

О. Є. Войтик, кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного врядування Інституту
адміністрування, державного управління та професійного
розвитку Національного університету «Львівська
політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-2070-4932>

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку України характеризується загостренням демографічної кризи, що проявляється у скороченні чисельності населення, старінні нації, зниженні народжуваності, зростанні смертності, посиленні міграційних процесів та погіршенні стану здоров'я населення. В умовах воєнних викликів, соціально-економічної нестабільності й територіальних диспропорцій ці процеси безпосередньо впливають на функціонування системи охорони здоров'я, змінюють структуру потреб у медичних послугах, посилюють кадровий дефіцит і підвищують вимоги до якості публічного управління.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я України з урахуванням демографічних викликів. Наявна модель управління не повною мірою відповідає сучасним соціально-демографічним умовам, оскільки управлінські рішення часто ухвалюються без належного врахування вікової структури населення, міграційних процесів, регіональних диспропорцій, потреб осіб похилого віку, дітей, внутрішньо переміщених осіб і мешканців сільських територій. Це ускладнює планування мережі закладів охорони здоров'я, розподіл фінансових ресурсів, формування кадрової політики та забезпечення рівного доступу громадян до якісних медичних послуг.

Зазначено, що демографічна криза трансформувє роль охорони здоров'я з окремого напрямку державної політики у стратегічний інструмент збереження людського потенціалу держави. За таких умов публічне управління має бути орієнтоване не лише на поточне реагування на проблеми медичного обслуговування, а й на формування довгострокової політики демографічної стійкості. Важливого значення набувають розвиток первинної та профілактичної медицини, підтримка репродуктивного здоров'я, впровадження телемедицини, посилення міжсекторальної взаємодії, удосконалення кадрового забезпечення, раціоналізація фінансування та використання цифрових інструментів управління.

Обґрунтовано, що адаптація системи охорони здоров'я України до умов демографічної кризи потребує переходу до людиноцентричної, проактивної та стратегічно орієнтованої моделі публічного управління, яка забезпечуватиме узгодження медичної, соціальної та демографічної політики, раціональний розподіл ресурсів, підвищення доступності й якості медичних послуг, зміцнення кадрового потенціалу та збереження людського потенціалу України.

Ключові слова: публічне управління, охорона здоров'я, демографічна криза, демографічні виклики, медичні послуги, людський потенціал, доступність медичної допомоги, кадрове забезпечення, міжсекторальна взаємодія, територіальні громади.

О. Ye. Voytyk. Mechanisms of public administration of Ukraine's healthcare system under demographic challenges

The current stage of Ukraine's development is characterized by the intensification of the demographic crisis, which is manifested in population decline, population ageing, decreasing birth rates, increasing mortality, intensified migration processes, and the deterioration of public health. Under the conditions of wartime challenges, socio-economic instability, and territorial disparities, these processes directly affect the functioning of the healthcare system, change the structure of demand for medical services, aggravate staff shortages, and increase the requirements for the quality of public administration.

The relevance of the study is determined by the need to improve the mechanisms of public administration of Ukraine's healthcare system, taking into account demographic challenges. The existing management model does not fully correspond to current socio-demographic conditions, as administrative decisions are often made without proper consideration of the age structure of the population, migration processes, regional disparities, and the needs of older persons, children, internally displaced persons, and residents of rural areas. This complicates the planning of the healthcare institution network, the allocation of financial resources, the formation of personnel policy, and the provision of equal access to quality medical services.

It is noted that the demographic crisis transforms the role of healthcare from a separate area of state policy into a strategic instrument for preserving the human potential of the state. Under such conditions, public administration should focus not only on responding to current problems of medical care but also on forming a long-term policy of demographic resilience. The development of primary and preventive medicine, support for reproductive health, implementation of telemedicine, strengthening of intersectoral cooperation, improvement of staffing, rationalization of financing, and use of digital management tools are gaining particular importance.

It is substantiated that the adaptation of Ukraine's healthcare system to the conditions of the demographic crisis requires a transition to a human-centered, proactive, and strategically oriented model of public administration. Such a model should ensure the coordination of health, social, and demographic policies, the rational allocation of resources, improved accessibility and quality of medical services, the strengthening of human resources, and the preservation of Ukraine's human potential.

