

УДК 351:[005.915:614.2

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.040703

Ільяс ЗАЗА

аспірант кафедри права та публічного управління

Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

ORCID ID:0009-0001-3198-0190

email: ernest-natan@ukr.net

Ilyas ZAZA

PhD student at the Department of Law and Public Administration,

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

ORCID ID:0009-0001-3198-0190

email: ernest-natan@ukr.net

**ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
У СФЕРІ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**TOOLS OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN THE FIELD OF OPTIMIZING THE FINANCIAL AND ECONOMIC
ACTIVITIES OF HEALTHCARE INSTITUTIONS**

Анотація. У статті розкрито концептуальні засади використання інструментів публічного управління у сфері оптимізації фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я. Встановлено, що сучасна система охорони здоров'я в Україні перебуває в умовах трансформаційних процесів, зумовлених необхідністю підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та забезпечення рівного доступу населення до медичних послуг. З'ясовано, що цифровізація управлінських процесів та інтеграція аналітичних платформ (eData, eHealth) створюють умови для прозорого та підзвітного використання бюджетних коштів. Наголошено, що застосування програмно-цільового методичного підходу до бюджетування забезпечує досягнення конкретних результатів та підвищує фінансову дисципліну закладів охорони здоров'я. Підкреслено, що механізми солідарного фінансування та національна система обов'язкового медичного страхування сприяють рівному доступу громадян до медичних послуг і зміцнюють соціальну стабільність. Констатовано, що інтеграція державно-приватного партнерства формує єдиний простір медичної допомоги та забезпечує економічну самостійність закладів. Визначено, що ефективність фінансового менеджменту в умовах воєнного часу значною мірою залежить від залучення позабюджетних джерел фінансування, міжнародної допомоги та грантів. Зауважено, що стратегічне бюджетне планування та управління витратами дозволяють виявляти дисбаланси і визначати напрями вдосконалення управлінських рішень. Визначено роль цифрових платформ у забезпеченні достовірності даних, автоматизації обліку та оптимізації фінансових потоків у межах медичних установ. Виявлено, що використання

електронних систем моніторингу та верифікації підвищує результативність контролю за фінансовими ресурсами та сприяє формуванню довіри суспільства до дій держави. З'ясовано, що вдосконалення інструментів публічного управління підвищує ефективність стратегічного планування, організації та контролю діяльності медичних закладів. Наголошено, що комплексне застосування цих механізмів забезпечує фінансову стійкість, прозорість та економічну збалансованість галузі.

Ключові слова: публічне управління, фінансово-економічна діяльність, заклади охорони здоров'я, цифрові платформи, фінансування, медичне страхування, державно-приватне партнерство, інструменти.

Abstract. The article reveals the conceptual foundations of using public administration tools in the field of optimizing the financial and economic activities of healthcare institutions. It is established that the modern healthcare system in Ukraine is undergoing transformational processes caused by the need to improve the efficiency of financial resource utilization and to ensure equal access of the population to medical services. It is determined that the digitalization of management processes and the integration of analytical platforms (eData, eHealth) create conditions for transparent and accountable use of budget funds. It is emphasized that the application of the program-target budgeting approach ensures the achievement of specific results and strengthens the financial discipline of healthcare institutions. It is underlined that the mechanisms of solidarity financing and the national system of mandatory health insurance contribute to equal access of citizens to medical services and strengthen social stability. It is stated that the integration of public-private partnerships forms a unified space for medical care and ensures the economic independence of institutions. It is determined that the effectiveness of financial management during wartime largely depends on the attraction of extrabudgetary funding sources, international aid, and grants. It is noted that strategic budget planning and cost management make it possible to identify imbalances and determine directions for improving management decisions. The role of digital platforms in ensuring data reliability, automating accounting, and optimizing financial flows within medical institutions is defined. It is found that the use of electronic monitoring and verification systems increases the effectiveness of financial resource control and promotes public trust in state actions. It is established that improving public administration tools enhances the effectiveness of strategic planning, organization, and control of healthcare institutions. It is emphasized that the comprehensive application of these mechanisms ensures financial stability, transparency, and economic balance in the sector.

