

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

**ГЕРАСИМЕНКО Олена Вікторівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-2572>*

**ХОПТЯНА Софія Олегівна**

*здобувачка освітнього рівня «магістр»  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8253-8554>*

**ГАРБИЧ Анатолій Володимирович**

*здобувач освітнього рівня «магістр»  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7568-5616>*

**Анотація.** У статті розглянуто роль цифрових інструментів як ключового механізму адаптації системи публічного управління України до кризових ситуацій. Проаналізовано теоретичні засади цифрової трансформації та практичний досвід впровадження цифрових рішень у державному секторі, зокрема в охороні здоров'я. Визначено класифікацію цифрових інструментів, їх функціональне призначення та напрями удосконалення. Показано, що цифровізація сприяє підвищенню стійкості, прозорості й ефективності управління в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** цифровізація, публічне управління, адаптація, кризові ситуації, eHealth, цифрові інструменти, електронне врядування.

**Постановка проблеми.** Сучасні глобальні виклики – пандемії, воєнні конфлікти, кібератаки, енергетичні та гуманітарні кризи – суттєво трансформують умови функціонування системи публічного управління. Вони вимагають від держави нових підходів до реагування, підвищення стійкості та адаптивності управлінських процесів. Традиційні адміністративні механізми дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для оперативного прийняття рішень і забезпечення безперервності державних функцій у динамічному середовищі. У цьому контексті цифровізація постає не лише як інструмент модернізації, а як ключовий механізм адаптації державного апарату до кризових ситуацій, що сприяє прозорості, ефективності та зміцненню довіри громадян до влади. Актуальність дослідження полягає у визначенні ролі, потенціалу та напрямів розвитку цифрових інструментів, здатних забезпечити сталість публічного управління в умовах невизначеності та багатовекторних загроз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми цифровізації публічного

управління перебувають у центрі уваги сучасних українських дослідників, зокрема А. Алієв [1], який розглядає цифрову трансформацію як системну зміну управлінської культури та способів взаємодії держави з громадянами. Н. Корчак [2] акцентує увагу на теоретико-методологічних основах електронного врядування та його впливі на демократизацію управлінських процесів. А. Сурай [3] досліджує організаційні механізми цифровізації та роль Міністерства цифрової трансформації України у формуванні державної політики у цій сфері.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні значення цифрових інструментів для адаптації системи публічного управління України до кризових умов та визначенні шляхів їх подальшого вдосконалення.

**Виклад основних результатів.** Зростання масштабів кризових явищ – від пандемій до кіберзагроз – актуалізує потребу публічного управління в швидкому реагуванні та прийнятті рішень у непередбачуваних умовах. Цифровізація виступає основним механізмом, що дозволяє державним інституціям адаптуватися до нових викликів, зберігаючи безперервність управління та доступність послуг. За А. Алієвим, цифровізація охоплює не лише технологічні зміни, а й трансформацію управлінської культури та моделі взаємодії держави з суспільством [1]. Автор підкреслює, що цифрове врядування має зробити публічні послуги максимально доступними, прозорими та орієнтованими на користувача, зменшуючи при цьому корупційні ризики та адміністративні бар'єри

А. Алієв підкреслює, що цифрові технології формують основу для становлення «цифрового суспільства» та «цифрової економіки», де інтерактивна взаємодія між владою, бізнесом і громадянами стає звичною практикою. Водночас він наголошує на необхідності підвищення цифрової грамотності населення та державних службовців, створення належної нормативно-правової бази й готовності інституцій до трансформацій. Таким чином, цифровізація розглядається як стратегічний напрям модернізації публічного управління, що передбачає зміну не лише технічної інфраструктури, а й управлінських підходів.

Н. Корчак акцентує увагу на наукових концепціях і теоретико-методологічних основах цифрової трансформації та електронного врядування. Авторка досліджує вплив цифрових технологій на процеси надання публічних послуг і трансформацію суспільних відносин між державою, громадянами та бізнесом, приділяючи особливу увагу електронній демократії та новим формам громадянської участі в управлінні [2]. Цифрова трансформація має і соціально-культурний вимір, адже вона впливає на ціннісні орієнтації, цифрову грамотність населення і розвиток інфраструктури. Авторка також зазначає, що ефективність цифровізації залежить від того, наскільки інтегровано вона впроваджується в організаційну структуру управління, і наскільки враховано питання прозорості, підзвітності та взаємодії з громадянським суспільством. Таким чином, Н. Корчак розглядає цифровізацію як багатовимірний процес, що включає технології, управління, соціум і зміни культури управління.