Key words: public administration, healthcare, demographic crisis, demographic challenges, medical services, human potential, access to healthcare, staffing, intersectoral cooperation, territorial communities.



© О. Є. Войтик, 2026

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

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується загостренням демографічної кризи, що проявляється у стійкому скороченні чисельності населення, старінні нації, зниженні народжуваності, зростанні рівня смертності та масштабній трудовій міграції. В умовах воєнних викликів, соціально-економічної нестабільності та погіршення стану здоров'я населення демографічні тенденції набувають системного характеру та безпосередньо впливають на функціонування сфери охорони здоров'я. Це обумовлює зростання навантаження на медичну інфраструктуру, зміну структури потреб у медичних послугах і підвищення вимог до ефективності публічного управління в цій сфері.

Наявна система публічного управління охороною здоров'я в Україні не повною мірою відповідає викликам демографічної кризи, оскільки сформована в умовах інших соціально-демографічних реалій і потребує адаптації до сучасних умов. Недостатня узгодженість державної демографічної та медичної політики, обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, нерівний доступ населення до медичних послуг, особливо в сільській місцевості та депресивних регіонах, зумовлюють зниження ефективності реалізації державних програм у сфері охорони здоров'я.

У зв'язку з цим актуалізується проблема переосмислення ролі публічного управління в сфері охорони здоров'я з урахуванням демографічних змін, що потребує розроблення комплексних управлінських рішень, орієнтованих на збереження людського потенціалу, підвищення якості та доступності медичних послуг, профілактику захворювань і формування довгострокової стратегії демографічної стабілізації. Саме тому дослідження особливостей публічного управління в сфері охорони здоров'я України в умовах демографічної кризи є науково й практично значущим та потребує ґрунтовного теоретико-методологічного обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти сфери публічного управління досліджуються у працях багатьох науковців, зокрема, таких як Ангелін М. [7], Бабічев А. [1], Карасаєв С. [2], Котковський В. [1], Лікарчук Н. [2], Максименцева Н. [3], Максименцев М. [3], Масляк М. [6], Петькун С. [4], Редзюк Н. [5], Саламатов В. [6], Чередниченко Т. [1], Чечель А. [7], Шестаковська Т. [8] та багато інших. Проте в сучасних умовах актуалізується питання вирішення проблем демографічної кризи, що потребує розвитку та використання ефективних інструментів публічного управління, зокрема, у сфері охорони здоров'я.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей публічного управління в сфері охорони здоров'я України в умовах загострення демографічної кризи, його проблем та напрямів покращення.

Виклад основного матеріалу. Демографічна криза в Україні є складним багатовимірним явищем, що охоплює соціальні, економічні та медико-управлінські аспекти та безпосередньо впливає на функціонування системи охорони здоров'я. Скорочення чисельності населення, його стрімке старіння, зростання хронічної захворюваності та негативні наслідки міграційних процесів формують нову структуру потреб у медичних послугах і вимагають трансформації підходів до публічного управління в цій сфері. За таких умов охорона здоров'я перестає бути виключно галузевою політикою й набуває стратегічного значення як інструмент збереження людського потенціалу держави.

Однією з ключових проблем публічного управління в сфері охорони здоров'я України є недостатнє врахування демографічних тенденцій у процесі формування та реалізації державної політики. Управлінські рішення часто приймаються без системного аналізу змін вікової структури населення, міграційних процесів і регіональних демографічних диспропорцій, що призводить до неефективного планування мережі закладів охорони здоров'я та розподілу ресурсів.

Суттєвою проблемою залишається територіальна нерівність у доступі до медичних послуг, яка загострюється в умовах депопуляції та старіння населення. Сільські та віддалені території стикаються з дефіцитом медичної інфраструктури й кадрів, що обмежує реалізацію конституційного права громадян на охорону здоров'я та поглиблює соціальну нерівність.

Окрему увагу слід приділити кадровій кризі в системі охорони здоров'я, яка посилюється внаслідок трудової міграції медичних працівників, старіння персоналу та недостатньої мотивації молодих фахівців. Відсутність ефективної державної кадрової політики негативно впливає на якість медичних послуг і стійкість системи в цілому.

