результатами Results-Based Financing (RBF) або Performance-Based Financing (PBF). Ця модель передбачає тісний зв'язок між розподілом фі-

нансових ресурсів і досягненням конкретних, вимірюваних показників результативності, що, у свою чергу, створює сприятливе середовище для мотивації надавачів послуг до системного підвищення ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості.

Запровадження RBF не може бути успішним без відповідного нормативно-правового підґрунтя, яке б забезпечувало чітке регламентування ключових параметрів цієї моделі. Зокрема, на законодавчому рівні має бути передбачено визначення базових принципів фінансування за результатами, уточнено критерії, за якими визначаються цільові показники, а також закріплено процедури оцінки досягнення результатів та обрахунку відповідного фінансування. Показники ефективності повинні бути чітко вимірюваними, об'єктивно обґрунтованими, узгодженими із пріоритетами державної політики у сфері охорони здоров'я та адаптованими до специфіки регіонального рівня.

Крім того, важливо передбачити детальне регулювання механізмів звітності. Це передбачає не лише стандартизацію звітних форм, а й визначення періодичності подання звітів, їхнього змістовного наповнення та відповідальних суб'єктів. Повнота і достовірність звітності є вирішальними для прийняття управлінських рішень, здійснення перерозподілу коштів і моніторингу ефективності програм. Без цього механізм RBF ризикує залишитися лише формальною конструкцією без практичного значення.

Особливої уваги потребує також регламентація процедур незалежного моніторингу, який є необхідною умовою забезпечення об'єктивності оцінки досягнутих результатів. Необхідно передбачити участь сторонніх експертів, фахових аудиторських структур або представників громадянського суспільства у процесі перевірки звітності медичних закладів, що отримують фінансування за результатами. Це дозволить мінімізувати потенційні ризики маніпуляцій та нецільового використання коштів, а також підвищить рівень довіри з боку суспільства до державної політики у сфері охорони здоров'я.

У довгостроковій перспективі законодавча фіксація RBF як повноправної форми фінансування з державного бюджету відкриває можливість поширення цього інструменту на ширший спектр медичних послуг, а також його поступове поєднання з іншими реформаторськими підходами, зокрема, розвитком електронного управління, впровадженням індикаторів результативності в умовах цифрової звітності, а також розбудовою системи публічно-приватного партнерства.

У сукупності ці заходи можуть стати основою для створення більш справедливої, ефективної й адаптивної моделі фінансування медичної допомоги, орієнтованої на довготривалі позитивні зміни у сфері охорони здоров'я.

В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та необхідності модернізації інфраструктури охорони здоров'я публічно-приватне партнерство (PPP) розглядається як перспективний механізм залучення інвестицій, управлінських інновацій та технологічного досвіду з боку приватного сектору. У міжнародній практиці PPP довело свою ефективність у реалізації великих проєктів у сфері будівництва, управління та експлуатації медичних установ, а також у впровадженні цифрових рішень, телемедицини й лабораторних сервісів. Водночас успішність такого партнерства значною мірою залежить від якості правового регулювання, яке має створювати передбачувані, збалансовані та справедливі умови для всіх сторін (Open Data in Europe, 2022).

Чинне українське законодавство у сфері публічно-приватного партнерства, хоча й формально допускає реалізацію проєктів у галузі охорони здоров'я, наразі не містить достатньо спеціалізованих положень, які б враховували особливості надання медичних послуг. Зокрема, відсутня чітка регламентація таких важливих аспектів, як розподіл ризиків між державою і приватним партнером, гарантування якості наданих послуг, збереження публічного інтересу, а також захист прав і доступу до медичної допомоги для соціально вразливих категорій населення. Ще одним принципово важливим аспектом є встановлення процедур контролю та моніторингу за виконанням зобов'язань приватного партнера, включаючи регулярну оцінку якості медичних послуг, фінансову прозорість використання ресурсів та можливість громадського аудиту. Відповідне нормативне забезпечення цих процесів сприятиме підвищенню довіри з боку населення, запобіганню ризикам корупції та забезпеченню стабільності партнерських відносин.

З урахуванням викладеного, актуальним є питання розробки окремих підзаконних актів або спеціального розділу в законі про PPP, який би був присвячений саме проєктам у сфері охорони здоров'я. Це дозволить не лише зменшити правову невизначеність, а й зробити медичну галузь більш відкритою для інвестицій, не втрачаючи при цьому соціальної орієнтованості державної політики. Побудова ефективної, стійкої та соціально орієнтованої системи охорони здоров'я неможлива без належного залучення громадськості до процесів формування, реалізації та моніто-

рингу державної політики. Прозорість і участь громадян не лише підвищують легітимність управлінських рішень, а й сприяють кращому врахуванню реальних потреб населення, особливо найбільш уразливих його категорій. У цьому контексті питання нормативного закріплення механізмів громадської участі набуває ключового значення. Сучасні тенденції публічного управління у сфері охорони здоров'я передбачають поступовий перехід від ієрархічно-адміністративної моделі до інклюзивної, в якій різні соціальні групи, громадські організації, пацієнтські спільноти та професійні асоціації виступають не лише об'єктами політики, а й активними суб'єктами її формування. Відтак, законодавча система повинна передбачати чіткі правові інструменти для забезпечення такої участі.

