

**Бородін Євгеній Іванович**

*доктор історичних наук, професор, заступник директора  
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України*  
ORCID: 0000-0002-7331-5981  
e-mail: e.i.borodin@vidr.dp.ua

**Устимчук Ольга Василівна**

*здобувач Дніпропетровського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України*  
ORCID: 0000-0001-9264-752X  
e-mail: OlhaVasylyivna@ua.fm

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ОСНОВ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Досліджено трансформаційні зміни в системі державного управління галуззю охорони здоров'я України під впливом пандемії COVID-19 у контексті цілей медичної реформи – забезпечення здоров'я нації та підвищення ефективності охорони здоров'я. Проаналізовано організаційно-комунікаційні основи управління галуззю, що слугують базисом поєднання всіх суб'єктів управління через обласні державні адміністрації: Міністерство охорони здоров'я України, органи місцевого самоврядування, управління (відділи) охорони здоров'я міст, центральні міські (районні) лікарні, обласні лікувально-профілактичні заклади, інші заклади охорони здоров'я, населення, засоби масової інформації, інші інститути та громадські організації. Акцентовано увагу на ролі органів управління галуззю в контексті діджиталізації сервісів у межах завдань медичної реформи. У системі управління галуззю охорони здоров'я нею запропоновано вважати глибинну трансформацію, проникнення цифрових технологій у процеси оптимізації та автоматизації завдань, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами медичних послуг. Обґрунтовано доцільність модернізації організаційно-комунікаційних основ державного управління галуззю охорони здоров'я завдяки діджиталізації баз даних та галузевих сервісів.

**Ключові слова:** державне управління; галузь охорони здоров'я; організаційно-комунікаційні основи; медична реформа; департамент охорони здоров'я; обласна державна адміністрація; діджиталізація.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах прискорення трансформаційних змін, що відбуваються в медицині під впливом внутрішніх загроз та зовнішніх чинників, наприклад COVID-19, що сколихнув майже усі країни світу, торкаючись кожної людини ймовірністю загрози, питання комунікації в медицині, в управлінні системою охорони здоров'я (далі – ОЗ) стало першочерговим.

З огляду на ризик зростання цих загроз, питання вдосконалення системи комунікації у сфері охорони здоров'я на сьогодні набуває стратегічного значення. Значимість цього завдання для держави та органів виконавчої влади

пояснюється тим, що: по-перше, постійно зростає інтерес громадськості до охорони здоров'я, але поки, на жаль, не до профілактики, а переважно до процесу лікування; по-друге, є значний економічний інтерес до системи охорони здоров'я представників усіх галузей економіки; по-третє, є державне регулювання та широке політичне втручання в галузь. Саме тому, від ефективної комунікації, зокрема з боку департаментів охорони здоров'я облдержадміністрацій (далі – ДЗО ОДА), залежить те, наскільки ефективною буде реалізація державної політики в галузі охорони здоров'я на відповідній території.

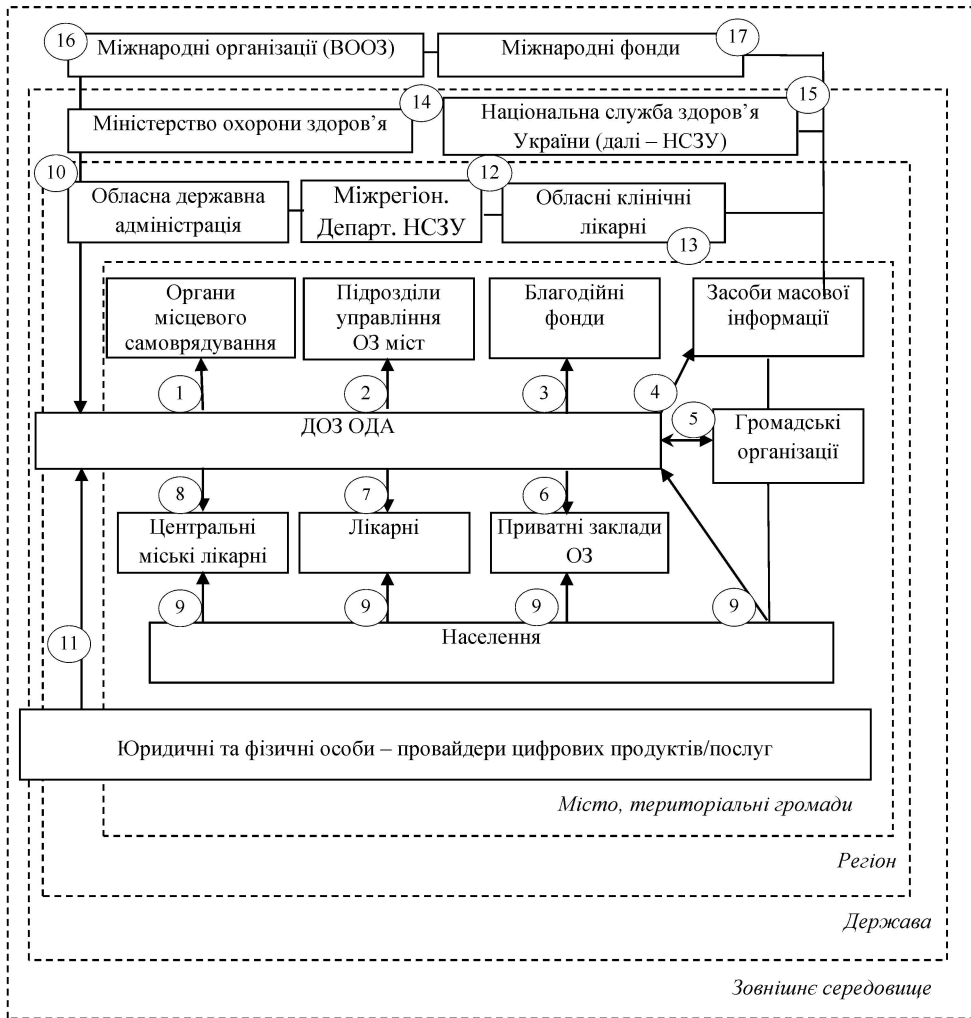
Проте в умовах медичної реформи ця роль залишається розмитою та малодослідженою в галузі науки державного управління, що обумовлює актуальність проведення дослідження у цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці модернізації організаційно-комунікаційних основ управління охороною здоров'я присвячено публікації багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них, зокрема, Б. Маріон, Д. Райс, Р. Стреггерс, Ч. Томпсон, Р. Снайдер-Халперн, М. Хубер, а також Б. Агафонов, О. Акуленко, А. Горбань, І. Денисов, Є. Клідіашвілі, В. Князевич, О. Ковальова, Є. Кривенко, С. Курило, Н. Лещук, Р. Лихотоп, Г. Слабкий, І. Хожило, проте складності ходу медичної реформи в Україні засвідчують доцільність та актуальність продовження подальших досліджень у цьому напрямі.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Медична реформа в Україні суттєво вплинула на усвідомлення ролі та функцій суб'єктів державного управління галуззю охорони здоров'я: трансформувала порядок відносин у галузі та спричинила появу принципово нових тенденцій розвитку медицини. Проте ролі окремих суб'єктів цієї системи досі залишаються розмитими та недостатньо дослідженими. Зокрема, потребує особливої уваги дослідження ролі департаментів охорони здоров'я обласних адміністрацій, що в умовах медичної реформами стали центрами координації модернізаційних трансформацій галузі в регіонах.

