

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>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСНИМИ МЕДИКО-СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ ТА ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті досліджено особливості управління комплексними медико-соціальними проєктами в системі охорони здоров'я України в умовах зростання потреб населення у доступних та якісних медичних і соціальних послугах. Обґрунтовано, що реалізація таких проєктів потребує інтеграції ресурсів державних інституцій, органів місцевого самоврядування та громадських організацій, що сприяє формуванню ефективної міжсекторної взаємодії у сфері охорони здоров'я. Сучасна система охорони здоров'я України функціонує в умовах постійних економічних змін, що зумовлює потребу вдосконалення управлінських механізмів у сфері надання медичних та соціальних послуг.

Проаналізовано управлінські особливості розробки та реалізації комплексних медико-соціальних проєктів, спрямованих на вирішення актуальних проблем охорони здоров'я та соціальної підтримки населення. Визначено, що ефективне управління такими ініціативами передбачає застосування проєктного підходу, налагодження координації між різними суб'єктами управління, а також створення організаційних механізмів взаємодії між державними структурами та громадським сектором. Зростання потреб населення у комплексній підтримці, поєднанні медичної допомоги із соціальними програмами та обмеженість ресурсів системи охорони здоров'я актуалізують ефективне управління медико-соціальними ініціативами.

Доведено, що залучення громадських організацій та місцевих спільнот сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, розширенню ресурсної бази проєктів та забезпеченню більшої орієнтації системи охорони здоров'я на потреби населення. У таких умовах важливого значення набуває реалізація комплексних медико-соціальних проєктів, спрямованих на більш ефективне вирішення суспільно значущих проблем. Разом із тим у практиці функціонування системи охорони здоров'я спостерігаються проблеми, пов'язані з недостатньою інтеграцією державних і громадських ініціатив.

Обґрунтовано, що важливим чинником розвитку медико-соціальних програм є посилення взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Зазначена співпраця сприяє залученню додаткових ресурсів, розширює можливості реалізації соціально значущих ініціатив та підвищує доступність медичних і соціальних послуг для населення. Це стосується обмежених можливостей координації між різними інституціями, недостатньої системності у плануванні та реалізації проєктів, а також відсутності ефективних моделей взаємодії між медичними установами та громадським сектором.

Ключові слова: система охорони здоров'я, медико-соціальні проєкти, публічне управління, державні ініціативи, громадські організації, міжсекторна взаємодія, медичні послуги, соціальні програми.

A. I. Bobak. Public management of complex medical and social projects with the integration of state and public initiatives in the healthcare system

The article examines the features of managing complex medical and social projects in the healthcare system of Ukraine in the context of growing population needs for accessible and high-quality medical and social services. It is substantiated that the implementation of such projects requires the integration of resources of state institutions, local governments and public organizations, which contributes to the formation of effective intersectoral interaction in the healthcare sector. The modern healthcare system of Ukraine operates in conditions of constant economic changes, which necessitates the need to improve management mechanisms in the field of providing medical and social services.

The management features of the development and implementation of complex medical and social projects aimed at solving urgent problems of healthcare and social support of the population are analyzed. It is determined that effective management of such initiatives involves the use of a project approach, establishing coordination between various management entities, as well as creating organizational mechanisms for interaction between state structures and the public sector. The growing needs of the population for comprehensive support, the combination of medical care with social programs, and the limited resources of the healthcare system make effective management of medical and social initiatives relevant. It has been proven that the involvement of public organizations and local communities contributes to increasing the efficiency of management decisions, expanding the resource base of projects and ensuring greater orientation of the health care system to the needs of the population.

In such conditions, the implementation of comprehensive medical and social projects aimed at more effective solutions to socially significant problems becomes important. At the same time, in the practice of the functioning of the health care system, problems associated with insufficient integration of state and public initiatives are observed. It is substantiated that an important



© А. І. Бобак, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

factor in the development of medical and social programs is the strengthening of interaction between state bodies, local governments and public organizations. Such cooperation contributes to attracting additional resources, expands the possibilities of implementing socially significant initiatives and increases the availability of medical and social services for the population. This concerns the limited opportunities for coordination between various institutions, insufficient systematicity in planning and implementing projects, as well as the lack of effective models of interaction between medical institutions and the public sector.

Key words: healthcare system, medical and social projects, public administration, state initiatives, public organizations, intersectoral interaction, medical services, social programs.

