DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-60-7

УДК 35:004:614

Мохненко А.С.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6981-2283
E-mail: mohnenko@ksu.ks.ua

Османова Е.С.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Херсонського державного університету
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-8240-3126
E-mail: 028945@university.kherson.ua

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Досліджено теоретичні засади використання цифрових інструментів у публічному управлінні закладами охорони здоров'я в умовах трансформації медичної системи України. Метою статті є обґрунтування сутності цифрових інструментів, їх систематизація та розроблення концептуальної моделі використання. Дослідження виконано із застосуванням системного, структурно-функціонального, порівняльного, логіко-аналітичного методів, контент-аналізу та концептуального моделювання. Систематизовано цифрові інструменти за функціональним призначенням, запропоновано концептуальну модель їх використання та визначено основні умови ефективної цифрової трансформації закладів охорони здоров'я. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення публічного управління та розвитку цифровізації системи охорони здоров'я.

Ключові слова: публічне управління, публічне адміністрування, заклади охорони здоров'я, цифрові інструменти, цифрова трансформація, цифровізація, управлінські процеси, цифрове врядування, концептуальна модель, конкурентоспроможність.

Mokhnenko Andrii, Osmanova Elvina. DIGITAL TOOLS OF PUBLIC MANAGEMENT OF HEALTH CARE INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE MEDICAL SYSTEM OF UKRAINE

Digital transformation of the healthcare system is a priority area of modernization of public administration in the context of medical reform and development of the electronic healthcare system. The relevance of the study is due to the insufficient development of theoretical foundations of the comprehensive use of digital tools in the activities of healthcare institutions. The purpose of the study is to theoretically substantiate the essence of digital tools of public administration by healthcare institutions, their systematization and development of a conceptual model of use in the context of the transformation of the healthcare system of Ukraine. The study was carried out in a theoretical and analytical format based on the analysis of modern scientific works on the problems of digitalization of public administration and healthcare. The main hypothesis is that the effectiveness of digital transformation is determined by the level of integration of digital tools into the management processes of a healthcare institution. The methodological basis of the study is systemic, structural-functional, comparative, logical-analytical methods, as well as content analysis, classification, generalization and conceptual modeling. A generalization of modern approaches to the use of digital tools in public management of healthcare institutions has been carried out. The author's definition of digital tools has been formulated, they have been systematized by functional purpose, and a conceptual model has been proposed that combines external factors, functional groups of digital tools, management processes, results, and a feedback mechanism. The theoretical significance lies in the development of scientific provisions on the digital transformation of public management in the healthcare sector. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed model by public administration bodies and heads of healthcare institutions. The scientific novelty lies in the systematization of digital tools in public management and the development of a conceptual model of their comprehensive use. Prospects for further research are associated with empirical testing of the model and the development of a methodology for assessing the effectiveness of digital tools.

Key words: public management, public administration, healthcare institutions, digital tools, digital transformation, digitalization, management processes, digital governance, conceptual model, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасний етап трансформації системи охорони здоров'я України характеризується активним впровадженням цифрових технологій у сферу публічного управління, що обумовлено необхідністю підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності закладів охорони здоров'я, покра-

© Мохненко А.С., Османова Е.С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

щення доступності медичних послуг та раціонального використання ресурсів. Медична реформа, розвиток електронної системи охорони здоров'я, цифровізація державного управління та поширення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій формують нові вимоги до організації управління закладами охорони здоров'я, у яких цифрові інструменти стають невід'ємним елементом прийняття управлінських рішень.

Водночас практичне впровадження цифрових рішень випереджає розвиток теоретико-методологічних засад їх використання у системі публічного управління. У науковій літературі значну увагу приділено цифровій трансформації охорони здоров'я, розвитку електронних медичних сервісів та функціонуванню електронної системи охорони здоров'я, проте недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної систематизації цифрових інструментів публічного управління закладами охорони здоров'я, визначення їх функціонального призначення, взаємозв'язку з управлінськими процесами та ролі у підвищенні результативності діяльності закладів.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні цілісного теоретичного підходу до використання цифрових інструментів у публічному управлінні закладами охорони здоров'я, який враховував би сучасні виклики цифрової трансформації, забезпечував інтеграцію інформаційних, управлінських, комунікаційних та аналітичних технологій і сприяв підвищенню ефективності функціонування системи охорони здоров'я України. У зв'язку з цим виникає необхідність наукового обґрунтування сутності цифрових інструментів публічного управління, їх класифікації, функціональних можливостей та концептуальної моделі використання в умовах трансформації медичної системи України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації системи охорони здоров'я та використання цифрових інструментів у публічному управлінні останніми роками набула значної уваги українських науковців у зв'язку з реалізацією медичної реформи, розвитком електронної системи охорони здоров'я, впровадженням цифрових державних сервісів та необхідністю підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я. Водночас більшість сучасних досліджень зосереджена на окремих аспектах цифровізації, тоді як комплексне теоретичне осмислення цифрових інструментів саме як складової системи публічного управління залишається недостатньо розробленим.

