

А. І. Бобак, кандидат медичних наук, директор
комунального некомерційного підприємства
«Центр первинної медико-санітарної допомоги
Самбірської міської ради»
<https://orcid.org/0000-0001-7002-1534>

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У статті встановлено, що останніми роками система охорони здоров'я України, як і багатьох інших держав світу, зазнала суттєвих трансформацій під впливом глобальних викликів: воєнних дій, пандемій, економічної нестабільності та соціально-політичних криз. Ці процеси виявили глибоку кризу державного та публічного управління у сфері охорони здоров'я, особливо в частині ефективності фінансування, кадрового забезпечення та стійкості медичної інфраструктури. Зростання масштабів воєнних загроз, масова міграція населення, поранення військовослужбовців і цивільних осіб, а також посилення інформаційно-психологічного тиску створили нові виклики для медичної системи як складової національної безпеки.

Актуалізовано, що в умовах воєнного стану охорона здоров'я перетворюється не лише на соціальну, а й на стратегічну функцію держави, від ефективності якої залежить життєздатність країни. Попри існування проблем, ці кризові явища відкривають можливості для глибокого реформування організаційних моделей управління медичною сферою та пошуку нових підходів до фінансування, орієнтованих на стійкість, прозорість і результативність. Тому виникає потреба в обґрунтованому аналізі механізмів управління системою охорони здоров'я в контексті забезпечення національної безпеки, визначенні ключових загроз і пошуку оптимальних шляхів підвищення ефективності державної політики у цій сфері.

Доведено, що сучасні виклики охорони здоров'я в Україні мають комплексний і взаємопов'язаний характер, що значно ускладнює забезпечення національної безпеки. Зокрема, воєнний стан, пандемії та економічні нестабільності створюють нові ризики для системи медичної допомоги. У таких умовах застосування традиційних підходів до управління охороною здоров'я виявляється недостатнім. Тому науково обґрунтоване формування організаційних моделей та механізмів фінансування стає надзвичайно актуальним. Це вимагає поєднання системного та комплексного підходів, що забезпечують ефективність управлінських рішень.

З'ясовано, що системний підхід передбачає чітку ієрархічну структуру всіх елементів медичної системи, включаючи заклади охорони здоров'я, кадрові ресурси та фінансові механізми. Комплексний підхід дозволяє інтегрувати різноманітні елементи, які не завжди підпорядковані єдиній структурі, проте разом вони забезпечують належне функціонування системи. У практиці управління охороною здоров'я це проявляється у поєднанні медичних, економічних та соціальних механізмів. Такий підхід дозволяє враховувати ризики, що виникають у кризових ситуаціях, і оперативно на них реагувати. Він також сприяє підвищенню адаптивності системи до нових викликів.

Обґрунтовано, що інституційний розвиток публічного управління у сфері охорони здоров'я повинен базуватися на чіткому визначенні ролі державних, соціальних та правових інститутів. Держава виконує функцію координатора та регулятора, забезпечуючи загальні стандарти і контроль за їх дотриманням. Соціальні інститути впливають на культуру здоров'я населення, формують поведінкові моделі та стимулюють відповідальне ставлення до власного здоров'я. Правові інститути гарантують дотримання законодавства та нормативних актів, що регламентують діяльність медичних закладів. Взаємодія цих інститутів дозволяє створювати ефективні механізми захисту та профілактики кризових ситуацій.

Ключові слова: реалізація, охорона здоров'я, трансформація, сучасність, державна політика, національна безпека, фінансування, етап, забезпечення.

A. I. Bobak. Formation and implementation of state policy on financing the healthcare system in the context of ensuring the national security of Ukraine

The article establishes that in recent years the healthcare system of Ukraine, like many other countries in the world, has undergone significant transformations under the influence of global challenges: military operations, pandemics, economic instability and socio-political crises. These processes have revealed a deep crisis of state and public administration in the healthcare sector, especially in terms of the effectiveness of financing, staffing and the sustainability of the medical infrastructure. The growth of the scale of military threats, mass migration of the population, injuries of military personnel and civilians, as well as increased information and psychological pressure have created new challenges for the medical system as a component of national security.

It is emphasized that under martial law, healthcare is transformed not only into a social, but also into a strategic function of the state, the viability of the country depends on its effectiveness. Despite the existence of problems, these crisis phenomena open up opportunities for a deep reform of organizational models of healthcare management and the search for new approaches to financing, focused on sustainability, transparency and effectiveness. Therefore, there is a need for a substantiated analysis of the mechanisms

© **А. І. Бобак, 2025**

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

of health care system management in the context of ensuring national security, identifying key threats and finding optimal ways to increase the effectiveness of state policy in this area.