**Виклад основного матеріалу.** На тлі загострення серйозних глобальних проблем, таких як, зокрема, поширення захворюваності на COVID-19, роль регіональних центрів формування та реалізації державної політики підтримки й розвитку галузі охорони здоров'я стає вкрай важливою. В умовах невизначеності, яка виникла внаслідок реакції влади і населення на поширення пандемії та її наслідків в Україні, на суб'єктів регіонального управління галуззю охорони здоров'я покладається широке коло завдань, що мають вирішувати проблему адекватного та своєчасного реагування галузі на об'єктивні потреби: від недопущення поширення захворюваності населення до надання якісних медичних послуг за місцем проживання.

На сьогодні система організаційно-комунікаційних основ та зв'язків у галузі охорони здоров'я на рівні регіону будується в межах організації діяльності департаменту охорони здоров'я обласної державної адміністрації (рис. 1).



**Рис. 1. Схематизація організаційно-комунікаційних зв'язків у системі охорони здоров'я**

Зміст та тип зв'язків, позначених на рис. 1 цифрами від 1 до 17, відображає функціональне наповнення ролей суб'єктів управління галуззю охорони здоров'я, зокрема крізь призму відносин із департаментом охорони здоров'я обласних державних адміністрацій (табл. 1).

Комунікаційні вектори побудови відносин у галузі орієнтовані на поєднання всіх рівнів управління галуззю через обласні державні адміністрації: на регіональному рівні департамент охорони здоров'я ОДА взаємодіє з обласною державною адміністрацією, на національному – з Міністерством охорони здоров'я України (далі – МОЗ), на місцевому – з органами місцевого

самоврядування, управліннями (відділами) охорони здоров'я міст, центральними міськими (районними) лікарнями, обласними лікувально-профілактичними закладами, іншими закладами охорони здоров'я (зокрема з приватними), населенням, засобами масової інформації, іншими інститутами та громадськими організаціями. Всі комунікаційні зв'язки департаменту на кожному управлінському рівні є різними, що потребує побудови різних моделей і використання різних методів взаємодії, оскільки “можна бути почутим і зрозумілим тільки тоді, коли комунікація відбувається на мові, яку розуміє об'єкт комунікації” [1].