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я України актуалізується новими викликами, що зумовлені соціально-економічними змінами, демографічними трансформаціями та зростанням потреб населення у комплексній медико-соціальній підтримці. Ефективне управління медичними і соціальними ініціативами вимагає не лише високої організаційної компетентності, а й інтеграції зусиль державних структур, місцевих громад та громадських організацій, що забезпечує комплексний підхід до надання послуг.

В умовах обмежених ресурсів та збільшення навантаження на медичну систему особливої актуальності набуває застосування проєктного підходу. Реалізація комплексних медико-соціальних проєктів дозволяє систематизувати управлінські процеси, забезпечити координацію між різними учасниками та підвищити ефективність використання фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів, дефіцит яких гостро відчувається в умовах воєнного стану. Медико-соціальні проєкти визначаються як цільові програми, спрямовані на одночасне вирішення медичних і соціальних проблем населення, що передбачають залучення різних суб'єктів, а саме, державних органів, медичних установ та громадських організацій.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій. Дослідження показують, що інституційні та фінансові аспекти, а саме грантова підтримка, межсекторальні політики і цифрові рішення, суттєво впливають на реалізацію комплексних програм у системі охорони здоров'я. Наприклад, аналіз грантових інструментів для зміцнення системи охорони здоров'я в Україні виявив, що міжнародні та національні програми, такі як USAID, EU4Health та інші, значно розширюють можливості для впровадження проєктів, але для цього потрібні компетенції в проєктному менеджменті та здатність до ефективної координації партнерів.

Сучасні наукові праці з питань управління медико-соціальними проєктами акцентують увагу на потребі комплексного підходу, який поєднує міжсекторну взаємодію, проєктне управління та цифровізацію у сфері охорони здоров'я. Зокрема, у дослідженні, присвяченому розвитку міжсекторної співпраці в ініціативних проєктах [1], підкреслюється, що ефективна інтеграція ресурсів державних органів, громадських організацій і інших учасників є ключовою умовою для досягнення сталих результатів та вирішення соціальних проблем, оскільки відсутність чітких механізмів координації часто призводить до неефективного використання ресурсів і зниження результативності ініціатив.

Метою статті є обґрунтування публічного управління комплексними медико-соціальними проєктами з інтеграцією державних та громадських ініціатив у системі охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Управління медико-соціальними проєктами базується на принципах публічного управління, що включають прозорість, підзвітність, ефективність та участь громадськості. Застосування цих принципів у поєднанні з проєктним підходом дозволяє створювати більш гнучкі та адаптивні моделі управління, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби населення [2]. Сучасні підходи до управління проєктами охорони здоров'я передбачають чітке планування, визначення цілей і завдань, розподіл ресурсів та відповідальності, а також регулярний моніторинг і оцінку результатів. Важливим є врахування міжсекторної взаємодії, оскільки успіх комплексного медико-соціального проєкту залежить від координації дій державних органів, медичних закладів та громадських організацій.

Особливу увагу у теорії управління медико-соціальними проєктами приділяють соціальній орієнтованості. Проєкти повинні враховувати потреби різних груп населення, забезпечувати доступність і рівність послуг, а також сприяти підвищенню соціальної стабільності та здоров'я населення. Інтеграція управлінських, фінансових і соціальних аспектів дозволяє створювати комплексні рішення, які ефективно вирішують проблеми охорони здоров'я на локальному та регіональному рівнях. Ефективна реалізація комплексних медико-соціальних проєктів значною мірою залежить від інтеграції державних та громадських ініціатив. Державні програми та політики формують нормативно-правове середовище, забезпечують фінансову підтримку та визначають пріоритети розвитку системи охорони здоров'я. Водночас без залучення громадських організацій, волонтерських та місцевих ініціатив неможливо досягти широкого охоплення населення і врахувати потреби малозабезпечених чи соціально вразливих груп.

Громадські організації та місцеві спільноти виконують роль посередників між населенням і державними структурами. Вони можуть оперативно реагувати на локальні потреби, забезпечувати соціальну підтримку, організовувати інформаційні кампанії та залучати додаткові ресурси. Завдяки таким ініціативам проєкти стають більш гнучкими, адаптованими до реальних умов та потреб громад, що значно підвищує ефективність їх реалізації. Механізми координації між державними та громадськими ініціативами включають створення міжсекторних

комітетів, робочих груп, спільних планів дій та платформ для обміну інформацією. Така інтеграція дозволяє уникати дублювання зусиль, забезпечує раціональне використання ресурсів і формує більш узгоджену систему надання медико-соціальних послуг. Крім того, це сприяє прозорості процесів і довіри населення до учасників проєктів.