Теоретичні засади цифрової трансформації публічного управління досліджує Н. Васиньова [1], яка обґрунтовує цифровізацію як закономірний напрям модернізації державного управління, наголошуючи на необхідності інтеграції цифрових технологій у процеси вироблення та реалізації управлінських рішень. Разом із тим дослідження має загальнотеоретичний характер і не розкриває специфіку використання цифрових інструментів у діяльності закладів охорони здоров'я.

Вагомий внесок у дослідження цифрової трансформації сфери охорони здоров'я здійснила О. Пархоменко-Куцевіл [2]. У своїй роботі авторка аналізує розвиток електронної системи охорони здоров'я, впровадження телемедицини, використання штучного інтелекту, цифрових платформ та сучасних державних механізмів управління галуззю. Водночас основну увагу приділено розвитку цифрової інфраструктури й державної політики, тоді як питання систематизації цифрових інструментів управління на рівні окремого закладу охорони здоров'я залишаються поза межами дослідження.

Безпосередньо питання ефективності цифрових технологій у системі публічного управління охороною здоров'я розглядає Л. Гиренко [3], яка доводить позитивний вплив цифровізації на прозорість, оперативність та результативність управління. Авторка акцентує увагу на необхідності цифрової інтеграції інформаційних ресурсів і розвитку цифрових компетентностей персоналу, однак не пропонує цілісної класифікації цифрових інструментів та моделі їх взаємодії з управлінськими процесами.

Питання цифровізації управлінської діяльності медичних закладів розкрито у роботі П. Гуржого [4], де цифрові технології розглядаються як інструмент удосконалення планування, організації, контролю та інформаційного забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я. Разом із тим дослідження має переважно прикладний характер і не формує концептуальної моделі використання цифрових інструментів у системі публічного управління.

Важливе значення для дослідження має праця С. Квітки та В. Шебанова [5], присвячена дослідженню процесів цифровізації системи охорони здоров'я у сільських територіальних громадах України в контексті публічного управління. У дослідженні аналізуються сучасні виклики та можливості впровадження інтегрованого підходу до цифрової

трансформації охорони здоров'я в сільських громадах, проте не розкривають механізмів інтеграції цифрових інструментів у систему управління закладами охорони здоров'я.

Праця М. Шалька, О. Лаврука, О. Баб'як, О. Ханіної, В. Зінченка та Д. Мельник [6], присвячена цифровим інструментам підтримки прийняття рішень у сфері публічного управління охороною здоров'я. Автори обґрунтовують використання сучасних цифрових технологій для аналізу даних, прогнозування та мінімізації управлінських ризиків, що суттєво розширює методичні засади цифрового врядування. Водночас предметом дослідження виступають переважно аналітичні інструменти підтримки рішень, а не комплексна система цифрового управління діяльністю закладів охорони здоров'я.

Отже, аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про поступове формування теоретичних засад цифрової трансформації системи охорони здоров'я, однак недостатньо розробленими залишаються питання комплексної класифікації цифрових інструментів публічного управління закладами охорони здоров'я, визначення їх функціонального призначення та побудови концептуальної моделі їх використання в умовах трансформації медичної системи України. Саме усунення зазначених прогалин становить наукове завдання цього дослідження.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності та функціонального призначення цифрових інструментів публічного управління закладами охорони здоров'я, їх систематизації за основними напрямами застосування та розробленні концептуальної моделі їх використання в умовах трансформації медичної системи України.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Дослідження цифрових інструментів публічного управління закладами охорони здоров'я проведено в теоретико-аналітичному форматі, що відповідає поставленій меті – обґрунтувати сутність і функціональне призначення таких інструментів, систематизувати їх за основними напрямами застосування та розробити концептуальну модель використання в умовах трансформації медичної системи України.