А. Сурай у своїй роботі фокусується на організаційному аспекті цифровізації публічного управління в Україні [3]. А. Сурай аналізує функціональні повноваження ключового державного органу – Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри) – у сфері організації процесів цифровізації, включаючи планування, координацію політики, впровадження цифрових сервісів та забезпечення міжвідомчої взаємодії. Дослідник наголошує, що одним із основних викликів залишається недостатня інтеграція між рівнями влади та окремими відомствами, що уповільнює масштабне використання цифрових платформ. Крім того, він звертає увагу на

організаційні бар'єри – нормативні, структурні та кадрові – які часто стають перешкодою для реалізації цифрових ініціатив. На думку автора, успішна цифровізація потребує створення єдиної системи управління цифровими трансформаціями та чітких механізмів координації. Цифровізація, за його підходом, – це не лише впровадження сервісів, а комплексна реорганізація управлінської моделі з визначеною роллю координуючого центру.

Таким чином, цифровізація публічного управління розглядається як системний процес інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямований на підвищення ефективності управлінських рішень, відкритості влади та рівня довіри громадян. Вона охоплює не лише технічну автоматизацію процесів, але й глибинну трансформацію управлінської культури, організаційних підходів та моделі взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Цифровізація передбачає створення інтегрованого цифрового середовища, у якому державні сервіси доступні через «єдине вікно», а процеси прийняття рішень ґрунтуються на аналітиці великих даних, прогнозуванні та швидкому обміні інформацією між відомствами. Вона формує нову парадигму публічного управління, засновану на принципах прозорості, сервісності, підзвітності та орієнтації на потреби користувачів.

Отже, цифровізація публічного управління є ключовим чинником модернізації держави, що забезпечує її адаптивність до кризових ситуацій, конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі та сталий соціально-економічний розвиток. Її ефективність залежить від збалансованої взаємодії трьох складових – технологічної, управлінської та людської – що вимагає стратегічного бачення, міжінституційної координації та розвитку цифрових компетентностей усіх учасників публічного сектору.

Для глибшого розуміння сутності цифровізації у сфері публічного управління доцільно звернутися до її теоретичних і методологічних засад. У науковій літературі цифровізація визначається як закономірний етап еволюції інформаційного суспільства, що відображає перехід від традиційних форм управління до інтелектуально-мережевих систем, заснованих на використанні великих даних, штучного інтелекту та електронних комунікацій [4]. Цифрова трансформація не лише модернізує управлінські процеси, але й формує новий тип державного управління – цифрове врядування, яке характеризується прозорістю, відкритістю та інтегрованістю інформаційних потоків. Теоретично цифровізація постає як поєднання трьох взаємопов'язаних компонентів: технологічного (інструменти та інфраструктура), організаційного (перебудова управлінських структур) і соціального (зміна культури взаємодії між державою та громадянами).

Важливим теоретичним положенням є те, що цифрова трансформація забезпечує адаптивність публічного управління – тобто його здатність швидко змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, зберігаючи ефективність управлінських рішень. Вона сприяє розвитку аналітичних можливостей держави, розширює простір для прогнозування та запобігання кризам, знижує рівень суб'єктивізму у процесі ухвалення рішень. Як зазначають українські дослідники, цифровізація виступає одночасно і механізмом управлінських інновацій, і способом удосконалення комунікацій між владою, бізнесом та суспільством. Теоретична значущість цього процесу полягає у тому, що цифрова держава стає не просто споживачем технологій, а активним їх розробником і регулятором, формуючи власну цифрову екосистему.

У цьому контексті цифровізація набуває ролі каталізатора інституційних змін, який перетворює традиційні бюрократичні моделі на гнучкі, відкриті та інноваційні управлінські структури. Вона забезпечує не лише технічне оновлення державного сектору, а й перехід до моделі управління, заснованої на даних, де рішення приймаються на основі доказової аналітики. Теоретичне осмислення цифровізації як адаптаційного процесу дозволяє пояснити її ключову функцію – підтримання стійкості державних інституцій у динамічному, кризовому середовищі. Саме через це цифрова трансформація вважається не просто технологічною модернізацією, а новим етапом еволюції публічного управління, який визначає його здатність до адаптації, навчання та самовдосконалення.