Keywords: public administration, financial and economic activity, healthcare institutions, digital platforms, financing, health insurance, public-private partnership, tools.

Постановка проблеми. Реформування системи охорони здоров'я в Україні висуває нові вимоги до публічного управління у сфері фінансово-економічної діяльності медичних закладів, зумовлюючи необхідність підвищення прозорості та ефективності використання бюджетних і позабюджетних коштів. Водночас зростає значення стратегічного планування, контролю фінансових потоків та оптимізації витрат для забезпечення стабільного функціонування закладів охорони здоров'я. Тому актуальність дослідження визначається необхідністю підвищення

ефективності управлінських рішень у сфері фінансово-економічної діяльності медичних закладів задля покращення якості та доступності медичної допомоги населенню.

Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчує, що публічне управління у сфері охорони здоров'я виступає важливим структурно-функціональним механізмом підвищення якості життя громадян. Зокрема, Станіславська С. підкреслює, що ефективне публічне управління забезпечує координацію діяльності закладів охорони здоров'я, створюючи передумови для оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення результативності надання медичних послуг [1]. Кужелев М. та Нечипоренко А. досліджують фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів, акцентуючи увагу на українському досвіді [2]. Своєю чергою Мельник А. та Жукевич С. у своїй праці зосереджуються на економіко-аналітичній діагностиці у системі управління фінансовою діяльністю сучасного закладу охорони здоров'я [3]. Натомість Філіпова Н. досліджує управління фінансовим забезпеченням розвитку охорони здоров'я [4]. Поряд з тим, Волкова Я., Дьяченко О., Новікова Н. та Хмурова В. здійснюють системний аналіз сучасних підходів до фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я в Україні [5].

Метою статті є дослідження та систематизація інструментів публічного управління у сфері оптимізації фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Система охорони здоров'я в Україні зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлені необхідністю підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і забезпечення рівного доступу населення до медичних послуг. Відповідно до цього змінюються підходи до управління галуззю, що потребує узгодження фінансових, економічних та соціальних аспектів державної політики.

У контексті цих процесів посилюється роль публічного управління, спрямованого на створення ефективних механізмів фінансової стійкості закладів охорони здоров'я. Саме в цьому полягає завдання держави – забезпечити раціональне використання бюджетних коштів, оптимізацію витрат і формування прозорих фінансових відносин між усіма учасниками системи.

Водночас вивчення динаміки фінансування галузі та сфери соціальної допомоги є необхідною умовою для розуміння ефективності реалізованих управлінських рішень. При цьому порівняння темпів зростання показників фінансової підтримки з рівнем економічної стабільності медичних закладів дає можливість виявити дисбаланси й визначити напрями для вдосконалення системи управління.

У зв'язку з цим важливо відобразити зміну частки охорони здоров'я та надання соціальної допомоги у структурі валового внутрішнього продукту, що представлено на рис. 1.