It has been proven that modern health care challenges in Ukraine are complex and interconnected, which significantly complicates ensuring national security. In particular, martial law, pandemics and economic instability create new risks for the health care system. In such conditions, the use of traditional approaches to health care management turns out to be insufficient. Therefore, scientifically substantiated formation of organizational models and financing mechanisms becomes extremely relevant. This requires a combination of systemic and integrated approaches that ensure the effectiveness of management decisions.

It was found that the systemic approach assumes a clear hierarchical structure of all elements of the medical system, including health care institutions, human resources and financial mechanisms. An integrated approach allows for the integration of disparate elements that are not always subordinate to a single structure, but together they ensure the proper functioning of the system. In the practice of health care management, this is manifested in the combination of medical, economic and social mechanisms. Such an approach allows for taking into account the risks that arise in crisis situations and responding to them promptly.

It also contributes to increasing the adaptability of the system to new challenges. It is substantiated that the institutional development of public administration in the field of health care should be based on a clear definition of the role of state, social and legal institutions. The state performs the function of a coordinator and regulator; ensuring general standards and monitoring their compliance. Social institutions influence the health culture of the population, form behavioral models and stimulate a responsible attitude to one's own health. Legal institutions guarantee compliance with legislation and regulations governing the activities of medical institutions. The interaction of these institutions allows creating effective mechanisms for protection and prevention of crisis situations.

Key words: *implementation, health care, transformation, modernity, state policy, national security, financing, stage, provision.*

Постановка проблеми. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я виступають різновидом державних механізмів і характеризуються дуальністю формування. Частина ознак державного управління слугуватиме базисом для створення специфічних медичних механізмів управління. Поєднання інституційних механізмів, які охоплюють правові та організаційні складові, з ресурсними механізмами, що включають фінансове, кадрове та інформаційне забезпечення. Таке поєднання дозволяє адаптувати систему охорони здоров'я до викликів воєнного стану та забезпечити стабільне функціонування у кризових умовах.

Розробка Стратегії громадської безпеки та охорони здоров'я є ключовим кроком у формуванні системи проактивного управління. Стратегія повинна поєднувати превентивні та реактивні заходи, забезпечувати координацію між центральними та регіональними структурами. Важливим аспектом є забезпечення участі громадськості та прозорості прийняття рішень, що сприяє легітимності та довірі до системи управління. Вона також передбачає інтеграцію медичних та соціальних сервісів, що дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити ефективність реагування. Прийняття такої стратегії створює правову основу для комплексного розвитку охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання теорії формування суспільно-владних відносин у контексті державного управління у сфері охорони здоров'я були предметом наукових досліджень українських учених: М. Білинської, В. Беляєва, Ю. Вороненка, Б. Герасимчука, В. Загородного, Д. Карамишева, Б. Криштопи, В. Лехан, В. М. Лобаса, В. Москаленка, З. Надюка, Н. Нижник, В. Пономаренка, Я. Радиша, Г. Слабкого, І. Солоненка, О. Черниш, А. Уваренка. Формуванню нормативно-правової бази охорони здоров'я присвячені праці В. Бакуменка, Н. Болотіної, Т. Бахтеєвої, З. Гладуна, А. Лисової, В. Рудого, І. Сенюти, С. Стеценка, В. Савченко, В. Якубов'як та ін.

Водночас різні автори пропонують власні класифікації механізмів. До складу комплексного механізму входять фінансові, мотиваційні, організаційні, політичні та правові інструменти. У медичній сфері це означає управління бюджетними потоками, стимулювання персоналу, організаційне формування закладів охорони здоров'я, державну політику у сфері медицини та нормативно-правове забезпечення діяльності системи. Такий підхід дозволяє більш ефективно координувати ресурси та оптимізувати процеси на всіх рівнях.

Метою статті є обґрунтування формування та реалізація державної політики фінансування системи охорони здоров'я в контексті забезпечення національної безпеки України.