Сформоване теоретичне підґрунтя дозволяє глибше зрозуміти цифрову трансформацію як інструмент адаптації системи публічного управління до динамічних викликів сучасності. Цифровізація виступає механізмом еволюційного оновлення управлінських систем, який дозволяє переходити від реактивної моделі врядування до проактивної, заснованої на прогнозуванні, аналітиці даних та гнучкому управлінні ресурсами. У межах цього процесу цифрові технології виконують адаптаційну функцію – вони забезпечують здатність публічного сектору ефективно діяти в умовах кризи, підвищують швидкість комунікацій, якість прийняття рішень і рівень взаємодії з громадянами.

Теоретично адаптаційна функція цифрової трансформації полягає у формуванні нової управлінської парадигми, де технологічні інновації розглядаються як стратегічний ресурс розвитку, а не лише засіб автоматизації процесів. Використання цифрових платформ, систем електронного документообігу, аналітичних панелей моніторингу та інтегрованих баз даних забезпечує створення адаптивного державного механізму, здатного діяти швидко, прозоро та узгоджено. Цифровізація інтегрує різні рівні управління – від центрального до місцевого – в єдину інтерактивну систему, що підвищує узгодженість рішень і мінімізує ризики дублювання або управлінських розривів. У цьому контексті цифрова трансформація виступає не лише засобом збереження функціональності державних структур у кризових умовах, але й інструментом їх модернізації відповідно до вимог цифрової епохи. Цифрова адаптація стає складовою інституційної спроможності держави та показником її управлінської зрілості. Вона не лише оптимізує діяльність адміністративного апарату, а й формує нову управлінську культуру, орієнтовану на дані, партнерство та інновації. У межах такого підходу держава трансформується у відкриту сервісну систему, де технологічні рішення виступають засобами адаптації до викликів, а громадянин – активним учасником управлінських процесів. Таким чином, цифрова трансформація як інструмент адаптації є ключовою передумовою формування стійкого, гнучкого та ефективного публічного управління в умовах невизначеності та багаторівневих криз.

У періоди глибоких соціально-економічних і політичних потрясінь державна система управління потребує оперативного реагування на загрози, забезпечуючи сталість і безперервність функціонування ключових інституцій. У таких умовах цифрові технології стають основним ресурсом адаптації публічного управління, дозволяючи мінімізувати вплив людського фактора, прискорити обмін інформацією та підвищити ефективність управлінських рішень. Цифрові інструменти виконують не лише функцію автоматизації, а й роль стратегічного реагування, формуючи нову архітектуру взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. Їх застосування забезпечує швидке прийняття рішень, збереження комунікацій, координацію дій органів влади різних рівнів і підтримку життєво важливих функцій держави навіть у

кризових ситуаціях.

Цифрові інструменти класифікуються за функціональним призначенням: аналітичні, комунікаційні, управлінські, інформаційно-захисні та соціальні. Вони охоплюють як внутрішні процеси державного управління (управління ресурсами, інформаційними потоками, ризиками), так і зовнішні – спрямовані на забезпечення взаємодії влади з громадянами. У таблиці 1 наведено основні види цифрових інструментів, що застосовуються в системі публічного управління для підвищення її адаптивності в умовах кризових викликів.

