

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 2.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.18>**

**УДК 61:351**

*T. P. Maц,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри громадського здоров'я з лікарсько-трудовою експертизою, Полтавський державний медичний університет*

*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6793-0892>*

## **СТРАТЕГІЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*T. Mats,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Health with Medical and Labor Examination,*

*Poltava State Medical University*

## **STRATEGY FOR REFORMING THE HEALTHCARE SYSTEM IN THE FACE OF UNCERTAINTY**

*Система охорони здоров'я є ключовим елементом соціальної політики держави, що забезпечує здоров'я нації та впливає на її економічний розвиток. В умовах політичної та економічної нестабільності, пандемій та воєнних конфліктів реформування системи охорони здоров'я вимагає гнучкого підходу, стратегічного планування та раціонального використання ресурсів.*

*Україна розпочала трансформацію фінансування охорони здоров'я у 2015 році, запровадивши Програму медичних гарантій, яка дозволила перейти від кошторисного фінансування до принципу «гроші йдуть за пацієнтом». Однак, для успішного продовження реформ необхідно вирішити ключові проблеми, такі як недостатнє фінансування, неефективне використання ресурсів та неоднорідний доступ до медичних послуг у різних регіонах.*

*Реформування системи охорони здоров'я в Україні є одним із ключових напрямів державної політики, спрямованим на забезпечення доступності, ефективності та фінансової стійкості медичних послуг. У статті розглядаються стратегічні напрями трансформації системи охорони здоров'я в умовах невизначеності, спричиненої політичними, економічними та соціальними викликами.*

*Основний акцент зроблено на фінансуванні охорони здоров'я, де головною проблемою залишається хронічне недофінансування. Впровадження Програми медичних гарантій дозволило централізувати розподіл коштів і перейти до оплати за результат, однак обсяги фінансування залишаються недостатніми для повного покриття медичних послуг. Запропоновані заходи для залучення додаткових фінансових ресурсів включають перегляд бюджетних пріоритетів, підвищення податкових надходжень та оптимізацію використання наявних ресурсів.*

*Також досліджено оптимізацію мережі медичних закладів, що передбачає створення спроможної мережі лікарень та перехід до нових методів фінансування, таких як оплата за пролікований випадок та капітаційна оплата на первинному рівні. Запропоновано заходи для підвищення ефективності управління медичними закладами, що включають впровадження електронних медичних записів, е-рецептів та цифрових систем контролю за якістю послуг.*

*Окрему увагу приділено розширенню доступу до медичних послуг та зниженню фінансового навантаження на пацієнтів. Програма «Доступні ліки» забезпечила можливість отримання безоплатних препаратів, проте досі*

*спостерігається нерівномірний доступ у регіонах. Запропоновано механізми усунення цих дисбалансів, включаючи збільшення фінансування та розширення переліку ліків, що підлягають відшкодуванню.*

*У статті наголошується на важливості посилення управління системою охорони здоров'я, зокрема автономії Національної служби здоров'я України у прийнятті рішень, підвищенні прозорості фінансування та ефективній міжвідомчій координації. Впровадження зазначених реформ сприятиме створенню більш ефективної та стійкої системи охорони здоров'я, здатної реагувати на сучасні виклики та забезпечувати населення якісною медичною допомогою.*

*The healthcare system is a key element of the state's social policy, ensuring the health of the nation and influencing its economic development. In the context of political and economic instability, pandemics, and military conflicts, healthcare reform requires a flexible approach, strategic planning, and rational use of resources.*

*Ukraine began transforming its healthcare financing in 2015 with the introduction of the Medical Guarantee Program, which allowed for a shift from budgeted funding to a "money follows the patient" approach. However, key challenges such as insufficient funding, inefficient use of resources, and uneven access to healthcare services across regions need to be addressed to ensure the reforms continue successfully.*

*Reforming the healthcare system in Ukraine is one of the key areas of government policy aimed at ensuring accessibility, efficiency and financial sustainability of healthcare services. The article discusses strategic directions of healthcare system transformation in the context of uncertainty caused by political, economic and social challenges.*

*The main focus is on healthcare financing, where chronic underfunding remains the main problem. The introduction of the Medical Guarantee Program allowed for centralized allocation of funds and a shift to payment by results, but funding remains*

*insufficient to fully cover medical services. Proposed measures to attract additional financial resources include revising budget priorities, increasing tax revenues, and optimizing the use of existing resources.*

*The optimization of the network of medical institutions is also studied, which involves the creation of a capable network of hospitals and the transition to new methods of financing, such as payment for the treated case and capital payment at the primary level. The author proposes measures to improve the efficiency of healthcare facilities management, including the introduction of electronic medical records, e-prescriptions and digital systems for monitoring the quality of services.*

*Special attention is paid to expanding access to medical services and reducing the financial burden on patients. The “Affordable Medicines” program has provided an opportunity to receive free medicines, but there is still uneven access in the regions. Mechanisms for addressing these imbalances are proposed, including increased funding and expansion of the list of reimbursable medicines.*