Виклад основного матеріалу. Організаційні моделі, що існують сьогодні, охоплюють центральне управління, регіональні підрозділи та локальні медичні заклади, які взаємодіють між собою через складну мережу координаційних механізмів. Водночас виникає необхідність у фінансовому забезпеченні, яке повинно враховувати як поточні потреби системи, так і підготовку до надзвичайних ситуацій [4]. Без належного фінансування навіть ефективні організаційні моделі ризикують втратити свою спроможність захищати населення. Це створює потребу у комплексному підході до поєднання організаційних структур та ресурсного забезпечення.

Однією з головних проблем є дисбаланс між державними і місцевими бюджетами охорони здоров'я, що впливає на доступність і якість медичних послуг у різних регіонах. Регуляторна база часто не відповідає потребам сучасної системи, особливо в умовах підвищеної загрози національній безпеці. Також відзначається низька інтеграція даних між різними підрозділами, що ускладнює планування ресурсів і контроль ефективності роботи. Ситуацію погіршують нестабільні джерела фінансування, що не дозволяють швидко реагувати на кризові виклики.

Формування стійкої організаційно-фінансової системи охорони здоров'я стає ключовим завданням держави, ці елементи утворюють комплексний каркас, здатний забезпечити функціонування системи навіть у кризових

умовах. Важливим аспектом є забезпечення взаємозв'язку між фінансовими потоками та організаційною структурою системи охорони здоров'я. Кожен медичний заклад повинен мати чітко визначені джерела фінансування, а також механізми контролю за витратами [6]. Додатково важливим є інститут державного страхування та резервні фонди, які здатні забезпечити безперервність медичних послуг у разі надзвичайних ситуацій. Такий підхід дозволяє поєднувати ефективне управління ресурсами із стратегічним плануванням у сфері охорони здоров'я. В результаті формується стійка система, здатна відповідати викликам національної безпеки.

Комплексна організаційно-фінансова модель повинна враховувати взаємозв'язок між усіма рівнями управління, ресурсами та потребами населення. Вона передбачає постійний моніторинг і оцінку ефективності використання коштів, адаптацію структур під нові виклики та інтеграцію сучасних технологій у медичну практику. Впровадження цих підходів потребує законодавчої підтримки, координації між міністерствами та участі місцевих органів влади. Зрештою, тільки комплексне поєднання фінансових, організаційних та інформаційних механізмів гарантує надійний захист здоров'я населення в умовах загроз національній безпеці.

Для забезпечення національної безпеки важливе створення унікальної системи управління охороною здоров'я, яка об'єднує організаційні, фінансові та кадрові ресурси. Система повинна поєднувати стратегічне планування на державному рівні та оперативне реагування на місцевому, забезпечуючи координацію між центральними органами, регіональними медичними центрами та локальними закладами охорони здоров'я [1]. У центрі уваги має бути інтегрована модель, яка дозволяє гнучко розподіляти ресурси, прогнозувати ризики та оперативно впроваджувати зміни у структурі закладів і потоках фінансування. Важливим аспектом є також підвищення ефективності кадрового забезпечення через мотиваційні програми та навчання персоналу, що дозволяє підтримувати стабільну роботу медичної системи під час криз.

Розв'язання проблеми організаційних моделей та фінансування системи охорони здоров'я в Україні передбачає поетапне науково обгрунтоване впровадження комплексних заходів. Кожен етап спрямований на забезпечення національної безпеки через ефективне управління ресурсами, організацією підрозділів та фінансовим забезпеченням. Важливим елементом такої системи є баланс між централізацією та децентралізацією управління, що забезпечує одночасно контроль на стратегічному рівні та гнучкість у локальних рішеннях. Центральні органи визначають політику, стандарти якості та ключові показники ефективності, регіональні центри координують роботу лікарень і мобільних підрозділів, а локальні заклади забезпечують безпосереднє надання медичної допомоги.

Інтеграція фінансових механізмів передбачає поєднання державного фінансування, страхових програм, резервних фондів та мотиваційних інструментів для персоналу. Це дозволяє гарантувати своєчасне постачання медикаментів, обладнання та ресурсів у кризових умовах. Особлива увага приділяється прозорості використання коштів, моніторингу ефективності фінансових потоків та прогнозуванню потреб системи на різні сценарії розвитку подій. Таким чином, дана система створює комплексну систему розв'язання проблем охорони здоров'я в умовах національної безпеки.