Проблемним залишається фінансове забезпечення системи охорони здоров'я, яке не повною мірою відповідає зростаючим потребам населення в умовах демографічної кризи. Обмежені бюджетні ресурси, неефективні механізми фінансування та недостатній рівень міжбюджетної координації ускладнюють реалізацію програм профілактики, лікування та реабілітації.

Додатковою проблемою є фрагментарність управління та недостатня міжсекторальна взаємодія між органами влади у сфері охорони здоров'я, соціального захисту та демографічної політики. Відсутність узгоджених дій знижує ефективність державних заходів і не дозволяє комплексно впливати на причини демографічної кризи.

Наявні проблеми публічного управління в сфері охорони здоров'я України в умовах демографічної кризи мають системний характер і потребують комплексного переосмислення управлінських підходів, орієнтованих на довгострокову демографічну стійкість і збереження людського потенціалу держави. Тому публічне управління в сфері охорони здоров'я України в умовах демографічної кризи має орієнтуватися не лише на реагування на поточні виклики, а й на формування довгострокових механізмів демографічної стійкості. Важливим напрямом є інтеграція демографічних показників у процес прийняття управлінських рішень, зокрема при плануванні мережі

закладів охорони здоров'я, розподілі фінансових ресурсів, формуванні кадрової політики та визначенні пріоритетів державних програм. Відсутність системного врахування демографічних тенденцій призводить до дисбалансів у забезпеченні населення медичними послугами та зниження ефективності управління.

Особливої уваги в умовах демографічної кризи потребує проблема доступності та якості медичних послуг для вразливих груп населення, насамперед осіб похилого віку, дітей, внутрішньо переміщених осіб і мешканців сільських територій. Нерівномірний територіальний розподіл медичної інфраструктури, дефіцит медичних кадрів і обмежені фінансові ресурси ускладнюють реалізацію принципу соціальної справедливості в охороні здоров'я. Це актуалізує потребу застосування сучасних управлінських інструментів, зокрема міжсекторальної взаємодії, децентралізації управлінських повноважень та розвитку електронних сервісів у медицині.

З метою систематизації впливу демографічних процесів на функціонування системи охорони здоров'я України та визначення адекватних управлінських реакцій у дослідженні узагальнено ключові демографічні виклики, їх прояви у сфері надання медичних послуг і відповідні інструменти публічного управління. Представлена табл. 1 дозволяє комплексно відобразити взаємозв'язок між демографічними змінами та управлінськими рішеннями, спрямованими на забезпечення доступності, якості та стійкості системи охорони здоров'я в умовах демографічної кризи.

Наведена в табл. 1 інформація свідчить, що ефективне публічне управління в сфері охорони здоров'я в умовах демографічної кризи потребує диференційованого та проактивного підходу, орієнтованого на довгострокові демографічні тенденції. Реалізація запропонованих управлінських інструментів сприятиме не лише адаптації системи охорони здоров'я до структурних змін населення, а й підвищенню її соціальної справедливості, ефективності та здатності виконувати функцію збереження людського потенціалу держави.

У напрямі підвищення ефективності публічного управління в сфері охорони здоров'я доцільно забезпечити системну інтеграцію демографічних показників у процес формування та реалізації державної політики. Це передбачає використання демографічного прогнозування під час стратегічного планування розвитку мережі закладів охорони здоров'я, визначення пріоритетів фінансування та розроблення державних і регіональних програм охорони здоров'я з урахуванням вікової структури та міграційних процесів населення.

Важливою пропозицією є удосконалення механізмів забезпечення доступності медичних послуг, особливо для вразливих соціально-демографічних груп та мешканців сільських і віддалених територій. Реалізація цього напрямку потребує розвитку телемедицини, мобільних медичних бригад, міжмуніципального співробітництва, а також стимулювання медичних працівників до роботи в територіях з дефіцитом кадрів шляхом фінансових і соціальних заохочень.