Водночас інтеграція стикається з низкою викликів, до яких належать різниця у цілях та пріоритетах державних органів і громадських організацій, бюрократичні перепони, обмеженість ресурсів та відмінності у процедурних підходах. Для подолання цих проблем необхідне формування чітких правил взаємодії, розробка спільних методик оцінки ефективності та постійний обмін інформацією між учасниками проєктів. Такий підхід забезпечує стійкість інтегрованих ініціатив, підвищує їх результативність у системі охорони здоров'я.

Реалізація комплексних медико-соціальних проєктів вимагає чітких організаційних моделей, які забезпечують координацію між державними структурами, медичними закладами та громадським сектором. Класичні моделі управління проєктами передбачають ієрархічну структуру, чіткий розподіл відповідальності та контроль за ресурсами. Такий підхід ефективний для централізованих ініціатив, однак часто виявляє обмежену гнучкість у роботі з локальними громадами та нестандартними ситуаціями.

Сучасні організаційні моделі базуються на принципах міжсекторної взаємодії та інтеграції ресурсів. Вони включають горизонтальні структури, які дозволяють забезпечити швидкий обмін інформацією, спільне прийняття рішень і оперативне реагування на потреби населення. У таких моделях ключовими є робочі групи, платформи для комунікації та спільне планування, що дозволяє поєднати досвід державних органів і гнучкість громадських організацій. В Україні ефективні моделі реалізації комплексних медико-соціальних проєктів вже застосовуються у сфері первинної медико-санітарної допомоги та програм соціальної підтримки населення [3]. Деякі громади успішно використовують міжсекторні координаційні ради, які об'єднують представників медичних закладів, органів місцевого самоврядування та громадських організацій.

Зазначені підходи дозволяють оперативно визначати пріоритети, розподіляти ресурси та контролювати хід реалізації проєктів. Водночас існують ризики, пов'язані з організаційною структурою [4]. До них належать дублювання функцій, недостатня узгодженість між суб'єктами, конфлікти пріоритетів та обмежена готовність до адаптації у кризових ситуаціях. Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати стандартизовані методики управління проєктами, чіткі регламенти взаємодії та системи моніторингу, що забезпечують ефективність і результативність реалізації медико-соціальних ініціатив.

Фінансування є ключовим елементом ефективної реалізації комплексних медико-соціальних проєктів. Джерела фінансування включають державні бюджети, гранти міжнародних та національних організацій, а також кошти місцевих громад і благодійних фондів. Раціональне поєднання цих ресурсів дозволяє забезпечити стабільність проєктів і максимізувати їх соціальний ефект, особливо у регіонах із обмеженими можливостями державного фінансування. Планування бюджету є важливим етапом управління проєктом, який включає визначення пріоритетів витрат, розподіл фінансових ресурсів між різними заходами та контроль за їх використанням.

Ефективне бюджетування передбачає також прогнозування можливих ризиків та формування резервних фондів для непередбачених витрат. Такий підхід забезпечує стабільність реалізації проєктів навіть за умов фінансових обмежень або змін у зовнішньому середовищі. Використання фінансових ресурсів потребує чітких механізмів контролю та звітності. До таких механізмів відносяться регулярна звітність про витрати, аудит та моніторинг ефективності використання коштів, а також прозорі процедури закупівель і контракування. Забезпечення фінансової дисципліни дозволяє підвищити довіру до проєкту з боку державних структур, громадських організацій та донорів, що сприяє залученню додаткових ресурсів.

Незважаючи на наявність фінансування, проєкти часто стикаються з проблемами обмеженості ресурсів, нерівномірного розподілу коштів та залежності від зовнішньої допомоги. Для подолання цих викликів необхідно розробляти стратегії фінансової стійкості, включаючи поєднання державних, місцевих і громадських джерел, впровадження ефективних механізмів контролю за витратами та підвищення прозорості фінансових процесів. Кадровий потенціал є одним із ключових чинників успішної реалізації комплексних медико-соціальних проєктів. Персонал медичних закладів, органів місцевого самоврядування та громадських організацій відіграє центральну роль у плануванні, координації та впровадженні ініціатив.

Ефективне управління людськими ресурсами включає чіткий розподіл обов'язків, визначення відповідальності та забезпечення належної кваліфікації працівників. Мотивація персоналу та професійний розвиток є важливими елементами підвищення продуктивності та якості виконання проєктів. Використання системи стимулів, тренінгів, підвищення кваліфікації та обміну досвідом дозволяє забезпечити залучення та утримання компетентних фахівців. Це актуально для проєктів, які поєднують медичні та соціальні функції, де компетентність і комунікаційні навички персоналу безпосередньо впливають на результати. Комунікації між усіма учасниками проєктів є критично важливими для забезпечення координації та ефективної взаємодії.