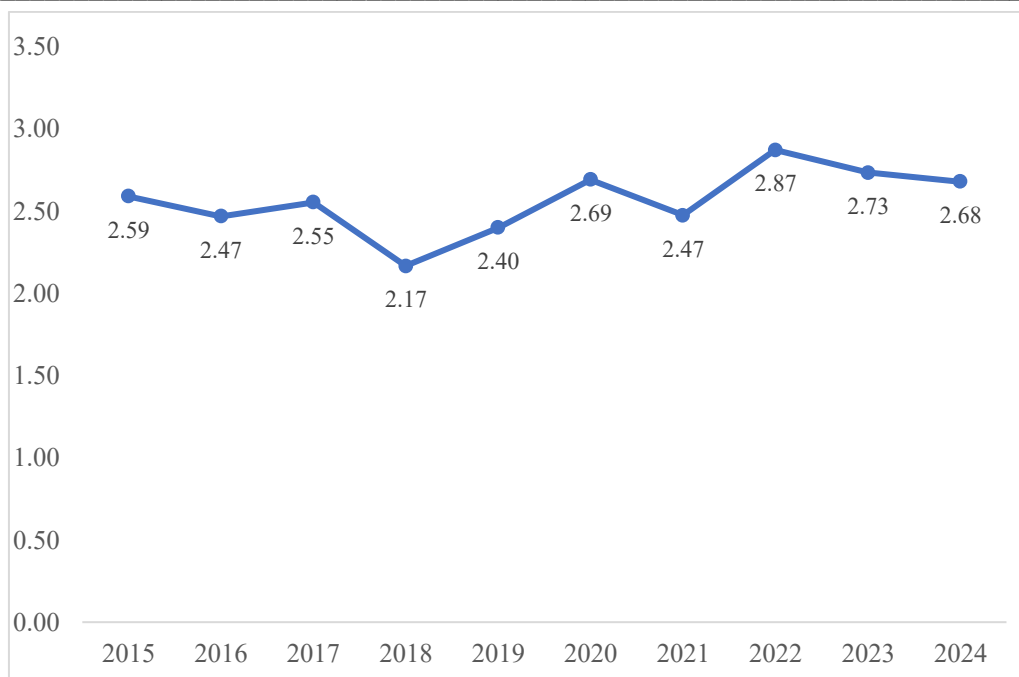


Рис. 1. Частка охорона здоров'я та надання соціальної допомоги у ВВП
Джерело: сформовано за даними [6]

Дані, наведені на рис. 1, демонструють відносно стабільну динаміку із незначними коливаннями в межах 2,17–2,87%. Відтак, зниження показника у 2018 році до 2,17% свідчить про тимчасове скорочення фінансування, що відбулося внаслідок проведення структурних реформ у системі охорони здоров'я. Водночас підвищення частки до 2,69% у 2020 році зумовлене збільшенням державних витрат у період пандемії COVID-19, що підтвердило здатність системи фінансування оперативно адаптуватися до кризових викликів. Подальші статистичні спостереження свідчать, що у 2022–2024 роках показник залишається відносно стабільним і перебуває в межах 2,68–2,87%. Це є свідченням збереження фінансової стійкості галузі та ефективності впроваджених управлінських рішень. Серед них особливо важливими є інструменти стратегічного бюджетного планування, а також цифрові платформи моніторингу фінансових потоків, зокрема система eData (<https://edata.gov.ua>), яка забезпечує відкритість, прозорість і підзвітність використання бюджетних ресурсів у сфері охорони здоров'я.

Розглядаючи систему публічного управління у сфері охорони здоров'я, доцільно відзначити її роль як базового чинника забезпечення соціальної стабільності та безпеки держави. Вона функціонує як комплексна інституційна структура, покликана гарантувати громадянам доступ до якісної медичної допомоги, сприяти зміцненню демографічного потенціалу, підтримувати соціальну захищеність населення та підвищувати рівень життя. У цьому аспекті публічне управління виступає індикатором здатності держави забезпечувати сталий соціальний розвиток і реагувати на потреби суспільства, утверджуючи гуманістичну спрямованість державної політики [1, с. 605].

У рамках зазначеного аспекту ефективність державного управління у сфері охорони здоров'я визначається спроможністю держави організовувати стабільне й раціональне фінансування медичних закладів. Це фінансування створює основу для безперервного функціонування системи, орієнтованої на підвищення якості та доступності медичних послуг, а також на посилення профілактичного напрямку у сфері охорони здоров'я [2, с. 86].

Відповідно, пріоритетного значення набуває вдосконалення інструментів публічного управління, спрямованих на підвищення результативності фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я. З огляду на сучасні виклики, саме інструментальна складова управління визначає можливості держави щодо забезпечення стабільності фінансових потоків і прозорості їх використання. До таких інструментів належать системи бюджетного планування, управління витратами, фінансового контролю й моніторингу, а також інтеграція цифрових технологій у процеси обліку та звітності. Підтвердженням практичної реалізації цих механізмів є впровадження програмно-цільового методу бюджетування у системі охорони здоров'я, який використовується Міністерством охорони здоров'я України. Цей інструмент орієнтований на досягнення конкретних результатів через формування прозорої системи фінансової звітності та контролю. Зокрема, через відкриту бюджетну платформу openbudget.gov.ua (<https://openbudget.gov.ua/>) здійснюється контроль виконання видатків на сферу охорони здоров'я, оцінюється результативність державних програм і забезпечується доступ громадськості до інформації про фінансові потоки. Впровадження зазначеного методу сприяє підвищенню підзвітності державних структур та створює умови для гнучкого коригування фінансової політики відповідно до поточних потреб галузі.