*The article emphasizes the importance of strengthening health care governance, including the autonomy of the National Health Service of Ukraine in decision-making, increased transparency of funding, and effective interagency coordination. Implementation of these reforms will contribute to the creation of a more efficient and sustainable health care system capable of responding to modern challenges and providing the population with quality health care.*

**Ключові слова:** *реформа охорони здоров'я, фінансування медицини, Програма медичних гарантій, спроможна мережа лікарень, управління охороною здоров'я.*

**Keywords:** *healthcare reform, healthcare financing, Medical Guarantee Program, capable hospital network, healthcare management.*

***Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.***

Реформування системи охорони здоров'я є одним із ключових напрямів соціально-економічної політики України, що має на меті забезпечення рівного доступу населення до якісних медичних послуг, ефективного використання державних фінансових ресурсів та підвищення фінансового захисту громадян. Водночас система охорони здоров'я України стикається з низкою викликів, серед яких хронічне недофінансування, неефективний розподіл ресурсів, надмірне навантаження на пацієнтів через високі витрати та кадровий дефіцит у медичній галузі.

Впровадження Програми медичних гарантій (ПМГ) стало важливим кроком до централізації фінансування та створення конкурентного середовища серед медичних закладів. Проте реалізація цієї реформи супроводжується труднощами, зокрема відсутністю достатнього фінансування, що змушує лікарні обмежувати кількість наданих послуг або покладати частину витрат на пацієнтів. Крім того, зберігаються значні регіональні диспропорції у доступі до медичної допомоги, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів фінансування та управління в галузі.

Отже, дана проблема потребує комплексного підходу, що поєднує економічний аналіз, стратегічне планування та цифрові технології для створення ефективної, прозорої та стійкої моделі фінансування охорони здоров'я. Реформування системи охорони здоров'я є необхідним для підвищення її стійкості до кризових ситуацій, таких як пандемії або військові конфлікти, та покращення загального рівня здоров'я населення.

Таким чином, дослідження цієї проблематики має важливе значення як для розробки ефективної державної політики, так і для створення стратегії довготривалого розвитку медичної галузі в Україні.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Реформа фінансування системи охорони здоров'я в Україні активно вивчається як вітчизняними, так і міжнародними дослідниками. Такі науковці, як Керін Бреденкамп, Еліна Далє,

Олена Дорошенко, Юрій Джигир, Ярно Хабіхт, Лорейн Хоукінс, Олександр Кацага, Катерина Майнзюк, Христина Пак, Ольга Зусь, М. Копитко, Д. Ткачук, Н. Піроженко, М. Корощенко, Н. С. Половян, С. В. Ромашка, Я. В. Соколенко, Ю. П. Харченко, К. Турчин, В. Хмелік основний акцент роблять на аналізі ефективності впровадження Програми медичних гарантій (ПМГ), фінансової стійкості системи охорони здоров'я, доступності медичних послуг та використанні цифрових технологій.

Важливий внесок у вивчення проблематики зробили експерти Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) та Світового банку. У спільному звіті (2022) «Реформа фінансування системи охорони здоров'я в Україні: прогрес та майбутні напрями» [2] розглядається структура фінансування ПМГ, закупівельні механізми та управління ресурсами. Автори наголошують на тому, що консолідація бюджетних потоків у межах НСЗУ дозволила підвищити прозорість фінансування, однак проблема недостатніх бюджетних асигнувань залишається актуальною.

Дослідження Європейського регіонального бюро ВООЗ (2021) аналізує вплив реформи на зменшення витрат населення на медичні послуги [1]. Згідно з даними, частка витрат «з кишені пацієнтів» на охорону здоров'я в Україні поступово зменшується, проте досі залишається значною, особливо у сфері спеціалізованої медичної допомоги.

Науковці Інституту економіки та прогнозування НАН України проаналізували фінансову ефективність ПМГ та вплив бюджетних обмежень на доступність медичних послуг; експерти Київської школи економіки (KSE) дослідили питання оптимізації лікарняної мережі та запровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. Згідно з дослідженням Центру економічної стратегії (2022), реформа ПМГ значно покращила фінансову дисципліну та прозорість медичних закладів. Водночас автори наголошують, що механізми оплати медичних послуг через діагностично-споріднені групи (ДСГ) ще потребують вдосконалення.

Таким чином, наукові дослідження підтверджують необхідність збільшення державного фінансування, подальшої оптимізації мережі лікарень та розвитку цифрових технологій для покращення ефективності та доступності медичних послуг, а процес реформування системи охорони здоров'я в умовах невизначеності потребує подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою розвідки є дослідження теоретичних основ реформування системи охорони здоров'я в умовах економічної та політичної невизначеності. Оцінка поточного стану системи охорони здоров'я дозволить виявити основні проблеми, що стоять перед реформами. Також, важливим завданням є визначення стратегічних напрямів для ефективного реформування системи охорони здоров'я з урахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів. Окрему увагу приділено розробці рекомендацій щодо адаптації реформ до умов невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реформа фінансування системи охорони здоров'я в Україні розпочалася у 2015 році та спрямована на покращення доступу населення до якісних медичних послуг, підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення катастрофічних витрат домогосподарств. Основним її інструментом стала Програма медичних гарантій (ПМГ), запроваджена у 2017 році. Завдяки ПМГ фінансування медичних послуг здійснюється через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Це означає, що медичні установи отримують кошти залежно від кількості пацієнтів та якості наданих послуг [7].