Впровадження такої моделі дозволяє забезпечити стійкість системи до кризових ситуацій, своєчасно реагувати на загрози та підтримувати високий рівень здоров'я населення, що є ключовим для національної безпеки. Система охорони здоров'я України потребує модернізації організаційних моделей для забезпечення національної безпеки. Сучасні виклики, зокрема загрози пандемій, надзвичайних ситуацій і критичних дефіцитів ресурсів, вимагають інтегрованого підходу до управління закладами охорони здоров'я. Організаційна модель повинна передбачати чіткий розподіл повноважень між центральними органами управління, регіональними медичними центрами та місцевими закладами.

Водночас, важливим є поєднання стратегічного планування та оперативного управління, що створює гнучку і ефективну систему охорони здоров'я. Фінансування медичної сфери має здійснюватися за принципами стабільності, прозорості та цільової спрямованості ресурсів. У цьому контексті державний бюджет, страхові програми та спеціальні резервні фонди повинні взаємодіяти як єдина фінансова екосистема [3]. Крім того, необхідно впроваджувати механізми контролю за ефективністю використання коштів, що дозволяє уникати витрат у нерентабельних напрямках. Важливу роль відіграє також підвищення фінансової грамотності адміністративного та медичного персоналу. Тільки так можна забезпечити ефективну взаємодію між організаційними моделями та фінансовими потоками.

Ключовим елементом організаційної моделі є інтеграція інформаційних систем для моніторингу, прогнозування та аналізу стану охорони здоров'я. Такі системи дозволяють оперативно виявляти критичні проблеми, розподіляти ресурси відповідно до потреб та підвищувати якість прийняття управлінських рішень. Важливою складовою є взаємозв'язок між даними регіональних медичних центрів і центрального органу управління, що забезпечує оперативний обмін інформацією та своєчасну адаптацію стратегій. Така інтеграція є передумовою для створення ефективної системи раннього реагування на надзвичайні ситуації та кризові загрози для здоров'я населення.

Зазначене дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління та фінансування охорони здоров'я, що враховує всі рівні системи та забезпечує її стійкість у кризових умовах. Система розв'язання проблеми охорони

здоров'я в Україні передбачає унікальний підхід, який включає послідовну інтеграцію організаційних, фінансових та інформаційних ресурсів. На першому етапі визначаються стратегічні пріоритети та критичні напрями медичної допомоги. Далі формується організаційна структура з розподілом повноважень і відповідальністю на всіх рівнях. Наступним кроком є оптимізація фінансових потоків та впровадження системи моніторингу ресурсів і ефективності.

Завершальним елементом є постійне вдосконалення моделі на основі аналітики, оцінки ризиків та адаптації до нових загроз, що створює комплексну, гнучку та стабільну систему охорони здоров'я, здатну забезпечувати національну безпеку. Розвиток організаційних моделей охорони здоров'я в Україні потребує інтегрованого підходу, що поєднує структурну та фінансову складові системи [5]. Чітке розмежування компетенцій між центральними органами, регіональними підрозділами та місцевими медичними закладами дозволяє підвищити ефективність надання медичних послуг та оперативно реагувати на кризові ситуації. Важливо забезпечити взаємозв'язок між фінансовими ресурсами та інституційними можливостями, що підтримує стабільне функціонування системи в умовах постійно змінних загроз.

Організаційні моделі мають бути гнучкими та адаптивними, здатними реагувати на зміни потреб населення та вимоги національної безпеки. Такий підхід сприяє підвищенню рівня координації та взаємодії всіх ланок системи охорони здоров'я. Ефективне фінансування охорони здоров'я передбачає стабільну взаємодію державного бюджету, страхових програм та регіональних ресурсів, що дозволяє забезпечити безперервність надання медичних послуг. Крім того, необхідно впроваджувати системи контролю та оцінки ефективності витрат, що підвищує прозорість та раціональність використання коштів.

Важливим аспектом є поєднання організаційної структури з фінансовою моделлю, що дозволяє підтримувати рівень готовності до кризових ситуацій та забезпечувати національну безпеку. Інформаційні системи, інтегровані на всіх рівнях управління, забезпечують оперативний обмін даними та своєчасне прийняття управлінських рішень [2]. Такий підхід формує комплексну, адаптивну і стійку систему охорони здоров'я, здатну забезпечити безпеку та здоров'я населення в умовах постійних викликів. Організаційні моделі та фінансування системи охорони здоров'я в Україні в умовах забезпечення національної безпеки є комплексними та багаторівневими.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. У правовому регулюванні існують певні невизначеності та суперечності щодо розподілу повноважень між центральними та регіональними органами управління, порядку формування бюджетних ресурсів та визначення пріоритетів медичної допомоги, що потребує подальшого нормативного уточнення. Аналіз законодавчих і підзаконних актів дозволяє визначити ключові проблемні аспекти ефективності управління та фінансування охорони здоров'я, включаючи відсутність механізмів своєчасного реагування на кризові виклики та недостатню інтеграцію фінансових потоків і інформаційних систем.