Для одержання результатів застосовано системний, структурно-функціональний, порівняльний та логіко-аналітичний методи, а також методи контент-аналізу, класифікації, узагальнення і концептуального моделювання. Системний метод використано для розгляду цифрових інструментів не як сукупності ізольованих програмних продуктів, а як взаємопов'язаних елементів публічного управління закладом охорони здоров'я. Структурно-функціональний метод дав змогу встановити відповідність між видами цифрових інструментів і функціями управління. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення підходів авторів до цифровізації, визначення спільних положень, відмінностей і невирішених аспектів. Контент-аналіз передбачав послідовне опрацювання змісту відібраних публікацій за такими аналітичними ознаками: об'єкт цифровізації; рівень публічного управління; види цифрових технологій; управлінські функції; очікувані результати; ризики й обмеження; організаційні умови впровадження.

На першому етапі дослідження було уточнено теоретичний зміст цифровізації публічного управління. Н. Васиньова розглядає диджиталізацію не як ситуативний технологічний тренд, а як об'єктивну вимогу розвитку сучасного публічного управління, пов'язану зі зміною способів взаємодії держави, громадян та організацій, підвищенням швидкості оброблення інформації, прозорості й доступності публічних послуг [1, с. 50]. Такий підхід дає підстави розмежовувати просте оцифрування інформації та цифрову трансформацію управління. Оцифрування передбачає переведення документів і даних у цифрову форму, тоді як цифрова трансформація охоплює зміну управлінських процесів, організаційної структури, комунікацій, способів прийняття рішень і механізмів надання публічних послуг.

У межах цього дослідження цифрові інструменти публічного управління закладом охорони здоров'я запропоновано визначати як сукупність взаємопов'язаних інформаційних систем, електронних платформ, програмно-аналітичних рішень і цифрових каналів комунікації, які застосовуються суб'єктами публічного управління для збирання, оброблення, обміну й аналізу даних, планування та розподілу ресурсів, координації діяльності, контролю, комунікації зі стейкхолдерами і прийняття обґрунтованих управлінських рішень у закладі охорони здоров'я.

Запропоноване визначення відрізняється від технологічно орієнтованого підходу тим, що пов'язує цифровий інструмент із конкретною управлінською функцією. Саме функціональне призначення, а не лише технічні характеристики програмного забезпечення, визначає належність відповідного рішення до системи публічного управління. Наприклад, електронна медична інформаційна система одночасно може забезпечувати реєстрацію даних, комунікацію з пацієнтом, формування

звітності, контроль показників діяльності та інформаційну підтримку управлінського рішення.

На другому етапі здійснено аналіз трансформаційного середовища, у якому функціонують заклади охорони здоров'я України. О. Пархоменко-Куцевіл акцентує увагу на тому, що реформування системи охорони здоров'я в умовах воєнного часу відбувається під впливом дефіциту ресурсів, пошкодження медичної інфраструктури, міграції населення, кадрових втрат і необхідності забезпечувати безперервність медичної допомоги [2, с. 15]. За таких умов цифрові інструменти набувають не лише модернізаційного, а й адаптаційного значення. Вони забезпечують дистанційну взаємодію, оперативний інформаційний обмін, координацію між закладами та органами влади, моніторинг потреб населення і перерозподіл обмежених ресурсів.

Отже, цифрову трансформацію публічного управління закладами охорони здоров'я доцільно розглядати як реакцію на сукупність зовнішніх чинників: реалізацію медичної реформи, воєнні та демографічні виклики, зміну потреб населення, розвиток електронної системи охорони здоров'я, посилення вимог до прозорості, підзвітності й результативності використання публічних коштів. Це означає, що цифровізація не може бути зведена до придбання програмного забезпечення або автоматизації окремих операцій. Вона потребує узгодження технологій із цілями державної політики, організаційною моделлю закладу та потребами користувачів.

На третьому етапі проведено функціональну систематизацію цифрових інструментів. За результатами контент-аналізу десяти джерел виокремлено п'ять основних груп: інформаційні; управлінські; комунікаційні; аналітичні та моніторингові; сервісні та клінічні інструменти.