Поступ у цьому напрямі зумовлює необхідність використання сучасних цифрових рішень, здатних забезпечити оперативний моніторинг і раціональний розподіл ресурсів. У цьому зв'язку важливою складовою стає інтеграція аналітичних систем, які дозволяють оптимізувати фінансові потоки в межах закладів охорони здоров'я. Прикладом є впровадження національної електронної платформи eHealth (<https://ehealth.gov.ua/>), що забезпечує централізований збір, оброблення й моніторинг даних про фінансування та надання медичних послуг. Використання цієї системи сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зменшенню дублювання фінансових операцій і зростанню результативності використання бюджетних коштів.

Фінансове забезпечення системи охорони здоров'я, що формується в межах сучасної соціальної політики держави, дедалі більше орієнтується на принципи всеохоплюючого доступу до медичних послуг, солідарності та соціальної справедливості. З огляду на це, важливу роль у забезпеченні соціальної стабільності відіграє принцип солідарності, який передбачає рівні можливості всіх громадян щодо отримання медичної допомоги незалежно від рівня доходу чи соціального статусу. Застосування цього аспекту створює умови для своєчасного надання медичних послуг у необхідному обсязі та знижує ризики надмірного фінансового навантаження на домогосподарства. При цьому важливо, що перерозподіл фінансових ресурсів через податкову систему сприяє підтримці найуразливіших верств населення. У результаті формується соціальна рівновага, за якої держава виконує функцію гаранта економічної безпеки громадян і стабільності системи охорони здоров'я в умовах ринкової мінливості [7].

Подальше зміцнення механізмів солідарного фінансування потребує цілеспрямованого вдосконалення управлінських інструментів, орієнтованих на забезпечення рівноваги між державними та приватними джерелами фінансування. Важливою складовою цього процесу є розширення ролі медичного страхування як важливого елемента фінансової стабільності галузі. Зокрема, Наказ МОЗ України від 25.08.2023 р. № 1530 «Про затвердження дорожньої карти впровадження медичного страхування» [7] визначає етапи формування національної системи обов'язкового медичного страхування. Документ передбачає залучення комбінованих джерел фінансування (державних, місцевих і міжнародних) з метою підвищення стійкості фінансових потоків і розширення фінансових можливостей медичних закладів.

У сучасних умовах збройної агресії РФ проти України функціонування фінансової системи охорони здоров'я перебуває під значним тиском. Основні бюджетні ресурси держави спрямовуються на потреби безпеки й оборони, що суттєво зменшує фінансовий потенціал фінансування соціальної сфери. Унаслідок цього медичні установи змушені активніше залучати позабюджетні ресурси, зокрема гранти, міжнародну допомогу та донорські програми, для підтримання належного рівня надання послуг і забезпечення функціонування галузі. За таких умов інструменти публічного управління набувають особливого значення, оскільки забезпечують упорядкування фінансових потоків, їх прозорість, підзвітність і контроль за ефективністю використання зовнішніх джерел фінансування. Ефективність інструментів публічного управління у сфері фінансування охорони здоров'я підтверджується результатами міжнародного співробітництва, зокрема реалізацією проєктів Світового банку, спрямованих на підтримку структурних реформ у медичній галузі України. Прикладом є ініціатива «Serving People, Improving Health», що здійснюється у партнерстві з Міністерством охорони здоров'я України. Вона демонструє цілеспрямоване використання інвестиційних ресурсів для модернізації лікарняної інфраструктури, розвитку електронних сервісів обліку пацієнтів і підвищення кадрової спроможності системи [8]. Отже, ефективне управління зовнішніми фінансовими ресурсами сприяє поглибленню реформ, формуванню інституційної спроможності та підвищенню економічної стійкості галузі охорони здоров'я.