Високий рівень комунікацій дозволяє своєчасно виявляти проблеми, приймати оперативні управлінські рішення та забезпечувати узгодженість дій між державними органами, медичними закладами та громадськими організаціями. Разом із тим існують проблеми кадрового забезпечення, пов'язані з нестачею кваліфікованих

фахівців, перевантаженням персоналу та нерівномірним розподілом обов'язків [1]. Для їх подолання рекомендується впровадження ефективних систем планування персоналу, використання волонтерських ресурсів, створення міжорганізаційних команд та постійне вдосконалення комунікаційних механізмів. Це дозволяє підвищити ефективність проєктів та забезпечити безперервність медико-соціальної підтримки населення.

Впровадження інновацій у системі охорони здоров'я є важливим фактором підвищення ефективності комплексних медико-соціальних проєктів. Інноваційні підходи дозволяють оптимізувати управлінські процеси, прискорити прийняття рішень і забезпечити більш точне реагування на потреби населення. Особливе значення мають технології, що інтегрують медичні та соціальні дані, дозволяючи створювати комплексні програми підтримки, які враховують індивідуальні потреби пацієнтів та соціальних груп. Цифровізація медичних і соціальних послуг включає використання електронних медичних карток, телемедицини, мобільних додатків та онлайн-платформ для взаємодії з населенням.

Крім того, цифрові рішення сприяють більш прозорому управлінню ресурсами та підвищують рівень контролю за виконанням проєктів. Використання цифрових платформ також полегшує координацію між державними органами, медичними закладами та громадськими організаціями. Спільні електронні системи дозволяють оперативно обмінюватися даними, планувати заходи та оцінювати ефективність реалізації проєктів. Завдяки таким технологіям знижується ризик дублювання зусиль, підвищується прозорість процесів та зміцнюється довіра між учасниками ініціатив.

Інноваційні методи управління включають використання аналітики даних, штучного інтелекту для прогнозування потреб, а також автоматизованих систем моніторингу та звітності. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, адаптувати проєкти до змін зовнішнього середовища та підвищувати ефективність реалізації комплексних програм. Особливо ефективним є поєднання цифрових технологій із традиційними організаційними моделями, що забезпечує баланс гнучкості та структурованості. Впровадження інновацій і цифрових рішень стикається з викликами, серед яких технічна обізнаність персоналу, забезпечення конфіденційності даних, фінансування та адаптація законодавчої бази.

Для подолання цих проблем як на глобальному, так і на регіональному рівнях необхідне комплексне навчання персоналу, розробка нормативних актів, а також створення системи підтримки користувачів і технічного супроводу. Такий підхід дозволяє інтегрувати цифрові технології у медико-соціальні проєкти та підвищити їхню результативність у реальних умовах [5]. Ефективність комплексних медико-соціальних проєктів залежить від системного підходу до оцінки результатів, який включає кількісні та якісні показники. Критеріями оцінки є охоплення населення, якість наданих послуг, своєчасність реалізації заходів, рівень задоволеності бенефіціарів та узгодженість дій між державними та громадськими організаціями.

Для оцінки ефективності доцільним є застосування системи індикаторів результативності, що поєднує фінансові показники, продуктивність персоналу, рівень інтеграції ініціатив та вплив на соціальні й медичні показники населення. Такий комплексний підхід дозволяє визначити найуспішніші практики та формувати рекомендації для масштабування. Одним із основних викликів є ризики, що виникають у процесі реалізації проєктів. До них належать фінансові обмеження, недостатня координація між учасниками, кадрові проблеми, зміни нормативно-правового середовища та непередбачувані зовнішні фактори.

Оптимальним рішенням для управління ризиками є комплексна модель, що включає три компоненти: превентивний моніторинг, адаптивне управління та індикатори результативності. Превентивний моніторинг забезпечує регулярний збір даних про фінанси, ресурси та хід реалізації проєкту. Адаптивне управління передбачає розробку сценаріїв ризиків і оперативне впровадження заходів мінімізації. Система індикаторів дозволяє оцінювати ефективність інтеграції державних і громадських ініціатив.