Таблиця 1

**Функціональний зміст організаційно-комунікаційних зв'язків у системі охорони здоров'я**

№ з/п (відповідно до рис. 1)	Зміст та функціональне наповнення
1	2
1	<i>Із органами місцевого самоврядування:</i> департамент сприяє виконанню державних і регіональних програм соціально-економічного спрямування на території відповідних громад, організовує у межах своїх повноважень планування і контроль виконання заходів цивільного захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного, природного та військового спрямування, опрацьовує запити і звернення депутатів відповідних місцевих рад, контролює органи місцевого самоврядування та надає методичну допомогу з питань здійснення наданих їм законодавством повноважень органів виконавчої влади в галузі охорони здоров'я
2	<i>Із управліннями (відділами) охорони здоров'я міст:</i> департамент організовує виконання Конституції і законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та здійснює контроль за їх реалізацією, організаційно-методичне керівництво управлінь (відділів) охорони здоров'я міст, спрямовує їх діяльність на ефективну реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я в області та забезпечує контроль за їх діяльністю, організовує контроль за виконанням своїх наказів, розгляду листів, звернень
3	<i>Із благодійними фондами:</i> з питань реалізації спільних проєктів, забезпечення виконання зобов'язань, взятих за угодами про співпрацю з питань, що належать до компетенції департаменту
4	<i>Із засобами масової інформації:</i> департамент через засоби масової інформації забезпечує висвітлення діяльності галузі, проводить агітацію та пропаганду здорового способу життя, постійно інформує населення про стан здійснення визначених законом повноважень, ефективно і цільове використання бюджетних коштів, здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції, доступ до публічної інформації, розпорядником якої він є, виконання завдань мобілізаційної підготовки, цивільного захисту населення, у разі проведення журналістських розслідувань забезпечує всебічний розгляд запитів та перевірку в них викладених фактів, надає коментарі з питань, що належать до компетенції департаменту, бере участь у публічних виступах різних форматів у засобах масової інформації

## Продовження табл. 1

1	2
5	<p><i>З іншими інститутами та громадськими організаціями:</i> департамент забезпечує захист прав і законних інтересів юридичних осіб із питань, що належать до компетенції департаменту, всебічний розгляд пропозицій, співпрацю з питань реалізації міжнародних програм із питань організації охорони здоров'я на території області, сприяє розвитку міжнародного співробітництва у сфері охорони здоров'я, реалізації права громадян на участь в управлінні охороною здоров'я шляхом проведення відповідної громадської експертизи, налагодження діяльності громадських наглядових, консультативних рад, громадських організацій працівників охорони здоров'я та інших об'єднань громадян, проводить моніторинг, аналіз громадської думки щодо якості та доступності медичного обслуговування населення відповідної адміністративно-територіальної одиниці, забезпечує підготовку пропозицій для врахування зазначеної інформації</p>
6	<p><i>З іншими закладами охорони здоров'я, зокрема і з приватними:</i> департамент здійснює координацію та аналіз діяльності закладів охорони здоров'я області, контроль за підтриманням належного санітарного та епідемічного стану, на основі галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я контроль за якістю та обсягом надання медичної допомоги закладами охорони здоров'я всіх форм власності та фізичними особами-підприємцями, які зареєстровані в установленому порядку та одержали ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики в області, систематичний контроль за дотриманням актів законодавства з питань охорони здоров'я та санітарних правил керівниками закладів охорони здоров'я області, незалежно від форми власності та підпорядкування</p>
7	<p><i>Із лікарнями:</i> (ті лікарні, на території міста або району яких відсутній орган охорони здоров'я та на які, відповідно, покладаються функції органу охорони здоров'я міста чи району) департамент здійснює організаційно-методичне керівництво центральних міських (районних) лікарень, спрямовує їх діяльність на ефективну реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я в місті (районі) та забезпечує контроль за їх діяльністю, організовує контроль за виконанням своїх наказів, розгляду листів, звернень, координацію та аналіз діяльності, організацію та проведення у порядку, встановленому законодавством України, процедур закупівлі лікарських засобів, витратних матеріалів та медичного обладнання з передачею їх до відповідних закладів охорони здоров'я області</p>
8	<p><i>Із центральними міськими (районними) лікарнями:</i> (ті лікарні, на території міста або району яких відсутній орган охорони здоров'я та на які, відповідно, покладаються функції органу охорони здоров'я міста чи району) департамент здійснює організаційно-методичне керівництво центральних міських (районних) лікарень, спрямовує їх діяльність на ефективну реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я в місті (районі) та забезпечує контроль за їх діяльністю, організовує контроль за виконанням своїх наказів, розгляду листів, звернень, координацію та аналіз діяльності, організацію та проведення у порядку, встановленому законодавством України, процедур закупівлі лікарських засобів, витратних матеріалів та медичного обладнання з передачею їх до відповідних закладів охорони здоров'я області</p>