З метою подолання кадрової кризи доцільно сформувати комплексну державну кадрову політику в сфері охорони здоров'я, орієнтовану на підготовку, утримання та професійний розвиток медичних працівників. Особливу

Таблиця 1

Демографічні виклики та інструменти публічного управління в сфері охорони здоров'я України*

Виклик	Прояв у сфері охорони здоров'я	Інструменти публічного управління	Очікуваний управлінський ефект
Скорочення чисельності населення	Зменшення контингенту пацієнтів у окремих регіонах, неефективне утримання мережі закладів	Оптимізація мережі закладів охорони здоров'я, міжмуніципальне співробітництво, планування на основі демографічних прогнозів	Рациональне використання бюджетних ресурсів, підвищення ефективності управління
Старіння населення	Зростання потреб у довготривалій медичній допомозі та лікуванні хронічних захворювань	Розвиток геріатричної допомоги, інтеграція медичних і соціальних послуг, підготовка спеціалізованих кадрів	Підвищення якості життя осіб похилого віку, зниження навантаження на стаціонарну медицину
Міграційні процеси та внутрішнє переміщення	Перевантаження медичних закладів у приймаючих громадах	Гнучке бюджетне планування, міжрегіональна координація, розвиток електронної медичної системи	Забезпечення рівного доступу до медичних послуг незалежно від місця проживання
Зростання рівня захворюваності	Підвищене навантаження на систему охорони здоров'я	Профілактичні програми, скринінги, розвиток первинної медичної допомоги	Зниження рівня захворюваності, раннє виявлення хвороб
Територіальна нерівність	Обмежений доступ до медичних послуг у сільській місцевості	Телемедицина, мобільні медичні бригади, стимулювання медичних кадрів	Зменшення диспропорцій у доступі до медичної допомоги
Дефіцит медичних кадрів	Зниження якості та доступності медичних послуг	Кадрова політика, фінансові та соціальні стимули, освітні програми	Стабілізація кадрового забезпечення системи охорони здоров'я

*Джерело: складено автором

увагу слід приділити підвищенню престижу медичних професій, розвитку безперервної освіти, створенню умов для кар'єрного зростання та зменшенню трудової міграції медичних кадрів.

Для підвищення фінансової стійкості системи охорони здоров'я в умовах демографічної кризи необхідно вдосконалити механізми фінансування з урахуванням реальних потреб населення. Це включає посилення ролі програмно-цільового методу бюджетування, розвиток партнерства між державним і приватним секторами, а також підвищення прозорості та підзвітності використання фінансових ресурсів.

Окрему увагу слід приділити посиленню міжсекторальної взаємодії органів публічної влади у сфері охорони здоров'я, соціального захисту та демографічної політики. Координація дій між різними рівнями влади та галузями дозволить забезпечити комплексний підхід до подолання демографічної кризи, сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень і зміцненню людського потенціалу України.

Важливим чинником підвищення ефективності публічного управління в сфері охорони здоров'я в умовах демографічної кризи є узгодження державної демографічної, соціальної та медичної політики. Комплексний підхід дозволяє перейти від фрагментарних управлінських рішень до системного впливу на причини погіршення демографічної ситуації, зокрема шляхом розвитку профілактичної медицини, популяризації здорового способу життя, підтримки репродуктивного здоров'я та зміцнення психічного здоров'я населення.