Одним із важливих напрямів є запровадження обов'язкових публічних консультацій при розробці стратегічних документів, національних програм, змін до профільного законодавства та підзаконних актів. Це дозволяє залучити до дискусії широке коло зацікавлених сторін, підвищити якість політичних рішень і зменшити ризики неприйняття реформ на етапі реалізації. Не менш важливо забезпечити інституційне представництво пацієнтів, шляхом включення представників пацієнтських і громадських організацій до консультативно-дорадчих органів при Міністерстві охорони здоров'я, Національній службі здоров'я України (НСЗУ), регіональних департаментах охорони здоров'я. Така практика вже довела свою ефективність у низці європейських країн і сприяє кращому балансу інтересів при розподілі ресурсів. Окремої уваги потребують також правові механізми ініціювання громадських експертиз, петицій, незалежного моніторингу, що дозволяють громадським організаціям та активістам брати участь не лише у плануванні, але й у щоденному контролі за виконанням рішень, оцінювати ефективність реформ і вплив змін на якість та доступність медичних послуг. Загалом, нормативне закріплення прозорості й участі громадськості має стати обов'язковим компонентом реформ у сфері охорони здоров'я, оскільки воно створює умови для відкритого діалогу, посилює соціальну відповідальність влади та сприяє формуванню довіри – критично важливого ресурсу в період глибоких трансформацій.

У XXI столітті трансформація систем охорони здоров'я дедалі більше орієнтується на принципи сталості, ефективності, прозорості та людоцентричності. Водночас, як засвідчує міжнародна практика, успішна реалізація реформ потребує

не лише фінансових і організаційних ресурсів, а й ґрунтовної нормативно-правової основи, яка б забезпечувала інституційну сталість змін. У цьому контексті вагомим роль відіграють рекомендації провідних міжнародних організацій, зокрема, Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), Світового банку та Європейської Комісії. Їхні підходи формуються на основі багаторічного аналізу глобальних тенденцій, регіональних викликів і практичного досвіду країн із різними моделями медичних систем. Звернення до таких рекомендацій дозволяє сформулювати бачення, яке узгоджується з принципами належного врядування (Good Governance) і водночас враховує потребу у гнучкому, адаптивному та правозахисному підході до реформ.

Всесвітня організація охорони здоров'я системно підкреслює роль законодавчого підґрунтя в забезпеченні універсального доступу до медичних послуг та ефективного врядування у секторі. У звіті Health Systems Governance for Universal Health Coverage зазначено, що нормативно-правові акти мають чітко регламентувати розмежування повноважень між центральними та місцевими органами, визначати юридичний статус інноваційних практик (наприклад, eHealth, інтегрованого догляду) та гарантувати участь громадян у прийнятті рішень. Також наголошено на потребі створення правових умов для міжвідомчої взаємодії в межах реалізації підходу «Health in All Policies». Світовий банк розглядає нормативну базу як інструмент досягнення результативності та підзвітності в охороні здоров'я. У документі Healthy Development: Strategy for Health, Nutrition, and Population Results визначено, що правове регулювання має підтримувати фінансування за результатами (RBF/PBF), закріплювати механізми публічно-приватного партнерства, а також створювати рамки для цифрової трансформації із чіткими положеннями щодо кібербезпеки, захисту персональних даних та міжсекторальної сумісності інформаційних систем. Європейська Комісія у своїх аналітичних звітах акцентує на необхідності правового забезпечення принципів стійкості, інноваційності та соціальної справедливості (Open Data in Europe, 2022). Зокрема, в межах рекомендацій експертної групи з питань ефективного інвестування в охорону здоров'я (Expert Panel on Effective Ways of Investing in Health) пропонується адаптувати нормативну базу до нових реалій, зокрема пандемічних ризиків, цифрової медицини та змін у структурі попиту на медичні послуги. Особливо наголошено на важливості юридичного забезпечення міжсекторальної політики, оцінки

впливу реформ на вразливі групи та інституціоналізації механізмів участі громадян у процесі прийняття рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, слід зазначити, що рекомендації ВООЗ, Світового банку та Європейської Комісії консолідують критично важливі орієнтири для держав, які перебувають у процесі реформування систем охорони здоров'я. Незалежно від національної специфіки, в усіх випадках нормативно-правове забезпечення виступає ключовим інструментом для закріплення нових управлінських моделей, створення простору для цифрових інновацій, посилення міжгалузевої взаємодії та забезпечення прозорості й підзвітності. Зокрема, комплексний підхід до правового регулювання дозволяє інтегрувати новітні практики, такі як фінансування за результатами, eHealth, публічно-приватне партнерство, а також інституціоналізувати механізми участі громадськості та захисту прав пацієнтів. Отже, ефективна імплементація міжнародних рекомендацій у національне законодавство може стати потужним каталізатором глибокої та соціально орієнтованої реформи охорони здоров'я в Україні.