## Продовження табл. 1

1	2
9	<i>Із населенням:</i> департамент забезпечує захист прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, ефективно і цільове використання бюджетних коштів, здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції, доступ до публічної інформації, розпорядником якої він є, виконання завдань мобілізаційної підготовки, цивільного захисту населення, дотримання вимог законодавства з охорони праці, пожежної безпеки, організовує пропаганду наукових медичних і гігієнічних знань серед населення, здійснює у визначений законом строк розгляд звернень громадян та їх об'єднань, вживає заходів до усунення причин, що зумовлюють скарги громадян про порушення їх прав і законних інтересів, здійснює контроль за цією роботою у закладах охорони здоров'я, проводить агітацію та пропаганду здорового способу життя, постійно інформує населення про стан здійснення визначених законом повноважень, сприяє реалізації права громадян на участь в управлінні охороною здоров'я
10	<i>Із облдержадміністрацією:</i> департамент є структурним підрозділом облдержадміністрації, підзвітним їй, та забезпечує виконання покладених на облдержадміністрацію завдань у галузі охорони здоров'я, готує інформаційні, аналітичні матеріали, статистичні звіти, проекти розпоряджень та відповідей із питань, що належать до компетенції департаменту, бере участь у заходах облдержадміністрації, розробляє прогнози розвитку охорони здоров'я в області, враховує їх під час розроблення проектів програм соціально-економічного розвитку області та виконує інші функції, пов'язані з реалізацією завдань, покладених на облдержадміністрацію у сфері охорони здоров'я
11	<i>Із юридичними та фізичними особами (провайдерми цифрових продуктів/послуг):</i> із питань функціонування електронної системи охорони здоров'я та її компонентів, реєстрації користувачів, внесення та обміну інформацією і документами в електронній системі охорони здоров'я
12	<i>Із Міжрегіональним департаментом Національної служби здоров'я України:</i> з питань реалізації функцій замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій на території області
13	<i>Із обласними лікувально-профілактичними закладами:</i> департамент здійснює організаційно-методичне керівництво, забезпечує контроль за їх діяльністю, організовує контроль за виконанням своїх наказів, розгляду листів, звернень, координацію та аналіз діяльності, визначає потребу у лікарських засобах та виробках медичного призначення, медичному обладнанні, будівельних матеріалах, інвентарі, паливі, засобах автотранспорту, здійснює фінансування закладів охорони здоров'я, що утримуються з бюджетних коштів, контролює ефективне використання ними фінансових, матеріальних та трудових ресурсів
14	<i>Із Міністерством охорони здоров'я України:</i> департамент підзвітний та підконтрольний Міністерству охорони здоров'я України, забезпечує виконання заходів МОЗ, спрямованих на запобігання та ліквідацію інфекційних захворювань, епідемій, бере участь у підготовці, погодженні проектів нормативно-правових актів, надає статистичну звітність, виконує накази, забезпечує розгляд листів, готує пропозиції та забезпечує організацію виконання заходів щодо проведення реформування у сфері охорони здоров'я відповідно до поставлених завдань та після узгодження з МОЗ, виконує інші завдання МОЗ України

Закінчення табл. 1

1	2
15	<i>Із Національною службою здоров'я України:</i> з питань реалізації державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення області за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення (програма медичних гарантій), внесення пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення
16	<i>Із міжнародними організаціями:</i> з питань міжнародного співробітництва, забезпечення виконання зобов'язань, взятих за міжнародними договорами України з питань, що належать до компетенції департаменту
17	<i>Із міжнародними фондами:</i> з питань реалізації спільних програм, забезпечення виконання зобов'язань, взятих за угодами про співпрацю з питань, що належать до компетенції департаменту

Розглянемо окремо кожен напрям організаційно-комунікаційних зв'язків департаменту охорони здоров'я ОДА.

Щодо комунікацій з облдержадміністрацією, департамент є її структурним підрозділом, підзвітним їй, тому в межах території забезпечує виконання покладених на облдержадміністрацію завдань у галузі охорони здоров'я.

За напрямом комунікацій із Міністерством охорони здоров'я України, забезпечує виконання заходів охорони здоров'я, спрямованих на запобігання та ліквідацію інфекційних захворювань, епідемій, бере участь у підготовці, погодженні проектів нормативно-правових актів, надає статистичну звітність, виконує накази, забезпечує розгляд листів, готує пропозиції та забезпечує організацію виконання заходів щодо проведення реформування у сфері охорони здоров'я.

Із органами місцевого самоврядування департамент взаємодіє через сприяння виконанню державних і регіональних програм соціально-економічного спрямування на території відповідних громад.

У напрямі комунікацій із управліннями (відділами) охорони здоров'я міст, департамент організовує виконання Конституції і законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та здійснює контроль за їх реалізацією, організовує контроль за виконанням своїх наказів, розгляду листів, звернень.

Щодо взаємодії з центральними міськими (районними) лікарнями (ті лікарні, на території міста або району яких відсутній орган охорони здоров'я та на які, відповідно, покладаються функції органу охорони здоров'я міста чи району) департамент здійснює організаційно-методичне керівництво центральних міських (районних) лікарень, спрямовує їх діяльність на ефективну реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я.

За напрямом комунікацій із обласними лікувально-профілактичними закладами, департамент здійснює організаційно-методичне керівництво, забезпечує контроль за їх діяльністю, організовує контроль за виконанням своїх

наказів, розгляду листів, звернень, координацію та аналіз діяльності, визначає потребу у лікарських засобах та виробих медичного призначення, медичному обладнанні, будівельних матеріалах, інвентарі, паливі, засобах автотранспорту, здійснює фінансування закладів охорони здоров'я, що утримуються з бюджетних коштів, контролює ефективне використання ними фінансових, матеріальних та трудових ресурсів.

З іншими закладами охорони здоров'я (зокрема з приватними), департамент взаємодіє через координацію та аналіз діяльності, здійснюючи контроль за якістю та обсягом надання медичної допомоги закладами охорони здоров'я всіх форм власності.

Окрім цього, департамент безпосередньо взаємодіє з населенням: забезпечує захист прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб; ефективно і цільове використання бюджетних коштів; здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції; доступ до публічної інформації, розпорядником якої він є; виконання завдань мобілізаційної підготовки, цивільного захисту населення, дотримання вимог законодавства з охорони праці, пожежної безпеки, організовує пропаганду наукових медичних і гігієнічних знань серед населення, здійснює у визначений законом термін розгляд звернень громадян та їх об'єднань, вживає заходів щодо усунення причин, що призводять до скарг громадян про порушення їх прав і законних інтересів, здійснює контроль за цією роботою у закладах охорони здоров'я, проводить агітацію та пропаганду здорового способу життя, постійно інформує населення про стан здійснення визначених законом повноважень, сприяє реалізації права громадян на участь в управлінні охороною здоров'я.