До інформаційних інструментів віднесено електронні реєстри, бази даних, медичні інформаційні системи, електронну систему охорони здоров'я, системи електронного документообігу та платформи обміну даними. Їх основне призначення полягає у формуванні єдиного інформаційного середовища закладу, забезпеченні актуальності, доступності та структурованості інформації. Л. Гиренко підкреслює, що цифрові технології створюють можливості для підвищення оперативності управління, скорочення часових витрат і забезпечення доступу керівників до актуальних даних [3, с. 68]. Проте ефективність таких систем залежить від повноти введення інформації, сумісності програмних продуктів і дотримання єдиних стандартів даних.

До управлінських цифрових інструментів зараховано системи планування, управління персоналом, фінансами, матеріально-технічними ресурсами, закупівлями, виконанням завдань та внутрішнім документообігом. П. Гуржий розглядає цифрові технології як засіб удосконалення планування, організації, контролю та координації діяльності закладів охорони здоров'я [4, с. 3]. Аналіз цієї праці підтверджує, що управлінська цінність цифровізації виникає лише тоді, коли інформаційна система інтегрується у повний цикл управління: від визначення потреби й формування плану до контролю виконання та оцінювання результатів.

Комунікаційні інструменти охоплюють електронні кабінети, вебпортали, мобільні застосунки, чат-боти, системи сповіщення, корпоративні платформи та засоби дистанційної взаємодії. Їх застосування забезпечує комунікацію закладу з пацієнтами, органами державної влади, Національною службою здоров'я України, територіальними громадами, постачальниками та іншими закладами. У дослідженні С. Квітки та В. Шебанова цифровізація охорони здоров'я в сільських територіальних громадах розглядається на основі інтегрованого підходу, що поєднує технологічний, інституційний, інфраструктурний і соціальний компоненти [5, с. 78]. Автори демонструють, що наявність цифрового сервісу сама по собі не гарантує доступності медичної допомоги, якщо територія не має стабільного інтернет-зв'язку, необхідного обладнання, підготовленого персоналу та належної цифрової грамотності населення. Це особливо важливо для територій із низькою щільністю населення та значною віддаленістю від спеціалізованих медичних закладів.

Аналітичні та моніторингові інструменти включають системи бізнес-аналітики, цифрові панелі показників, автоматизовану звітність, алгоритми прогнозування, інструменти аналізу великих масивів даних і системи підтримки управлінських рішень. М. Шалько, О. Лаврук, О. Баб'як, О. Ханіна, В. Зінченко та Д. Мельник обґрунтовують значення цифрових інструментів для ухвалення рішень у сфері публічного управління охороною здоров'я, зокрема для оброблення медико-статистичних і фінансових даних, прогнозування потреб та оцінювання ефективності управлінських заходів [6, с. 532]. На відміну від традиційної звітності, яка переважно фіксує вже одержані результати, сучасні аналітичні системи створюють мож-

ливості для виявлення відхилень, моделювання сценаріїв і прогнозування ризиків.

За результатами порівняльного аналізу встановлено, що інформаційні інструменти формують масив даних, тоді як аналітичні перетворюють ці дані на управлінську інформацію. Відсутність такого переходу є одним із ключових обмежень цифровізації: заклад може накопичувати значний обсяг електронних даних, але не використовувати їх для планування, прогнозування та коригування діяльності. Тому показником цифрової зрілості закладу має бути не кількість упроваджених інформаційних систем, а ступінь використання даних у процесі прийняття рішень.

До сервісних і клінічних цифрових інструментів віднесено електронний рецепт, електронне направлення, телемедицину, дистанційний моніторинг стану пацієнта, електронний запис на прийом, цифрові сервіси пацієнта та системи підтримки клінічних рішень. Хоча ці інструменти безпосередньо використовуються під час надання медичної допомоги, вони мають і публічно-управлінське значення, оскільки впливають на доступність послуг, маршрутизацію пацієнтів, навантаження на персонал, планування ресурсів і контроль виконання програми медичних гарантій.

На четвертому етапі проаналізовано взаємозв'язок цифрових інструментів з управлінськими процесами. Для цього використано структурно-функціональну матрицю, у якій п'ять груп інструментів зіставлено із шістьма базовими управлінськими процесами: стратегічним плануванням; організацією діяльності та розподілом ресурсів; координацією; моніторингом і оцінюванням; контролем та аудитом; прийняттям управлінських рішень.