Таблиця 1

### Цифрові інструменти адаптації публічного управління України до кризових ситуацій

| Група інструментів                  | Приклади українських цифрових рішень   | Функціональне призначення  |
|-------------------------------------|--|--|
| 1. Аналітичні інструменти           | Портал відкритих даних Data.gov.ua, аналітична система e-Analytics, ситуаційна система «Delta» (для координації оборони), інтегрована платформа «Відкрита держава» | Збір, моніторинг і аналітика великих даних для прогнозування криз і прийняття управлінських рішень                       |
| 2. Комунікаційні інструменти        | Система міжвідомчої взаємодії «Трембіта», чат-боти ДСНС і Міноборони, мобільні сервіси «Дія» та «Ворог», офіційні Telegram-канали органів влади                    | Забезпечення швидкого обміну інформацією, оповіщення громадян, дистанційна комунікація в умовах небезпеки                |
| 3. Управлінські інструменти         | Електронний документообіг Вчасно, М.Е.Дос, система публічних закупівель Prozorro, єдиний портал державних послуг Дія   | Автоматизація процесів управління, цифрова координація державних рішень, управління фінансовими й матеріальними потоками |
| 4. Інформаційно-захисні інструменти | Система кіберзахисту CERT-UA, Національний центр резервних дата-центрів Мінцифри, проєкт CyberUnit.Tech, державна система резервного копіювання даних              | Забезпечення інформаційної безпеки, захист критичних баз даних, моніторинг кіберзагроз                                   |
| 5. Соціальні інструменти            | Платформи електронної демократії e-Dem, «Відкрите місто», «Відновлення», «Допомога», «Оселя»   | Взаємодія громадян з владою, участь у прийнятті рішень, отримання допомоги й соціальних послуг                           |

*Джерело: розроблено авторами*

Узагальнюючи досвід України, можна стверджувати, що цифрові інструменти стали ключовими елементами антикризового державного управління, забезпечивши збереження функціональності органів влади навіть в умовах війни, пандемії та масштабних інформаційних загроз. Платформа «Дія» створила основу для єдиної цифрової екосистеми, яка об'єднує державні сервіси, соціальні виплати та комунікацію з громадянами; система «Трембіта» забезпечила безперервну взаємодію між органами виконавчої влади; а CERT-UA і CyberUnit.Tech стали запорукою кіберстійкості національної інфраструктури [5]. Такі рішення довели, що цифровізація виконує не лише модернізаційну, а й адаптаційну функцію, дозволяючи державі ефективно реагувати на кризові виклики, координувати ресурси й ухвалювати рішення на основі даних.

Водночас особливе значення цифрових технологій проявляється у сферах, де ризики безпосередньо пов'язані з життям і здоров'ям населення. Однією з таких є сфера охорони здоров'я, яка в кризові періоди виступає не лише соціальним, а й стратегічним чинником національної безпеки. Саме тут цифрові інструменти набувають подвійного значення – вони стають одночасно засобом управління системою медичних послуг і механізмом забезпечення життєдіяльності суспільства під час криз (табл. 2).

Таблиця 2

### Цифрові інструменти адаптації публічного управління у сфері охорони здоров'я України

| Категорія інструментів             | Приклади цифрових рішень у медицині  | Призначення  | Результат / ефект для системи охорони здоров'я   |
|------------------------------------|--|--|--|
| Аналітичні системи                 | Система eHealth, COVID-19 Dashboard, Національна система моніторингу МОЗ, Медичні реєстри вакцинації та лікарських засобів | Моніторинг епідемічної ситуації, управління медичними ресурсами, аналітика даних про пацієнтів | Підвищення ефективності планування та прийняття управлінських рішень МОЗ               |
| Комунікаційні сервіси              | Портал «Дія» (COVID-сертифікати, е-лікарняні), HELSI.me, Telegram-бот МОЗ, гаряча лінія НСЗУ                               | Забезпечення комунікації між пацієнтами, лікарями та державними органами, сповіщення населення | Швидке реагування на запити громадян, безперервність доступу до послуг                 |
| Управлінські платформи             | Медична інформаційна система (MIS), Prozorго.Медзакупівлі, ePrescription, Національна служба здоров'я України (НСЗУ)       | Електронне управління закладами, фінансуванням, закупівлями та звітністю                       | Прозорість фінансових потоків, оптимізація ресурсів, боротьба з корупцією              |
| Інформаційно-захисні рішення       | Сертифіковані дата-центри МОЗ і НСЗУ, CERT-UA, система резервного збереження даних пацієнтів                               | Захист персональних даних, стабільність роботи медичних сервісів у кризових умовах             | Безпека даних, безперервність функціонування критичної інфраструктури охорони здоров'я |
| Соціально-інформаційні інструменти | Портал donor.ua, Health.UA, еДопомога  | Підтримка інформаційних кампаній, донорства, волонтерства, допомоги постраждалим               | Формування довіри до системи охорони здоров'я, підвищення громадянської участі         |

*Джерело: розроблено авторами*

Цифровізація системи охорони здоров'я України стала ключовим чинником її стійкості під час кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. У межах цифрової трансформації створено цілу екосистему інструментів, які забезпечують безперервність управління, аналітику даних, прозорість фінансування та комунікацію між державою, медичними закладами й громадянами. Застосування цих рішень дало змогу системі охорони здоров'я перейти від реактивного реагування до проактивного управління ризиками, що є основою адаптивного публічного управління.