Посередництвом засобів масової інформації департамент забезпечує висвітлення діяльності галузі, проводить агітацію та пропаганду здорового способу життя, постійно інформує населення про стан здійснення визначених законом повноважень, ефективно і цільове використання бюджетних коштів; здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції; доступ до публічної інформації, розпорядником якої він.

З іншими інститутами та громадськими організаціями департамент взаємодіє прямим та опосередкованим чином: забезпечує захист прав і законних інтересів юридичних осіб із питань, що належать до компетенції департаменту, всебічний розгляд зауважень та пропозицій, співпрацю з питань реалізації міжнародних програм із питань організації охорони здоров'я на території області, сприяє розвитку міжнародного співробітництва у сфері охорони здоров'я [2].

Загалом від ефективної організації системної діяльності та налагодженої комунікації із усіма управлінськими рівнями залежить результат будь-яких дій не тільки департаменту охорони здоров'я, а й будь-якого суб'єкта публічного права [3]. Для ілюстрації цього твердження наведемо приклад із використанням індексу здоров'я, що є одним із найважливіших світових вимірників стану галузі охорони здоров'я в країні.



При вимірюванні зазначеного показника враховується п'ять складових: знання про здоров'я та здорова поведінка, звернення до лікаря та попередження хвороби, задоволеність медичною допомогою, витрати на медичну допомогу та ліки і безпосередньо стан здоров'я. Ми вважаємо, що дві перші складові (знання про здоров'я та здорова поведінка) мають пряму залежність від того, наскільки ефективною є комунікаційна складова організаційної діяльності департаменту охорони здоров'я облдержадміністрації з населенням. На три наступні складові (звернення до лікаря та попередження хвороби, задоволеність медичною допомогою), так чи інакше, також впливають організаційно-комунікаційні зв'язки в охороні здоров'я. Так, в Україні індекс здоров'я у 2018 р. становив 61,6 (за даними порталу numbeo.com – 50,11), а для порівняння: в Польщі – 62,08, Угорщині – 51,09, Румунії – 54,56, Словаччині – 64,42 [4].

У цьому контексті важливе значення має роль кожного суб'єкта комунікації в системі управління охороною здоров'я, що відображає міру розвитку як міжгалузевого, так і міжтериторіального партнерства.

Вважаємо, що ефективність системи комунікацій в міжсуб'єктному середовищі управління галуззю охорони здоров'я має вимірюватися безпосередньо індексом здоров'я населення. Тому в умовах медичної реформи така система має орієнтуватися на забезпечення належного рівня поінформованості населення про можливості галузі та, передусім, індивідуальну стратегію здорового життя.

Із цією метою, у рамках впровадження процесів трансформації фінансування системи охорони здоров'я в межах медичної реформи створено центральний орган виконавчої влади – Національну службу здоров'я України, основними завданнями якої є реалізація державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення (програма медичних гарантій) та виконання функцій замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій. Це той орган виконавчої влади, який буде перераховувати кошти закладам охорони здоров'я за надані медичні послуги населенню.

Відповідно, Державним бюджетом України на 2020 р. для реалізації Програми медичних гарантій закладено 72 млрд грн. Основним принципом трансформації фінансування системи охорони здоров'я визначено такий: “гроші йдуть за пацієнтом”. Відповідно до цього принципу, будь-який заклад, незалежно від рівня надання медичної допомоги та спеціалізації, який відповідає вимогам надання послуг у межах Програми медичних гарантій, зможе укласти договір з Національною службою здоров'я України на надання відповідних послуг і за договором отримувати кошти за надані послуги. Місцева влада повинна буде допомогти закладам підготуватися і виконати всі умови для укладення договору з Національною службою здоров'я України, щоб мешканці громад мали доступ до переліку гарантованих державою медичних послуг. Пацієнт отримуватиме

доступну, вчасну та якісну медичну допомогу на всіх рівнях у закладах, які відповідають вимогам Національної служби здоров'я. Для цього він повинен дотримуватися правил, зокрема подати декларацію про вибір лікаря первинної ланки. Адже саме він формуватиме подальший маршрут пацієнта у системі безоплатних медичних послуг від держави.

Національна служба здоров'я України здійснюватиме свої повноваження як безпосередньо, так і через утворені в установленому порядку територіальні органи – міжрегіональні департаменти Національної служби здоров'я України.

Таким чином, комунікаційно-організаційні відносини міжрегіонального департаменту Національної служби здоров'я України з облдержадміністраціями, органами місцевого самоврядування, управліннями (відділами) охорони здоров'я міст, центральними міськими (районними) лікарнями, обласними лікувально-профілактичними закладами, іншими закладами охорони здоров'я (зокрема і з приватними), населенням, засобами масової інформації, іншими інститутами та громадськими організаціями, передусім, стосуються фінансування медичної допомоги та гарантованого пакету медичних послуг. Для цих цілей Національна служба здоров'я України має проводити аналіз і прогнозування потреб населення у медичних послугах та лікарських засобах з метою розроблення проекту програми медичних гарантій, здійснення стратегічних закупівель медичних послуг та реімбурсації лікарських засобів за програмою медичних гарантій, інформувати населення про Програму медичних гарантій, здійснювати моніторинг та оцінювання виконання програми медичних гарантій, щорічно звітувати перед Міністерством охорони здоров'я України та населенням про проведені заходи.