Порівняння показало, що жодна група цифрових інструментів не функціонує ізольовано [7, с. 3]. Інформаційні системи створюють дані для планування і контролю; комунікаційні платформи забезпечують координацію та зворотний зв'язок; аналітичні інструменти підтримують оцінювання і прийняття рішень; управлінські системи забезпечують реалізацію рішень; сервісні й клінічні інструменти формують дані про фактичні потреби та результати надання медичних послуг. Таким чином, цифрове управління має мережеву, а не лінійну структуру.

На п'ятому етапі здійснено порівняння українських тенденцій із загальними напрямами цифрової трансформації охорони здоров'я. М.Опанасюк виокремлює світовий перехід від фрагментарної автоматизації до інтегрованих цифрових екосистем, орієнтованих на сумісність даних, пацієнтоцентричність, аналітику, дистанційну допомогу та міжвідомчу координацію [8, с. 216]. Зіставлення цих тенденцій з українською практикою показує, що в Україні сформовано базові компоненти електронної охорони здоров'я, однак рівень цифрової інтеграції між інформаційними системами, закладами та рівнями управління залишається нерівномірним.

Основна відмінність інтегрованої цифрової екосистеми від сукупності окремих електронних сервісів полягає в безперервному русі стандартизованих даних між учасниками системи та можливості їх повторного використання для управлінських, клінічних, фінансових і дослідницьких цілей. За відсутності інтероперабельності виникає дублювання інформації, збільшується адміністративне навантаження, ускладнюється контроль якості даних і знижується оперативність управлінських рішень.

На шостому етапі досліджено результати та суспільні ефекти цифрової трансформації. Р. Руденко пов'язує розвиток цифрової охорони здоров'я з підвищенням доступності медичних послуг, скороченням часових і територіальних бар'єрів, покращенням комунікації та якості життя населення [9, с. 153]. Це дає підстави розмежувати безпосередні управлінські результати та ширші суспільні ефекти.

До безпосередніх результатів застосування цифрових інструментів віднесено скорочення часу оброблення інформації, підвищення повноти й актуальності даних, автоматизацію звітності, покращення координації, посилення контролю, прозорості й підзвітності, а також підвищення обґрунтованості управлінських рішень. До суспільних ефектів належать покращення доступності та якості медичної допомоги, більш раціональне використання публічних ресурсів, скорочення територіальної нерівності й зміцнення довіри населення до системи охорони здоров'я.

Водночас аналіз показав, що цифровізація не гарантує автоматичного досягнення позитивних результатів. Виявлено п'ять основних груп обмежень: інфраструктурні, організаційні, кадрові, правові та безпекові. Інфраструктурні обмеження пов'язані з недостатньою якістю інтернет-з'єднання, застарілим обладнанням і нерівномірним технічним забезпеченням закладів. Організаційні – з фрагментарністю інформаційних систем, дублюванням процедур і відсутністю єдиних регламентів. Кадрові – з недостатнім рівнем цифрових компетентностей та опором органі-

заційним змінам [10, с. 4]. Правові – з необхідністю належного регулювання доступу до медичних даних і відповідальності за їх використання. Безпекові – з ризиками несанкціонованого доступу, втрати, пошкодження або незаконного поширення інформації.

На основі одержаних результатів розроблено концептуальну модель використання цифрових інструментів публічного управління закладами охорони здоров'я в умовах трансформації медичної системи України (Рис. 1). Модель сформовано методом кон-



Рис. 1. Концептуальна модель використання цифрових інструментів публічного управління закладами охорони здоров'я

Джерело: складено авторами

цептуального моделювання через послідовне узагальнення виявлених у джерелах елементів, їх функціональне групування та встановлення причинно-наслідкових зв'язків.

Перший блок моделі – зовнішнє середовище – охоплює державну політику у сфері охорони здоров'я, медичну реформу, нормативно-правове забезпечення, цифрову трансформацію публічного управління, потреби населення і стейкхолдерів, технологічний розвиток та цифрові інновації. Зовнішнє середовище визначає цілі, вимоги й обмеження цифровізації закладу.

Другий блок представлений п'ятьма групами цифрових інструментів: інформаційними; управлінськими; комунікаційними; аналітичними та моніторинговими; сервісними та клінічними. Їх розподіл ґрунтується на домінуючій управлінській функції, хоча на практиці окремий цифровий продукт може виконувати декілька функцій одночасно.

Третій блок охоплює управлінські процеси закладу: стратегічне планування, організацію діяльності, розподіл ресурсів, координацію, моніторинг, оцінювання, контроль, аудит і прийняття управлінських рішень. Цифрові інструменти інтегруються в ці процеси та змінюють способи їх виконання.