Використання електронних платформ для моніторингу фінансів, ресурсів і прогресу проєкту підвищує прозорість, скорочує час реагування та забезпечує доступ до актуальної інформації для всіх учасників. Це дозволяє підвищити гнучкість управління та полегшити масштабування успішних практик. З практичної точки зору, найбільш прийнятним є створення єдиної системи управління комплексними медико-соціальними ініціативами на регіональному та національному рівнях. Інтеграція оцінки ефективності та управління ризиками у комплексних медико-соціальних проєктах забезпечує прозорість, адаптивність і стійкість. Найбільш ефективним підходом є поєднання аналітичної оцінки результатів, превентивного планування та оперативного реагування на ризики, що дозволяє досягати високої результативності та забезпечувати довгострокову стійкість проєктів у сучасній системі охорони здоров'я.

Висновки і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. Управління людськими ресурсами та комунікаціями залишається ключовим фактором результативності проєктів. Професійна підготовка, мотивація персоналу, міжсекторна координація та налагоджені комунікаційні механізми забезпечують високу ефективність реалізації заходів. Інноваційні технології, зокрема цифрові платформи для моніторингу та аналітики, підвищують гнучкість системи, прискорюють прийняття рішень і дозволяють оперативно реагувати на динамічні зміни потреб населення та зовнішніх умов. Інноваційні підходи та цифровізація дозволяють оптимізувати процеси управління та інтегрувати медичні і соціальні послуги.

Інтеграція державних і громадських ініціатив, оптимізація організаційних моделей, ефективне використання ресурсів та впровадження сучасних цифрових рішень і систем управління ризиками є ключовими чинниками підвищення ефективності комплексних медико-соціальних проєктів. Такий підхід забезпечує стійкість, прозорість і результативність системи охорони здоров'я, а також сприяє формуванню комплексної моделі реагування на соціально-медичні виклики у сучасних умовах. Оптимальним підходом є поєднання управлінських механізмів держави з гнучкістю та мобільністю громадських організацій, що забезпечує підвищення доступності та якості медико-соціальних послуг.

Список використаних джерел:

1. Державна політика у сфері охорони здоров'я: кол. моногр.: у 2 ч. / кол. авт.; упоряд. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. М.М. Білинської, Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
2. Кравченко М.В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики: методологія та практика: монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 451 с.
3. Антонова Л., Івашова Л., Антонов А. Проблеми децентралізації та розвитку територіальних громад в Україні: соціальні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід* 2023. № 17. С. 87–95 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.87>
4. Лаврентій Д.С. Механізм державно-приватного партнерства в процесі реформування сфери охорони здоров'я в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми держ. упр.»; М-во освіти і науки України, ПАТ «Вищ. навч. закл. «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». Київ, 2019. 20 с.
5. Крентовська О. Глобальна соціальна політика і міжнародне співробітництво щодо питань старіння населення. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2009. URL : http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf.

References:

1. Edited by Bilyns'koyi, M.M., Radysha, Ya.F. (2013). *Derzhavna polityka u sferi okhorony zdorov'ya* [State policy in the field of health care], Col. Monograph, 2 p., Press NADU, Kyiv, P. 1. 396 p. [in Ukrainian].
2. Kravchenko, M.V. (2012). *Systema sotsial'noho zakhystu naselelnya yak ob'yekt derzhavnoyi polityky: metodolohiya ta praktyka* [The system of social protection as an object of state policy: methodology and practice], Monograph, Press Inform.-analit. ahentstvo, Kyiv, 451 p. [in Ukrainian].
3. Antonova, L., Ivashova, L., Antonov, A. (2023). *Problemy detsentralizatsiyi ta rozvytku terytorial'nykh hromad v Ukrayini: sotsial'ni aspekty* [Problems of decentralization and development of territorial communities in Ukraine: social aspects]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience]. No. 17. P. 87–95 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.87>
4. Lavrentiy, D.S. (2019). *Mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva v protsesi reformuvannya sfery okhorony zdorov'ya v Ukrayini* [The mechanism of public-private partnership in the process of health care reform in Ukraine], Ph.D thesis: 25.00.02 „Mekhanizmy derzh. upr.”; press *M-vo osvity i nauky Ukrayiny, PAT «Vysshch. navch. zakl. „Mizhrehion. akad. upr. Personalom”*, Kyiv, 20 p. [in Ukrainian].
5. Krentovs'ka, O. (2009). “Hlobal'na sotsial'na polityka i mizhnarodne spivrobitnytstvo shchodo pytan' starinnya naselelnya” [“Global Social Policy and International Cooperation on Aging”], *Journal Demokratychne vryaduvannya*. Retrieved from: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 01.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.04.2026