Департамент охорони здоров'я облдержадміністрації з усіма своїми комунікаційними складовими, представленими на рис. 1, покладеними повноваженнями та комунікаційними зв'язками (табл. 1) має ефективно вбудуватися в комунікаційну схему трансформації системи охорони здоров'я, сконцентрувавши в собі усі комунікації, які стосуватимуться фінансування охорони здоров'я, а відноситимуться безпосередньо до питань реалізації повноважень облдержадміністрацій та органів місцевого самоврядування в галузі охорони здоров'я.

Таким чином, розвиток організаційно-комунікаційних основ модернізації системи управління галуззю охорони здоров'я України стає підґрунтям посилення ефективності роботи галузі. Посилення ефективності роботи галузі означає не тільки поліпшення медичного обслуговування населення та розширення галузевих послуг, а й принципову зміну підходу до охорони здоров'я населення від державного до місцевого рівня, який на сьогодні полягає у діджиталізації або цифровізації сервісів.

Реалії динамізму економічних перетворень у галузі охорони здоров'я визначають цифрову трансформацію як першочергову необхідність. Лікарні усвідомлюють необхідність швидкого реагування і розширення ресурсних

можливостей за рахунок хмарних інструментів та сервісів [5]. І цей ресурс цифрового ринку потрібно широко використовувати в системі охорони здоров'я. Умовами проведення цифрової трансформації (діджиталізації) є її впровадження без втрати часу та одночасно зрозуміло для споживача. У системі управління галуззю охорони здоров'я вона означає глибинну трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами медичних послуг.

Діджиталізація має забезпечити основу таких конкурентних переваг закладів охорони здоров'я:

- високий рівень конкурентоздатності;
- спрощення роботи з масивом інформації;
- економія коштів;
- лояльність пацієнтів;
- формування позитивного іміджу закладу охорони здоров'я.

Перевагами діджиталізації комунікацій у галузі, на нашу думку, є:

1. Експоненціальне зростання інновацій у медицині та у сфері управління галуззю охорони здоров'я, що стосується їх швидкості, обсягу та впливу, що проявлятиметься у підвищенні ефективності, продуктивності та скороченні витрат на утримання галузі.

2. Розширення та збереження баз даних та можливостей їх використання для нових технологій, залучення різних кіл розробників – користувачів – клієнтів, що сприятиме диверсифікації послуг у галузі.

3. Штучний інтелект дедалі очевидніше стає реальністю – ми можемо бачити приклади від масової роботизації до біотехнологій у медицині.

Загалом перехід від простого оцифрування (третя промислова революція) до інновацій, заснований на комбінаціях технологій (четверта промислова революція), змушує суб'єктів управлінського впливу переглядати способи управління та вектори розвитку галузі охорони здоров'я. Розуміючи контекст мінливості зовнішнього середовища, потрібно невпинно кидати виклик своїм операційним командам і постійно впроваджувати інновації в усіх медичних сервісах [6, 7].

Із розширенням застосування мобільних пристроїв, сучасна парадигма управління закладами охорони здоров'я змінилася, незабаром вона базуватиметься на новому підході до автоматизації управління комунікаціями між лікарем й пацієнтом, де пріоритетом є швидкість і гнучкість. Програмні продукти (зокрема, мобільні додатки для пацієнта) у будь-який час мають представляти собою невід'ємну частину системи охорони здоров'я не тільки під час лікування, а й під час профілактики захворювань. Потрібно виділити акценти в їх архітектурі і функціональності, що повинні передбачати такі можливості: простота використання користувачами (пацієнти та лікарі) без залучення ІТ-фахівців; наявність засобів для опису профілактики захворювань,

карти щеплень, проходження медичних оглядів; технічна підтримка та оновлення додатку для перебудовування “на льоту”, враховуючи нові виклики та різні групи населення із їх індивідуальними потребами; наявність розширеного інструментарію додатку для виконання організаційних процесів (версія для адміністрації персоналу).

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу не тільки активно задіяти розроблені комунікаційні технології та оновити матеріально-технічну базу медичних закладів, а й сприятиме досягненню високого рівня надання медичних послуг шляхом оптимізації відвідувань лікаря.

У цій системі реалізації запропонованих заходів вагомою є роль ДОЗ ОДА як ініціатора і замовника програмного забезпечення, який має удосконалити процес комунікації з описаними вище групами учасників. Враховуючи головну перешкоду – відсутність коштів для створення та функціонування додатку та безпека персональних даних – ДОЗ ОДА цей процес доцільно поділити на три етапи:

1) захист даних: утримувачем даних такого додатку повинен бути орган виконавчої влади, основними завданнями якого є забезпечення формування та реалізація регіональної політики у сфері охорони здоров'я, що мінімізує втрату персональних даних;

2) пошук партнерів ДОЗ ОДА через застосування інструменту державно-приватного партнерства: надання можливості зацікавленим сторонам створення демо- та повної версії мобільного додатку;

3) організаційна відповідь, що дає змогу здійснювати подальші заходи, зокрема з управління інноваціями через прямий процес зв'язку.