Четвертий блок відображає результати й ефекти: ефективність управління, прозорість, підзвітність, оперативність, якість управлінських рішень, доступність медичних послуг, раціональне використання ресурсів і довіру населення. Результативність моделі оцінюється не за фактом наявності програмного забезпечення, а за змінами управлінських показників і суспільної цінності медичних послуг.

П'ятий блок становить зворотний зв'язок, який включає збирання даних про результати діяльності, оцінювання задоволеності пацієнтів і персоналу, аналіз ефективності цифрових інструментів та коригування управлінських процесів. Завдяки цьому модель має циклічний характер і передбачає безперервне вдосконалення.

Базовими умовами реалізації моделі визначено цифрову інфраструктуру, кібербезпеку, інтероперабельність інформаційних систем, цифрові компетентності персоналу, нормативно-методичне забезпечення та стабільне фінансування. Відсутність хоча б однієї з цих умов знижує ефективність інших компонентів і може спричинити формальну або фрагментарну цифровізацію.

Отже, проведене дослідження дало змогу виявити закономірність, за якою результативність цифрової трансформації закладу охорони здоров'я визначається не кількістю впроваджених цифрових продуктів, а рівнем їх функціональної інтеграції в управлінські процеси. Інформаційні системи створюють управлінську цінність лише за умови належної якості даних, їх сумісності, аналітичного використання, підготовленості персоналу та наявності механізму зворотного зв'язку. Тому цифровізація має здійснюватися як цілісна організаційно-управлінська трансформація, а не як набір локальних технологічних проєктів.

Висновки. У результаті проведеного теоретико-аналітичного дослідження узагальнено сучасні наукові підходи до цифрової трансформації системи охорони здоров'я та обґрунтовано доцільність розгляду цифрових інструментів як ключового елемента публічного управління закладами охорони здоров'я. Показано, що ефективність цифровізації визначається не кількістю впроваджених інформаційних систем, а рівнем їх інтеграції в управлінські процеси, здатністю забезпечувати інформаційну взаємодію, підтримку прийняття управлінських рішень, координацію діяльності, моніторинг результативності та безперервне вдосконалення функціонування закладу.

У межах дослідження систематизовано цифрові інструменти публічного управління за їх функціональним призначенням, виокремивши інформаційні, управлінські, комунікаційні, аналітичні та моніторингові, а також сервісні й клінічні інструменти. Такий підхід дав змогу розкрити їх взаємозв'язок із базовими функціями управління та показати, що цифрові технології мають розглядатися як взаємопов'язана система, орієнтована на підвищення ефективності управління, прозорості, підзвітності, якості управлінських рішень і доступності медичних послуг.

Запропоновано концептуальну модель використання цифрових інструментів публічного управління закладами охорони здоров'я, яка поєднує зовнішні чинники цифрової трансформації, функціональні групи цифрових інструментів, управлінські процеси, результати їх застосування та механізм зворотного зв'язку. Використання такої моделі забезпечує комплексний підхід до організації цифрової трансформації та створює теоретичне підґрунтя для вдосконалення системи публічного управління закладами охорони здоров'я в умовах реалізації медичної реформи.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням

методичних підходів до оцінювання ефективності цифрових інструментів публічного управління, формуванням системи показників цифрової зрілості закладів охорони здоров'я, дослідженням механізмів інтеграції штучного інтелекту, технологій великих даних та прогнозної аналітики у процеси прийняття управлінських рішень, а також із проведенням емпіричної апробації запропонованої концептуальної моделі на прикладі закладів охорони здоров'я України.