Таким чином, демографічна криза виступає не лише викликом, а й каталізатором трансформації публічного управління в сфері охорони здоров'я України. Її подолання потребує переходу до людиноцентричної, адаптивної та стратегічно орієнтованої моделі управління, здатної забезпечити стійкий розвиток системи охорони здоров'я та сприяти збереженню і відтворенню людського потенціалу держави.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, демографічна криза в Україні суттєво впливає на функціонування системи охорони здоров'я та актуалізує потребу в трансформації підходів до публічного управління в цій сфері. Скорочення чисельності населення, його старіння, міграційні процеси та зростання рівня захворюваності формують нові запити до державної політики охорони здоров'я, які не можуть бути ефективно задоволені в межах традиційних управлінських моделей. За таких умов система охорони здоров'я повинна розглядатися як ключовий елемент забезпечення національної демографічної безпеки та сталого соціального розвитку. Обґрунтовано, що підвищення ефективності публічного управління в сфері охорони здоров'я в умовах демографічної кризи можливе за умови впровадження комплексного, міжсекторального та людиноцентричного підходу. Важливого значення набуває інтеграція демографічних показників у процес стратегічного планування, удосконалення механізмів фінансування, розвиток первинної та профілактичної медицини, а також застосування цифрових інструментів управління. Загалом, адаптація системи охорони здоров'я України до умов демографічної кризи має ґрунтуватися на довгостроковій державній стратегії, орієнтованій на збереження та відтворення людського потенціалу. Реалізація сучасних управлінських рішень у сфері охорони здоров'я сприятиме підвищенню якості життя населення, зміцненню соціальної стабільності та формуванню ефективної, стійкої й соціально відповідальної системи публічного управління.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямку пов'язані з поглибленим аналізом взаємозв'язку демографічних процесів і ефективності управлінських рішень на національному та регіональному рівнях. Доцільним є вивчення впливу старіння населення та міграційних процесів на формування мережі закладів охорони здоров'я, фінансову стійкість системи та потребу в медичних кадрах.

Список використаних джерел:

1. Бабічев А., Котковський В., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. (65). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>
2. Карасаєв С.У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. № 12. С. 151–163. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>
3. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 2. 2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>
4. Петькун С. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. *Наукові перспективи*. № 12(42). С. 20–23. 2024. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266)
5. Редзюк, Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. (9). С. 161–167. 2024. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167>
6. Саламатов В. О., Масляк М. І. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 238–244. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36>
7. Чечель А., & Ангелін М. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. (9). С. 176–185. 2024. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185>

8. Шестаковська Т. Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. *Economic Synergy*. (2), С. 8–22. 2023. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-1>

References:

1. Babichev, A., Kotkovs'kyi, V., & Cherednychenko, T. (2024). Tekhnolohiyi ta innovatsiyi u publichnomu upravlinni: suchasni trendy, vplyv na yakist' derzhavnykh posluh [Technologies and innovations in public administration: current trends, impact on the quality of public services]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82> (in Ukrainian)
2. Karasayev, S., Likarchuk, N. (2023). Mizhnarodni aspekty vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii u derzhavnomu upravlinni [International Aspects of Information Technologies Usage in Public Management]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty – International Relations: Theory and Practical Aspects*, no. 12, pp. 151–163. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411> (in Ukrainian)
3. Maksimentseva, N., Maksimentsev M. (2024) Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: perevahy tsyfrovyykh tekhnolohii ta zahrozy suverennomu informatsiinomu prostoru [Artificial Intelligence in Public Administration: Advantages of Digital Technologies and Threats to the Sovereign Information Space]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, no. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>(in Ukrainian)
4. Petkun, S. (2024) Tsyfrovii tekhnolohii yak instrument nadання yakisnykh derzhavnykh posluh [Digital Technologies as a Tool for Providing Quality Public Services]. *Naukovi Perspektivy – Scientific perspectives*, no. 12(42), pp. 20–23. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266) (in Ukrainian)
5. Redzyuk, N. (2024). Rol' informatsiinykh tekhnolohii v publichnomu upravlinni [The role of information technologies in public administration]. *Publichne upravlinnya: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennya – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, (9), 161–167. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167>
6. Salamatov V., Masliak M. (2020) Problemy vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v systemi publichnoho upravlinnia [Problems of Implementation of Innovative Technologies in the Public Governance System]. *Pravo ta Derzhavne Upravlinnia – Law and public administration*, no. 3, pp. 238–244. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36> (in Ukrainian)
7. Chechel', A., & Anhelin, M. (2024). Stratehichni tsyfrovii tekhnolohiyi u publichnomu sektori ukraïny [Strategic digital technologies in the public sector of Ukraine]. *Publichne upravlinnya: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennya – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, (9), 176–185. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185>
8. Shestakovs'ka, T. L. (2023). Analiz tendentsiy ta vyklykiv vplyvu tsyfrovyykh tekhnolohii na publichne upravlinnya [Analysis of trends and challenges of the impact of digital technologies on public administration]. *Economic Synergy*, (2), 8–22. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-1>

Дата першого надходження статті до видання: 30.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті 12.10.2026