У межах національної політики у сфері охорони здоров'я значного поширення набувають заходи, спрямовані на розвиток системи медичного страхування як одного з важливих інструментів фінансової оптимізації. Зусилля державних органів та об'єднань страховиків концентруються на формуванні культури страхування серед населення через інформаційно-роз'яснювальні кампанії, реалізовані у співпраці з Міністерством охорони здоров'я України [7]. Ці ініціативи сприяють підвищенню рівня обізнаності громадян щодо можливостей страхових програм і водночас стимулюють відповідальність населення за власне здоров'я. Унаслідок цього поступово зменшується фінансове навантаження на державний бюджет, а структура медичного фінансування набуває більшої стійкості та диверсифікації.

Серед важливих управлінських інструментів, які сприяють підвищенню прозорості фінансово-економічної діяльності медичних закладів, особливе місце посідає електронна система охорони здоров'я. Її функціонування визначене статтею 24-2 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-XII [9]. Згідно з чинними нормами, центральний

орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фінансових гарантій медичного обслуговування, забезпечує відкритість і доступність інформації, яка міститься в електронній системі, при дотриманні вимог законодавства щодо захисту персональних даних. Це своєю чергою сприяє створенню умов для безпечного обміну інформацією між суб'єктами медичної діяльності, що підвищує рівень контролю за використанням фінансових ресурсів і забезпечує довіру суспільства до дій держави у сфері охорони здоров'я. Послідовним кроком у зміцненні фінансової дисципліни є розвиток інституційної взаємодії органів державної влади на основі цифрових платформ. Взаємообмін інформацією між Міністерством охорони здоров'я, Пенсійним фондом України, Фондом соціального захисту осіб з інвалідністю та іншими відомствами здійснюється в автоматизованому режимі, що забезпечує цілісність управлінських процесів у межах фінансового контролю. Це створює можливості для своєчасного відстеження руху коштів, запобігання фінансовим порушенням і прийняття управлінських рішень, заснованих на перевірених даних. Завдяки цьому формується система доказового управління, побудована на достовірних цифрових показниках, що підвищує ефективність публічного адміністрування у сфері фінансування медичних установ і водночас зміцнює інституційну спроможність галузі.

У напрямку упровадження цифрових механізмів управління особливого значення набуває забезпечення прозорості фінансових операцій у системі охорони здоров'я. Впровадження сучасних технологічних інструментів сприяє автоматизації обліку, а також створює умови для моніторингу достовірності фінансової звітності. Доказом ефективності цифрових інновацій є діяльність НСЗУ, яка використовує електронну систему eHealth як засіб контролю точності даних, поданих закладами охорони здоров'я. Функціонування цієї платформи дає змогу перевіряти фінансові документи, підтверджувати інформацію, що є підставою для здійснення виплат у межах Програми медичних гарантій. Крім того, автоматизована взаємодія eHealth з інформаційно-аналітичною системою електронної верифікації, створеною відповідно до статті 14 Закону України «Про верифікацію та моніторинг державних виплат» [10], сприяє зменшенню ризиків дублювання фінансування та викривлення даних [9]. Така інтегрованість цифрових рішень зміцнює фінансову дисципліну й формує умови для раціонального управління ресурсами.

Підвищення рівня цифровізації управлінських процесів безпосередньо впливає на хід медичної реформи, що триває в Україні. Вона орієнтує систему охорони здоров'я на ефективніше використання фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів. У межах нової управлінської парадигми заклади охорони здоров'я набувають більшої економічної самостійності, поєднаної з підвищенням відповідальності керівництва за результати діяльності. Це стимулює удосконалення процесів планування, організації та контролю фінансових потоків і водночас сприяє прийняттю управлінських рішень, побудованих на принципах економічної доцільності та відкритості [3, с. 34]. Впровадження таких механізмів створює передумови для підвищення результативності фінансово-економічної діяльності та посилення довіри до державних інституцій у сфері охорони здоров'я.