Таким чином, застосування інформаційно-комунікаційних технологій у процесі управління галуззю охорони здоров'я призведе до створення високоякісного комунікативного простору, необхідного для реалізації стратегічних програм розвитку, першочерговим з яких є недопущення хвороб та надання якісних медичних послуг населенню.

Набір запропонованих дій може бути використаний для створення моделі робочого процесу, зокрема використання мобільного додатку у закладах будь-якого рівня (від сільської амбулаторії чи міської лікарні – до департаментів охорони здоров'я обласних державних адміністрацій).

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Як результат проведеного дослідження, можемо сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що вагомим інструментом удосконалення системи державного управління галуззю охорони здоров'я України є організаційно-комунікаційний вплив, що проявляється у забезпеченні суб'єкт-об'єктної взаємодії у галузі на ефективнішому рівні. Він полягає, зокрема, у формуванні каналів зв'язку між суб'єктами управління й надання послуг у галузі охорони здоров'я, а також їх отримувачами; гарантування захисту даних; пошук партнерів Департаментом охорони здоров'я ОДА через застосування

інструменту державно-приватного партнерства; надання “організаційної відповіді” на виклики сьогодення.

2. Сформульовано комплекс концептуальних положень щодо вдосконалення системи державного управління галуззю охорони здоров’я України, що інтегровані в комплексну систему комунікаційно-організаційних зв’язків у системі охорони здоров’я, яка описує інституційно-організаційне та управлінське середовище взаємодії суб’єктів управління галуззю на місцевому, регіональному, державному та міжнародному рівнях, базованої на розподілі повноважень і відповідальності у відносинах між державними органами, органами місцевого самоврядування, суб’єктами надання послуг у галузі охорони здоров’я, населенням та іншими стейкхолдерами розвитку медичної сфери, що повинна забезпечити стале підвищення ефективності охорони здоров’я населення України у підсумку медичної реформи.

3. Запропоновано модернізувати технології управління в галузі охорони здоров’я в напрямі діджиталізації медичних сервісів у концепті “електронна охорона здоров’я в Україні”. Обґрунтовано, що діджиталізація базових сервісів галузі призведе до зниження бюджетних витрат на утримання галузі, з одного боку, та одночасного підвищення ефективності, доступності, зручності, повсюдності, рівності та безоплатності її базових сервісів для первинного рівня медичної допомоги, зокрема: збір, збереження та забезпечення системної доступності даних пацієнта, його історії; автоматичне управління чергами; програмна допомога пацієнту щодо дотримання режиму лікування; електронний рецепт та замовлення препаратів, електронне первинне консультування) тощо. Доведено, що взаємодія державної влади та приватного сектору щодо розробки та впровадження програмного забезпечення та соціальних мобільних додатків у системі охорони здоров’я дасть змогу реалізувати соціально-медичні проекти якісно і вчасно, своєю чергою, підвищить якість надання медичних послуг населенню і рівень ефективності управління медичною інфраструктурою, сприятиме ефективному розвитку медичних закладів державної власності, допоможе ефективно використовувати фінансові ресурси, досвід і професіоналізм приватного сектору при збереженні державного та суспільного контролю над галузевими активами.

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є дослідження теоретичних основ та практичних засад впровадження рішень із діджиталізації послуг, що надаються у межах галузі, як прояву успішності медичної реформи загалом та ефективності модернізації організаційно-комунікаційних основ державного управління галуззю охорони здоров’я зокрема.

#### **Список використаної літератури**

1. Устимчук О. Комунікації та інформаційні технології в управлінні охороною здоров’я України в контексті адаптації іноземного досвіду // Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 3 (79). С. 68—72.

2. Комунікація уряду із суспільством / Я. Журба, В. Андрусів // Аналітичний документ-2. 2015. URL : <http://analytic.org.ua/wp-content/uploads/2015/06/Brief.pdf> (дата звернення: 28.04.2020).

3. Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні // Державне управління: теорія та практика. 2015. С. 4—11.

4. Индекс здоров'я. Україна. Щорічне дослідження з метою визначити фактичний рівень задоволеності громадян України медичною допомогою. URL : <http://health-index.com.ua> (дата звернення: 20.04.2020).

5. K2 listed on CRN® as Best Cloud Automation Platform Provider. URL : <https://www.thechannelco.com/search/K2%BA2> (date of using: 24.03.2019).

6. Юрчак О. В. Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні. URL : <https://аррау.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/> (дата звернення: 24.03.2018).

7. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond // Economy. Management. Business. 2018. Issue 1 (23). URL : <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-meansand-how-to-respond/> (date of using: 24.03.2019).

*Статтю подано: 05.05.2020*

*Статтю схвалено: 15.06.2020*

**Borodin Eugen Ivanovich**

*D., Professor, Deputy Director of the Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*  
ORCID: 0000-0002-7331-5981  
e-mail: e.i.borodin@vidr.dp.ua

**Ustymchuk Olga Vasylivna**

*PhD student, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*  
ORCID: 0000-0001-9264-752X  
e-mail: OlhaVasylivna@ua.fm

**MODERNIZATION OF THE ORGANIZATIONAL AND COMMUNICATIONAL  
BASE OF STATE GOVERNANCE IN THE FIELD OF HEALTHCARE**

**Problem setting.** In current circumstances, the acceleration of transformations which are taking place in medicine under the influence of internal threats and external factors, such as COVID-19, the problem of communication in medicine and the healthcare management has become crucial. Considering the threats growing risks, the issue of modernization of the communications in the healthcare become of strategic importance. That importance for the state and executive bodies is explained by the fact that the public interest in healthcare is growing but, unfortunately, not in prevention, but mainly in the treatment process.