З фінансової точки зору, наявна система державного бюджету, страхових програм та спеціальних резервних фондів функціонує як єдина фінансова екосистема, однак її стабільність та ефективність обмежуються бракованою координацією, неповною прозорістю витрат і недостатнім контролем за використанням коштів. Водночас цифрові інструменти моніторингу та аналізу ресурсів демонструють позитивні тенденції, проте потребують більш тісної інтеграції з регіональними медичними даними та оперативних систем для прогнозування ризиків. Це створює передумови для підвищення управлінської ефективності та оптимізації розподілу ресурсів.

Організаційна складова системи охорони здоров'я передбачає чітку ієрархію повноважень і відповідальності на всіх рівнях, однак існує потреба у вдосконаленні координаційних механізмів між центральними, регіональними та локальними підрозділами. Аналіз практики функціонування системи дозволяє виділити шляхи її розвитку, зокрема у сфері інтеграції організаційних, фінансових та інформаційних ресурсів, впровадження новітніх технологій для моніторингу стану здоров'я населення та підвищення готовності до кризових ситуацій. Таким чином, забезпечення національної безпеки через систему охорони здоров'я потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, фінансові та інформаційні аспекти.

Список використаних джерел:

1. Вовк С. М. Системні трансформації охорони здоров'я: монографія. Кривий Ріг: ДДУУ: Вид. Р.А. Козлов, 2017. 315 с.
2. Гойда Н. Г., Курділь Н. В., Вороненко В. В. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України. *Запорізький медичний журнал*. 2013. № 5 (80). С. 104–108.
3. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 р. № 411 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/deyaki-pitannya-elektronnoyi-sistemi-ohoronizdorovya> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: позитивні наслідки, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 3. С. 67–86.

5. Лобас В. М., Шутов М. М., Вовк С. М. Методологія реформування систем охорони здоров'я, за кластерними підходами. *Україна. Здоров'я нації*. 2013. № 2 (26). С. 84–88.
6. Мартякова О. В., Трикоз І. В. Перспективи модернізації охорони здоров'я. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4 (32). С. 23–30.

References:

1. Vovk, S. M. (2017). Systemni transformatsii okhorony zdorov'ia [Systemic healthcare transformations], Monograph, Press R.A. Kozlov, Kryvyj Rih, 315 p. [in Ukrainian].
2. Hojda, N. H., Kurdil', N. V., Voronenko, V. V. (2013). Normatyvno-pravove zabezpechennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v okhoroni zdorov'ia Ukrainy [Regulatory and legal support of public-private partnership in health care of Ukraine], *Zaporiz'kyj medychnyj zhurnal*, vol. 5 (80), pp. 104–108 [in Ukrainian].
3. KМУ (2018). Deiaki pytannia elektronnoi systemy okhorony zdorov'ia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Some issues of the electronic health care system], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/deyaki-pitannya-elektronnoyi-sistemi-okhoronizdorovya> [in Ukrainian].
4. Lekhan, V. M., Slabkyj, H. O., Shevchenko, M. V. (2015). Analiz rezul'tativ reformuvannia systemy okhorony zdorov'ia v pilotnykh rehionakh: pozytyvni naslidky, problemy ta mozhlyvi shliakhy ikh vyrishennia [Analysis of the results of health care reform in the pilot regions: positive consequences, problems and possible solutions], *Ukraina. Zdorov'ia natsii*, No 3. pp. 67–86 [in Ukrainian].
5. Lobas, V. M., Shutov, M. M., Vovk, S. M. (2013). Metodolohiia reformuvannia system okhorony zdorov'ia, za klasternymy pidkhodamy [Methodology of reforming health care systems, according to cluster approaches], journal *Ukraina. Zdorov'ia natsii*, No 2 (26), pp. 84–88 [in Ukrainian].
6. Martiakova, O. V., Trykoz, I. V. (2015). "Perspektyvy modernizatsii okhorony zdorov'ia" ["Prospects for health care modernization"], *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, No 4 (32), pp. 23–30 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 04.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025