Трансформаційні процеси у галузі зумовили оновлення підходів до правового, інформаційного та фінансового забезпечення діяльності медичних установ. Зміна управлінських орієнтирів потребує від керівників високого рівня професійної підготовки у сфері стратегічного управління ресурсами. Нові фінансові інструменти вимагають умінь працювати в умовах підвищеної економічної відповідальності, що особливо актуально в контексті переходу до моделі фінансування «гроші йдуть за пацієнтом». Реалізація цього принципу створила умови для ефективнішого використання бюджетних коштів, стимулювала підвищення якості медичних послуг і сприяла формуванню конкурентного середовища серед постачальників медичних послуг. Унаслідок цього зросла фінансова гнучкість системи охорони здоров'я та посилився її потенціал до самостійного розвитку.

У продовження зазначеного варто підкреслити, що подальша оптимізація фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я передбачає інтеграцію механізмів державно-приватного партнерства, впровадження багаторівневих моделей фінансування та розширення економічної самостійності регіональних медичних установ. Завдяки цьому формується основа для створення єдиного простору медичної допомоги в Україні, де фінансова стійкість закладу безпосередньо залежить від ефективності його управлінських рішень [11]. Отже, інструменти публічного управління у цій сфері трансформуються у напрямі підвищення результативності, прозорості та економічної збалансованості.

Надалі розгортання процесів удосконалення управління фінансовими потоками потребує чіткого визначення цілей, орієнтованих на підвищення результативності використання фінансових ресурсів, а також на обґрунтування оптимальних механізмів їх реалізації. З цією метою необхідно виявити наявні резерви підвищення ефективності фінансового забезпечення, здійснити його якісну оцінку, а також визначити рівень ефективності системи оплати праці працівників медичної сфери [4, с. 303]. Виконання цього завдання можливе лише за умови застосування адаптивних управлінських інструментів, здатних забезпечити гнучке реагування на зміни у фінансово-економічному середовищі галузі.

Варто зазначити, що ефективність фінансового забезпечення охорони здоров'я істотно зростає у разі інтеграції фінансового менеджменту із загальною системою управління закладом. При цьому сучасна практика публічного управління підтверджує доцільність запровадження стратегічного підходу до планування ресурсів, який ґрунтується на системному аналізі показників ефективності, потреб населення та прогнозах бюджетного фінансування. Якщо між визначеними стратегічними цілями та прийнятими управлінськими рішеннями виникають суперечності, останні мають бути переглянуті для забезпечення узгодженості між соціальними пріоритетами та економічною доцільністю.

У контексті зазначеного особливого значення набуває вдосконалення механізмів розподілу фінансових ресурсів між рівнями надання медичної допомоги. Публічні органи управління, зокрема Міністерство охорони здоров'я та НСЗУ, впроваджують систему договорів про медичне обслуговування населення, засновану на принципі «гроші йдуть за пацієнтом». Це забезпечує фінансову справедливість, підвищує ефективність використання бюджетних коштів і стимулює заклади охорони здоров'я до підвищення якості наданих послуг. Унаслідок цього формується збалансована модель управління, у межах якої

адміністративно-економічні інструменти поєднуються з елементами фінансової мотивації, що підвищує загальну результативність функціонування медичних установ. Водночас організаційна ефективність потребує системного розподілу джерел фінансування за двома напрямками: поточним та довгостроковим. Поточне фінансування охоплює витрати на забезпечення безперервного функціонування медичних закладів, оплату праці, закупівлю медикаментів та оплату комунальних послуг. Довгострокове фінансування передбачає інвестиції у розвиток медичної інфраструктури, цифровізацію процесів та підвищення кадрового потенціалу. Цей розподіл створює основу для формування збалансованої системи фінансового забезпечення, що забезпечує стабільність галузі та зменшує диспропорції між регіонами [4, с. 303].

У межах зазначених механізмів публічного управління реалізуються стратегічні пріоритети держави у сфері охорони здоров'я, зокрема підвищення доступності, якості та економічної ефективності медичних послуг. На рівні окремих закладів ці інструменти забезпечують запровадження сучасних підходів до бюджетування, контролю та звітності, що сприяє зміцненню управлінської відповідальності та фінансової дисципліни. З огляду на зазначене, заклади охорони здоров'я виконують важливу функцію у підтримці громадського здоров'я, тому їх фінансування та ресурсне забезпечення залишаються пріоритетом національної політики. Через виконання притаманних їм функцій, зокрема профілактичної, лікувальної та реабілітаційної діяльності, вони створюють основу для підвищення загальної ефективності системи охорони здоров'я [5, с. 159].