Одним із ключових інструментів стала електронна система охорони здоров'я eHealth [6], яка забезпечує централізований облік пацієнтів, лікарів, закладів і

медичних послуг. Завдяки інтегрованій структурі eHealth уряд отримує можливість у режимі реального часу контролювати медичну мережу, планувати ресурси та запобігати дублюванню даних. Під час пандемії система стала базовою для ведення електронних лікарняних, обліку вакцинації та створення електронних COVID-сертифікатів, що дозволило скоротити адміністративне навантаження й зменшити ризики контактів між громадянами та установами. У воєнний період eHealth також використовується для моніторингу стану медичних закладів у зонах бойових дій і координації переміщення пацієнтів, що демонструє її роль як аналітичного та управлінського центру системи.

Важливе значення мають і комунікаційні сервіси, серед яких особливу роль відіграє портал «Дія» [7], що забезпечує доступ до медичних документів, COVID-сертифікатів і електронних лікарняних. У кризових умовах «Дія» перетворилася на канал оперативного сповіщення громадян, дозволяючи зберегти комунікацію між державою та населенням навіть при обмеженій роботі медичних установ. Додатково функціонують платформи HELSI.me та Telegram-бот МОЗ [8], які дають змогу записатися до лікаря, отримати дистанційні консультації, перевірити результати аналізів чи дізнатися про наявність ліків у конкретному регіоні. Завдяки цим рішенням держава змогла підтримати безперервність надання медичних послуг, особливо для внутрішньо переміщених осіб і населення прифронтових територій.

До управлінських інструментів належать Prozorro.Медзакупівлі, ePrescription та діяльність Національної служби здоров'я України (НСЗУ) [9], які забезпечують ефективність фінансових і організаційних процесів у системі охорони здоров'я. Завдяки Prozorro.Медзакупівлі держава змогла контролювати публічні закупівлі медикаментів і обладнання, запобігаючи корупційним ризикам навіть у період надзвичайних обставин. Електронний рецепт дозволив зробити обіг лікарських засобів прозорим і безпечним, що особливо важливо для регулювання аптечної мережі під час воєнного стану. У свою чергу НСЗУ через електронні звіти медичних закладів оперативно розподіляє фінансування, контролює якість наданих послуг і координує роботу лікарень, створюючи основу для цифрового управління системою.

Надійність функціонування цих сервісів забезпечують інформаційно-захисні рішення, зокрема кіберзахисна інфраструктура CERT-UA і сертифіковані дата-центри МОЗ та НСЗУ [10]. Вони гарантують захист персональних даних пацієнтів, стійкість державних серверів і безперервність доступу до електронних сервісів навіть під час кібератак чи перебоїв енергопостачання. У 2022–2024 роках ці рішення дозволили уникнути втрати критичних медичних баз та забезпечили стабільність роботи eHealth і Prozorro.Медзакупівлі.

Цифрові інструменти у сфері охорони здоров'я України сформували багаторівневу систему адаптації, у якій кожен компонент – від аналітичного до соціального – виконує свою функцію в умовах кризи. Їх інтегроване використання забезпечує швидке реагування на виклики, безперервність управління, збереження медичних даних і довіру громадян до держави. Саме тому цифровізація охорони здоров'я виступає не лише технологічною інновацією, а механізмом стійкості публічного управління, що поєднує ефективність, прозорість і гуманістичну орієнтацію на потреби людини.

Подальший розвиток цифрових інструментів у сфері охорони здоров'я України має бути спрямований на поглиблення інтеграції, безпеки та персоніфікації цифрових сервісів, що дозволить системі публічного управління ефективніше реагувати на майбутні кризові виклики. Насамперед доцільним є створення єдиного національного

центру цифрової координації в охороні здоров'я, який об'єднає всі наявні платформи – eHealth, НСЗУ, Prozorro.Медзакупівлі, донорські та соціальні сервіси – у єдину аналітичну екосистему. Такий підхід забезпечить централізоване управління даними, швидку взаємодію між інституціями та уніфікацію стандартів обміну інформацією, що особливо важливо під час воєнних і гуманітарних криз.