Один із ключових напрямів вдосконалення нормативно-правового забезпечення публічного управління у сфері охорони здоров'я пов'язаний із необхідністю системного усунення чинних правових колізій, неузгодженостей та прогалин, які перешкоджають ефективному функціонуванню галузі. Значна частина законодавчих і підзаконних актів залишаються фрагментарними, що створює труднощі у реалізації управлінських рішень, унеможливорює належну міжвідомчу координацію та ускладнює юридичне тлумачення повноважень різних суб'єктів системи охорони здоров'я. Вирішення цих проблем потребує ретельного нормативного аудиту та подальшого внесення змін до профільних документів із урахуванням принципів цілісності, ієрархічної узгодженості та операційної придатності.

Окрему увагу слід приділити забезпеченню інтеграції національного законодавства у сфері охорони здоров'я до правової системи Європейського Союзу. Усунення внутрішніх юридичних суперечностей у поєднанні з зовнішньою правовою гармонізацією має стати основою довгострокової нормативної трансформації, що забезпечить функціональну сумісність з європейськими системами охорони здоров'я, підвищить рівень правової визначеності й сприятиме зміцненню довіри громадян до державних інституцій у медичній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. eHealth – підключення та вхід в систему eХелс – що це таке електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) в Україні. Блог Health24. URL: <https://web.archive.org/web/20211004010103/https://health24.blog/ehealth/>.
2. Яка нормативно-правова база лежить в основі роботи системи eHealth? URL: <https://web.archive.org/web/20210908010103/https://mcplus.ua/ehealth/>.
3. Електронна система охорони здоров'я: на які зміни очікувати лікарям найближчим часом. Український Медичний Часопис. 13 червня 2023. URL: <https://umj.com.ua/ehealth-changes>.
4. Українську модель впровадження eHealth визнали однією із найперспективніших у світі. Уряд України. URL: <https://web.archive.org/web/20181105010103/https://ukr.gov.ua/ehealth>.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1671-р «Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80>.
6. Open Data in Europe 2022. URL: data.europa.eu
7. The official portal for European data. Publications Office of the European Union. 2024. URL: <https://data.europa.eu/>.
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2020 року № 348 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо питань електронної системи охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-2020-%D0%BF>.
9. The Public Private Collaboration model, eZdorovya, and the transformation of the healthcare system in Ukraine. OESR. URL: <https://web.archive.org/web/20190402010103/https://oecd.org/ehealth>.
10. Chorna O., Semenets-Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023, 8(5), 90.

REFERENCES: —

1. eHealth – pidkliuchennia ta vkhid v systemu eKhels – shcho tse take elektronna systema okhorony zdorovia (ESOZ) v Ukraini. (eHealth – connection and login to the eHealth system – what is the electronic health system (EHS) in Ukraine) [in Ukrainian].
2. Iaka normatyvno-pravova baza lezhyt v osnovi roboty systemy eHealth? (What is the legal framework

- underlying the eHealth system?) Retrieved from: <https://web.archive.org/web/20210908010103/https://mcplus.ua/ehealth/> [in Ukrainian].
3. Elektronna systema okhorony zdorov'ia: na yaki zminy ochikuvaty likariam naiblyzhchym chasom. Ukrainyskyi Medychnyi Chasopys. (Electronic health system: what changes to expect for doctors in the near future). 13 chervnia 2023. Retrieved from: <https://umj.com.ua/ehealth-changes> [in Ukrainian].
4. Ukrainsku model vprovadzhenia eHealth vyznaly odniieiu iz naiperspektyvnishykh u sviti. Uriad Ukrainy. (The Ukrainian eHealth implementation model has been recognized as one of the most promising in the world. Government of Ukraine). Retrieved from: <https://web.archive.org/web/20181105010103/https://ukr.gov.ua/ehealth> [in Ukrainian].
5. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 hrudnia 2020 roku (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine) № 1671-r «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi okhorony zdorovia». Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80> [in Ukrainian].
6. Open Data in Europe (Open Data in Europe)2022. URL: data.europa.eu
7. The official portal for European data. Publications Office of the European Union. (The official portal for European data. Publications Office of the European Union) 2024. Retrieved from: <https://data.europa.eu/> [in Ukrainian].
8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine) vid 15 kvitnia 2020 roku № 348 «Pro vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo pytan elektronnoi systemy okhorony zdorovia». Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].
9. The Public Private Collaboration model, eZdorovya, and the transformation of the healthcare system in Ukraine. (The Public-Private Collaboration model, eZdorovya, and the transformation of the healthcare system in Ukraine). OESR. Retrieved from: <https://web.archive.org/web/20190402010103/https://oecd.org/ehealth> [in Ukrainian].
10. Chorna, O., Semenets-Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 90.

Дата надходження статті: 29.07.2025

Дата прийняття статті: 20.08.2025

Опубліковано: 03.11.2025