Конфлікт інтересів: Мохненко А.С. є головним редактором журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався уповноваженим редактором, який не перебував у підпорядкуванні автора та не мав конфлікту інтересів. Автор не брав участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васиньова Н. Диджиталізація публічного управління в Україні: тренд чи вимога часу? *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2022. Т. 33 (72). № 6. С. 48–55. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/08
2. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретичні засади реформування системи охорони здоров'я в умовах воєнного часу. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2023. № 1 (79). С. 13–18. DOI: https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.2
3. Гиренко Л. Ефективність застосування цифрових технологій в системі публічного управління в сфері охорони здоров'я. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. № 10 (24). С. 63–81. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-63-81
4. Гуржий П. Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113
5. Квітка С., Шебанов В. Цифровізація системи охорони здоров'я в сільських територіальних громадах України: інтегрований підхід. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13(2). С. 75–84. DOI: https://doi.org/10.15421/152522
6. Шалько М., Лаврук О., Баб'як О., Ханіна О., Зінченко В., Мельник Д. Цифрові інструменти ухвалення рішень у сфері публічного управління охороною здоров'я. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. № 53. С. 528–540. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4211
7. Мохненко А., Сергієнко М., Гайдичук А. Цифровий маркетинг як інструмент модернізації системи публічного управління та адміністрування. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління,* 2026. № 9. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-09-05-01
8. Опанасюк М. Світові тенденції цифрової трансформації системи охорони здоров'я як об'єкта публічного управління. *Економіка, управління та адміністрування.* 2026. № 1 (115). С. 212–222. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-212-222
9. Руденко Р. Цифрова трансформація охорони здоров'я України в 2025 році: вплив на якість життя. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2026. № 1. С. 150–155. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/21
10. Мохненко А., Казакова А. Conceptual Model of Personnel Management in the Public Sector in the Conditions of Public Administration Reform. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* 2026 №26. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2026-26-09-01

REFERENCES:

1. Vasynova N. (2022). Dydzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: Trend chy vymoha chasu? [Digitalization of public administration in Ukraine: Trend or necessity?]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia,* no. 33(72), pp. 48–55. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/08 (in Ukrainian)
2. Parkhomenko-Kutsevil O. (2023). Teoretychni zasady reformuvannia systemy okhorony zdorovia v umovakh voiennoho chasu [Theoretical foundations of healthcare system reform under martial law]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia,* no. 1(79), pp. 13–18. DOI: https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.2 (in Ukrainian)
3. Hyrenko L. (2023). Efektyvnist zastosuvannia tsyfro-vykh tekhnolohii v systemi publichnoho upravlinnia v sferi okhorony zdorovia [Effectiveness of the application of digital technologies in the system of public administration in the healthcare sector]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii,* no. 10(24), pp. 63–81. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-63-81 (in Ukrainian)
4. Hurzhyi P. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinskomu protsesi zakladiv okhorony zdorovia [Digital technologies in the management process of healthcare institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113 (in Ukrainian)
5. Kvitka S. & Shebanov V. (2025). Tsyfrovizatsiia systemy okhorony zdorovia v silskykh terytorialnykh hromadakh Ukrainy: Intehrovanyi pidkhid [Digitalization of the healthcare system in rural territorial communities of Ukraine: An integrated approach]. *Aspekty publichnoho upravlinnia,* no. 13(2), pp. 75–84. DOI: https://doi.org/10.15421/152522 (in Ukrainian)
6. Shalko M., Lavruk O., Babiak O., Khanina O., Zinchenko V., & Melnyk D. (2023). Tsyfrovi instrumenty ukhvalennia rishen u sferi publichnoho upravlinnia okhoronoiu zdorovia [Digital decision-making tools in public healthcare administration]. *Finansovo-kredytna diialnist: Problemy teorii ta praktyky,* no. 53, pp. 528–540. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4211 (in Ukrainian)
7. Mokhnenko A., Serhiienko M., & Haidychuk A. (2026). Tsyfrovyi marketynh yak instrument modernizatsii systemy publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Digital marketing as a tool for modernizing the public administration system]. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh*

vidnosyn i turyzmu. Seriia: Ekonomika, psykholohiia ta upravlinnia, no. 9. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-09-05-01 (in Ukrainian)
8. Opanasiuk M. (2026). Svitovi tendentsii tsyfrovoi transformatsii systemy okhorony zdorovia yak obiekta publichnoho upravlinnia [Global trends in the digital transformation of the healthcare system as an object of public administration]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1(115), pp. 212–222. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-212-222 (in Ukrainian)
9. Rudenko R. (2026). Tsyfrova transformatsiia okhorony zdorovia Ukrainy v 2025 rotsi: Vplyv na yakist zhyttia [Digital transformation of healthcare in Ukraine in 2025: Impact on quality of life]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia,* no. 1, pp. 150–155. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/21 (in Ukrainian)
10. Mokhnenko A., Kazakova A. (2026). Conceptual model of personnel management in the public sector in the conditions of public administration reform. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia,* no. 26. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2026-26-09-01 (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 04.08.2026
Дата прийняття статті: 07.09.2026
Дата публікації статті: 03.11.2026