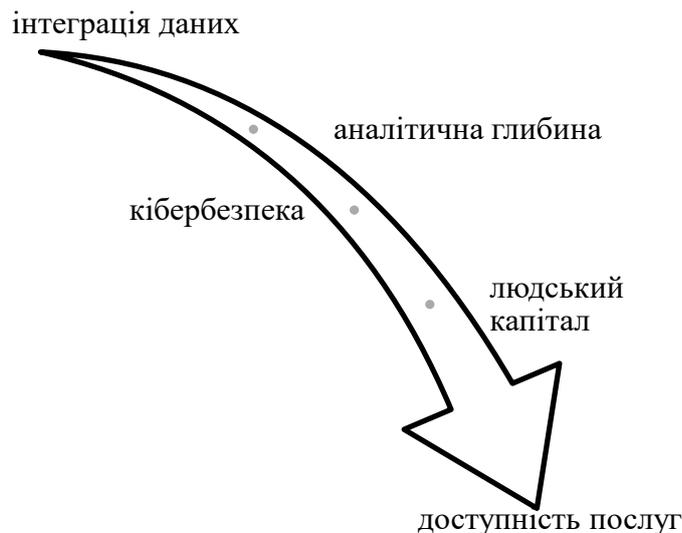
Другим напрямом удосконалення має стати розширення використання технологій штучного інтелекту у системі управління охороною здоров'я. Застосування прогнозних моделей дозволить передбачати спалахи інфекційних хвороб, аналізувати динаміку захворюваності та визначати регіональні потреби в медичних кадрах і ресурсах. Інтелектуальна обробка даних може стати основою для стратегічного планування, підвищення ефективності розподілу коштів і скорочення часу на ухвалення управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Третій вектор розвитку пов'язаний із підвищенням рівня кіберстійкості медичних інформаційних систем. В умовах війни та зростання кількості кібератак держава має продовжити розвиток національної інфраструктури захисту медичних даних, розширюючи функціонал CERT-UA та впроваджуючи обов'язкову сертифікацію кібербезпеки для медичних закладів. Важливо створити механізми резервного дублювання критичних баз даних, щоб гарантувати безперервність роботи сервісів навіть у разі пошкодження фізичних об'єктів.

Не менш актуальним напрямом є посилення цифрової грамотності та готовності медичного персоналу до роботи в умовах кризи. Для цього слід розвивати програми підвищення кваліфікації, навчальні курси з цифрової медицини та кризового менеджменту, орієнтовані на практичне використання інформаційних систем і онлайн-сервісів. Участь лікарів та управлінців у таких програмах сприятиме не лише підвищенню якості надання послуг, а й зміцненню управлінської культури адаптивності. Таким чином, удосконалення цифрових інструментів у сфері публічного управління в умовах кризи має відбуватися за комплексним підходом (рис. 1).

Запропонований комплексний підхід до вдосконалення використання цифрових інструментів у сфері охорони здоров'я ґрунтується на логіці поступового переходу від технічної інтеграції до підвищення якості та доступності медичних послуг. Його основою є принцип системності, за яким усі елементи взаємопов'язані та формують єдине цифрове середовище охорони здоров'я. Початковий етап передбачає інтеграцію даних, що забезпечує об'єднання інформаційних потоків між державними інституціями, медичними закладами та громадянами для ефективного управління ресурсами. Наступним кроком є аналітичне поглиблення, яке дозволяє застосовувати алгоритми обробки великих даних і штучного інтелекту для прогнозування потреб та оперативного реагування на кризові ситуації.

Особливе значення має кібербезпека, яка гарантує захист персональних медичних даних і стабільність цифрової інфраструктури в умовах зростання загроз. Важливим чинником виступає розвиток людського капіталу, адже рівень цифрової компетентності медичних працівників безпосередньо впливає на ефективність цифрової трансформації галузі. Кінцевою метою є забезпечення високої доступності медичних послуг для всіх громадян незалежно від місця проживання чи кризових обставин. Сукупність цих напрямів формує концепцію цілісної, гнучкої та стійкої моделі цифрового управління охороною здоров'я, орієнтованої на інновації, безпеку та соціальну справедливість.