З урахуванням зазначеного, для забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я доцільно виділити важливі інструменти публічного управління, які сприяють оптимізації використання ресурсів, підвищенню прозорості фінансових потоків та зміцненню економічної стійкості галузі (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти публічного управління у сфері оптимізації фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я

Інструменти	Особливості
<i>Стратегічне бюджетне планування</i>	Орієнтоване на системний аналіз потреб населення, прогнозування фінансування та підвищення ефективності використання ресурсів; дозволяє коригувати управлінські рішення відповідно до соціальних пріоритетів і економічної доцільності
<i>Програмно-цільовий метод бюджетування</i>	Забезпечує досягнення конкретних результатів через прозору систему фінансової звітності та контролю; реалізується через відкриті платформи (наприклад, openbudget.gov.ua), що підвищує підзвітність державних структур
<i>Цифрові платформи моніторингу фінансових потоків (eData, eHealth)</i>	Централізований збір, оброблення та аналіз даних про фінансування та надання медичних послуг; сприяє прозорості, зменшенню дублювання фінансових операцій і підвищенню результативності використання бюджетних коштів
<i>Механізми солідарного фінансування</i>	Забезпечують рівний доступ громадян до медичних послуг незалежно від доходу; сприяють соціальній стабільності та зменшенню фінансового навантаження на домогосподарства;

	включають податкове перерозподілення та державне страхування
<i>Національна система обов'язкового медичного страхування</i>	Використання комбінованих джерел фінансування (державних, місцевих, міжнародних) для підвищення фінансової стійкості закладів; сприяє диверсифікації ресурсів та формуванню культури страхування серед населення
<i>Інтеграція державно-приватного партнерства та цифрових механізмів управління</i>	Формує єдиний простір медичної допомоги, забезпечує економічну самостійність закладів і ефективність управлінських рішень; дозволяє автоматизувати облік, контроль фінансових потоків та підвищує інституційну спроможність галузі

Джерело: узагальнено на основі [1-11].

Висновки і пропозиції. Таким чином, аналіз проведеного дослідження дозволяє констатувати, що сучасна система охорони здоров'я в Україні перебуває в умовах трансформаційних процесів, спрямованих на підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності закладів медичної сфери, і в цьому контексті посилюється роль публічного управління як інструменту забезпечення стабільності та прозорості фінансових потоків. Встановлено, що інтеграція цифрових платформ (eData, eHealth), програмно-цільового бюджетування та стратегічного планування створює умови для раціонального використання ресурсів, підвищення підзвітності та зміцнення економічної стійкості галузі. При цьому застосування механізмів солідарного фінансування, національної системи обов'язкового медичного страхування та державно-приватного партнерства забезпечує рівний доступ населення до медичних послуг, зменшує фінансове навантаження на домогосподарства та сприяє диверсифікації джерел ресурсів. Водночас цифровізація управлінських процесів та інтеграція аналітичних систем підвищують ефективність управлінських рішень, оптимізують фінансові потоки та зміцнюють інституційну спроможність системи охорони здоров'я. Відповідно, результати дослідження підкреслюють доцільність комплексного використання інструментів публічного управління для зміцнення фінансової дисципліни, забезпечення економічної самостійності закладів та формування єдиного простору медичної допомоги, що, у підсумку, сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування системи охорони здоров'я в Україні.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Станіславська С. С. Публічне управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціональний засіб підвищення якості життя громадян. Державне будівництво. 2024. № 2(36). С. 605–619.
2. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. № 1(13). С. 85–94.
3. Мельник А., Жукевич С. Економіко-аналітична діагностика в системі управління фінансовою діяльністю сучасного закладу охорони здоров'я. Вісник економіки. 2022. № 4. С. 28–43.