**Recent research and publications analysis.** Effective communication between healthcare departments of regional state administrations, determines how effective the implementation of state policy in the field of healthcare in the relevant territory will be. However, in the context of medical reform, this role remains vague and little studied in the

field of public administration science, which determines the relevance of research in this area. Many domestic and foreign scientists have devoted their works to the issue of modernization of organizational and communication bases of healthcare management. Among them, in particular, B. Marion, D. Rice, R. Streggers, C. Thompson, R. Snyder-Halpern, M. Huber, and B. Agafonov, O. Akulenko, A. Gorban, I. Denisov, E. Kldiashvili, V. Knyazevych, O. Kovaleva, E. Krivenko, S. Kurilo, N. Leschuk, R. Likhoto, G. Slabky, I. Khozhylo. However, difficulties of the course of medical reform in Ukraine testify the expediency and urgency of continuing further research in this direction.

**Highlighting previously unsettled parts of the general problem.** Medical reform in Ukraine has significantly affected the awareness on the role and functions of public administration in the field of healthcare. It has transformed the order of relations in the industry and led to the emergence of fundamentally new trends in medicine. However, the roles of individual actors in this system are still vague and poorly understood. In particular, special attention should be paid to the study of the role of healthcare departments of regional administrations, which in the context of medical reform have become the centres of coordination the transformations of the industry in the regions.

**Paper main body.** Against the background of exacerbating serious global challenges, such as the spreading COVID-19, the role of regional centres for the formation and implementation of public policy to support and develop the healthcare sector is becoming extremely important. In the conditions of uncertainty, which arose as a result of the reaction of the authorities and the population to the spread of the pandemic and its consequences in Ukraine, the subjects of regional healthcare management have a wide range of tasks to solve the problem of adequate and timely response to objective needs: from preventing the spread of the disease to the provision of high quality medical services locally. Paper is devoted to the description and analysis of role and functions of the main regional administrative body in sphere of healthcare management – healthcare department of regional state administration. It is provided through the prism of analyses of communicative and organizational links and relationships between department and other actors of healthcare sector. It is proved that the role of each communication entity in the healthcare management is important, reflecting the degree of partnership development, both cross-sectoral and inter-territorial cooperation.

**Conclusions of the research and prospects for further studies.** It has been proven that an important tool for improving the system of public administration of healthcare is the organizational and communication impact, which is manifested in ensuring the subject-object interaction in the industry in a more effective way. It consists, in particular, in the formation of communication channels between the managers and providers of healthcare services, as well as their recipients; guaranteeing data protection; search for partners by the Healthcare Department of of the Regional State Administration via the public-private partnership; providing an ‘organizational response’ to pressing challenges.

Prospects for further research in this area are the studying theoretical foundations and practical principles of implementing solutions for digitalization of services provided in the industry, as a manifestation of the success of healthcare reform in general and the effectiveness of modernization the organizational and communication bases of public healthcare management in particular.

**Key words:** state governance; healthcare industry; organizational and communication bases; medical reform; healthcare department; Regional State Administration; digitalization.

### References

1. Ustymchuk, O. (2019). Komunikatsii ta informatsiini tekhnolohii v upravlinni okhoronoiu zdorovia Ukrainy v konteksti adaptatsii inozemnoho dosvidu. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, Issue 3 (79), pp. 68-72 [in Ukrainian].
2. Zhurba, Ya., Andrusiv, V. (2015). Komunikatsiia uriadu iz suspilstvom. *Analitichnyi dokument-2*. URL : <http://analytic.org.ua/wp-content/uploads/2015/06/Brief.pdf> [in Ukrainian].
3. Lytvynova, L. V., Zbyranyk, Yu. V. (2015). Teoretychni aspekty rozvytku komunikatsii v orhanakh publichnoi vlady v Ukraini. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. pp. 4-11 [in Ukrainian].
4. *Indeks zdorovia. Ukraina. Shchorichne doslidzhennia z metoiu vyznachyty faktychnyi riven zadovolenosti hromadian Ukrainy medychnoiu dopomohoiu*. (2020). URL : <http://health-index.com.ua> [in Ukrainian].
5. *K2 listed on CRN® as Best Cloud Automation Platform Provider*. (2019). URL : <https://www.thechannelco.com/search/K20%BA2>.
6. Iurchak, O. V. (2018). *Industriia 4.0 – shcho tse take ta navishcho tse Ukraini*. URL : <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-tanavishho-tse-ukrayini> [in Ukrainian].
7. Schwab, K. (2018). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *Economy. Management. Business*, Issue 1 (23). URL : <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-meansand-how-to-respond>.

*Paper submitted: 05.05.2020*

*Paper accepted: 15.06.2020*

**Цитування:** Бородин Є. І., Устимчук О. В. Модернізація організаційно-комунікаційних основ державного управління галуззю охорони здоров'я // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 2(63) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2020. С. 88—103.

**Citation:** Borodin, E. I., Ustymchuk, O. V. (2020). Modernization of the organizational and communicational base of state governance in the field of healthcare. *Efficiency of Public Administration*, Issue 2(63), pp. 88-103.