**Рис. 1. Основні напрямки удосконалення використання цифрових інструментів у сфері охорони здоров'я в умовах кризових ситуацій**

*Джерело: розроблено авторами*

**Висновки.** Цифровізація публічного управління в Україні стала одним із визначальних чинників його адаптації до кризових умов функціонування держави. Сучасні цифрові технології забезпечили не лише безперервність управлінських процесів, але й створили передумови для глибокої трансформації управлінських моделей і комунікаційних механізмів. На основі аналізу наукових підходів та практичних ініціатив встановлено, що цифровізація є не лише технічним інструментом, а комплексним соціально-організаційним явищем, яке сприяє розвитку відкритого врядування, підвищенню прозорості та підзвітності державних інституцій. Впровадження цифрових рішень у публічному секторі, таких як «Дія», «Трембіта», CERT-UA, Prozorro чи системи аналітики даних, дозволило зберегти ефективність управління навіть під час надзвичайних обставин – пандемії, воєнних дій, гуманітарних і енергетичних криз. Цифрові інструменти не лише спростили взаємодію держави з громадянами, а й забезпечили оперативність прийняття управлінських рішень, скорочення бюрократичних процедур та посилення довіри суспільства до влади.

Особливої уваги заслуговує досвід цифровізації сфери охорони здоров'я, яка є найбільш чутливою до кризових викликів. Запровадження систем eHealth, HELSI.me, Prozorro.Медзакупівлі, ePrescription, діяльність НСЗУ, а також соціальних платформ «єДопомога» створили багаторівневу екосистему цифрової взаємодії, що забезпечує оперативний обмін даними, прозорість фінансування та доступність медичних послуг. Ці інструменти продемонстрували ефективність як засіб підтримки функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнних дій та пандемічних викликів. Подальший розвиток має ґрунтуватися на комплексному підході до вдосконалення цифрових сервісів, що охоплює інтеграцію даних, поглиблену аналітику, забезпечення кібербезпеки, розвиток людського капіталу та розширення доступності послуг. Така модель здатна трансформувати цифровізацію з інструменту кризового реагування у механізм сталого управлінського розвитку. У цьому контексті цифрові інновації стають основою нової адаптивної парадигми публічного управління, яка поєднує

технологічну ефективність, соціальну орієнтованість та стратегічну стійкість держави.

*Список використаної літератури*

1. Алієв, А. А. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. Вчені записки Університету «КРОК», № 2 (74), 2024. С. 237–243. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243>
2. Корчак, Н., Рачинський, А., & Ларіна, Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. Аспекти публічного управління, № 11 (3), 2023. С. 43-49. <https://doi.org/10.15421/152334>
3. Сурай А. Цифровізація публічного управління в Україні: організаційний аспект. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, № 7, 2024. С. 116–124. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-116-124>
4. Сорокіна, Н., & Філатов, В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. Аспекти публічного управління, № 13 (1), 2025. С. 77-81. <https://doi.org/10.15421/152509>
5. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»). Київ : Видавнича група «Наукові перспективи», 2024. Вип. № 4 (4). С. 509–521. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-509-521](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521).
6. Digital Will Drive Ukraine’s Modernization. Center for Strategic and International Studies: official website. URL: <https://www.csis.org/analysis/digitalwill-drive-ukraines-modernization%207>
7. Макаренко М. В. Цифровізація сфери охорони здоров’я України як пріоритет публічної політики у побудові сучасних медичних сервісів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 9. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.9.138
8. Пархоменко-Куцевіл, О. Сучасні аспекти розвитку електронної системи охорони здоров’я в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, № 9, 2024. С. 134–141. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-134-141>
9. Національна служба здоров’я України (НСЗУ). URL: <https://data.gov.ua/organization/natsionalna-sluzhba-zdorovia-ukrainy>
10. Запорожець Т.В., Васюк Н.О., Єгорова Д.Є. Розроблення стратегії електронної системи охорони здоров’я (Ehealth) як один із напрямів удосконалення державної політики у сфері охорони здоров’я України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 21. С. 95–99.

Дата надходження статті: 12.10.2025

Дата прийняття статті: 27.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025