4. Філіпова Н. В. Управління фінансовим забезпеченням розвитку охорони здоров'я. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 302–307.
5. Волкова Я., Дьяченко О., Новікова Н., Хмурова В. Аналіз сучасних підходів до фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 5(58). С. 150–162.
6. Валовий внутрішній продукт. Квартальні національні рахунки / Економічна статистика / Національні рахунки. Державна служба статистики України, 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm
7. Про затвердження дорожньої карти впровадження медичного страхування : Наказ МОЗ України від 25.08.2023 № 1530. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1530282-23#Text>
8. Поліпшення охорони здоров'я на службі у людей: команди МОЗ та Світового банку підбили підсумки співпраці за одним із ключових проєктів. Урядовий портал, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/polipshennia-okhorony-zdorovia-na-sluzhbi-u-liudei-komandy-moz-ta-svitovoho-banku-pidbyly-pidsumky-spiivpratsi-za-odnym-iz-kliuchovykh-proiektiv>
9. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
10. Про верифікацію та моніторинг державних виплат : Закон України від 03.12.2019 № 324-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324-20#Text>
11. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>

REFERENCES

1. Stanislavska, S. S. (2024). Publichne upravlinnia u sferi okhorony zdorovia yak strukturno-funktsionalnyi zasib pidvyshchennia yakosti zhyttia hromadian [Public administration in healthcare as a structural and functional tool for improving citizens' quality of life]. *Derzhavne budivnytstvo*, 2(36), 605–619 [in Ukrainian].
2. Kuzhelev, M. O., & Nechyporenko, A. V. (2024). Finansuvannia okhorony zdorovia v umovakh hlobalnykh vyklykiv: ukrainskyi dosvid [Healthcare financing under global challenges: Ukrainian experience]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 85–94 [in Ukrainian].
3. Melnyk, A., & Zhukevych, S. (2022). Ekonomiko-analitychna diahnostyka v systemi upravlinnia finansovoiu diialnistiu suchasnoho zakladu okhorony zdorovia [Economic-analytical diagnostics in the management system of a modern healthcare institution]. *Visnyk ekonomiky*, 4, 28–43 [in Ukrainian].
4. Filipova, N. V. (2021). Upravlinnia finansovym zabezpechenniam rozvytku okhorony zdorovia [Management of financial support for the development of

- healthcare]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 1, 302–307 [in Ukrainian].
5. Volkova, Ya., Diachenko, O., Novikova, N., & Khmurova, V. (2024). Analiz suchasnykh pidkhodiv do finansovoho zabezpechennia zakladiv okhorony zdorovia v Ukraini [Analysis of modern approaches to financial support of healthcare institutions in Ukraine]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(58), 150–162. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.xxxx> (якщо DOI невідомий – вилучити) [in Ukrainian].
 6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). *Valovyi vnutrishnii produkt. Kvartalni natsionalni rakhunky* [Gross domestic product. Quarterly national accounts]. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm
 7. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. (2023, August 25). *Pro zatverdzhennia dorozhnoi karty vprovadzhennia medychnoho strakhuvannia: Nakaz № 1530* [On approval of the roadmap for the introduction of health insurance: Order № 1530]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1530282-23#Text>
 8. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Polipshennia okhorony zdorovia na sluzhbi u liudei: komandy MOZ ta Svitovoho banku pidbyly pidsumky spivpratsi za odnym iz kliuchovykh proektiv [Improving healthcare in the service of people: The Ministry of Health and the World Bank teams summarized cooperation outcomes within one of the key projects]. *Uriadovyi portal*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/polipshennia-okhorony-zdorovia-na-sluzhbi-u-liudei-komandy-moz-ta-svitovoho-banku-pidbyly-pidsumky-spivpratsi-za-odnym-iz-kliuchovykh-proiektiv>
 9. Verkhovna Rada Ukrainy. (1992, November 19). *Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia: Zakon № 2801-XII* [Fundamentals of the legislation of Ukraine on healthcare: Law № 2801-XII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
 10. Verkhovna Rada Ukrainy. (2019, December 3). *Pro veryfikatsiiu ta monitorynh derzhavnykh vyplat: Zakon № 324-IX* [On verification and monitoring of state payments: Law № 324-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324-20#Text>
 11. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025, January 17). *Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: Rozporiadzhennia № 34-r* [On approval of the Strategy for the development of the healthcare system until 2030 and the operational plan for its implementation for 2025–2027: Order № 34-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>