Раніше фінансування медичних закладів здійснювалося за кошторисним принципом через місцеві бюджети. Це спричиняло нерівномірний розподіл коштів та неефективне використання ресурсів. Реформа передбачає консолідацію фінансування в межах ПМГ, що дозволяє централізовано розподіляти кошти відповідно до потреб населення. На 2024 рік 68% державних видатків на охорону здоров'я вже було сконцентровано у ПМГ. Однак органи місцевого самоврядування (ОМС) продовжують фінансувати комунальні послуги медичних установ, що створює додаткові нерівності [8; 9, С. 20-21].

Реформа передбачає перехід від кошторисного фінансування до оплати за результат. У межах ПМГ медичні установи отримують фінансування за такими механізмами:

- Первинна медична допомога (ПМД) – оплата за капітаційною ставкою (сума коштів за кожного зареєстрованого пацієнта).
- Спеціалізована та стаціонарна допомога – застосування оплати за пролікований випадок за системою діагностично-споріднених груп (ДСГ).
- Програма «Доступні ліки» (ПДЛ) – аптеки отримують відшкодування за ліки, які надаються пацієнтам безкоштовно або зі співплатою.

Попри запровадження нових підходів, фінансування системи охорони здоров'я залишається недостатнім. Ще у 2021 році МОЗ та НСЗУ подали запит на втричі більше фінансування, ніж було затверджено. У результаті цього виникли наступні проблеми [5]:

- Деякі послуги фактично нормуються (обмежується їх обсяг або час очікування).
- Лікарні можуть вимагати неформальних платежів.
- НСЗУ не може розширювати пакети послуг відповідно до потреб населення.

Основною метою ПМГ є зниження витрат пацієнтів на медичні послуги. Катастрофічні витрати (коли домогосподарство витрачає понад 10% свого доходу на медицину) в основному спричинені лікуванням у стаціонарі. Включення стаціонарної допомоги до ПМГ дозволяє пацієнтам отримувати її безкоштовно. Однак у зв'язку з недостатнім фінансуванням пацієнти продовжують сплачувати за деякі послуги, ліки або матеріали самостійно.

Реформа значно змінила підхід до ПМД [5; 6, С. 121-122]:

- Пацієнти самостійно обирають лікаря та підписують з ним декларацію.
- Лікарі отримують фінансування залежно від кількості підписаних декларацій.
- З 2021 року введено додаткові оплати за якість для стимулювання надання більш якісних послуг.

На 2024 рік 70% населення підписало декларації з лікарями, а третина законтракованих надавачів ПМД – це приватні клініки.

Програма «Доступні ліки» (ПДЛ) охоплює лікування серцево-судинних захворювань, діабету та бронхіальної астми [4, С. 255-257]:

- 2,8 млн українців уже отримують ліки за цією програмою.
- Кількість аптек-учасників збільшилася, але в деяких регіонах спостерігається нерівномірний доступ.
- Є потенціал для розширення переліку лікарських засобів, але це потребує додаткового фінансування.

Уряд визначив опорні лікарні, які стануть основою нової мережі медичних закладів. Це дозволить зосередити ресурси на сучасних лікарнях із достатнім обладнанням. Лікарні, що не відповідають стандартам, можуть бути перепрофільовані.

Також реформа передбачає перехід до електронної системи охорони здоров'я, яка включає [5; 8]:

- Електронні медичні записи, які спрощують облік даних про пацієнта.
- Е-рецепти, що застосовуються в межах ПДЛ.
- Е-направлення для спеціалізованої допомоги.

Це дозволяє контролювати якість послуг, зменшити корупцію та зробити систему більш ефективною.

Найбільшим викликом залишається недостатність фінансування. Основними джерелами його збільшення є [6; 8]:

- Перегляд бюджетних пріоритетів (перерозподіл державних видатків).
- Збільшення податкових надходжень (зокрема акцизів на тютюн).
- Підвищення ефективності витрат (оптимізація мережі, запровадження ДСГ).

Для підвищення ефективності реформи необхідно:

- Надати більше автономії НСЗУ у прийнятті рішень.
- Забезпечити прозорість фінансування та розподілу коштів.
- Посилити контроль за якістю послуг.

Отже, Україні необхідно розробити довгострокову стратегію фінансування охорони здоров'я, яка передбачатиме:

- План розширення ПМГ на всі види медичної допомоги.
- Визначення джерел фінансування на 10 років.
- Впровадження інструментів для контролю витрат.

Реформа фінансування системи охорони здоров'я в Україні є важливим кроком до доступної та ефективної медицини. Однак її успіх залежить від достатнього фінансування, оптимізації витрат та вдосконалення управління системою. Зазначимо, що в умовах невизначеності ключовими завданнями залишаються: збільшення фінансування охорони здоров'я; оптимізація медичної мережі; посилення цифрових технологій; запровадження ефективного управління та контролю.

Сьогодні система охорони здоров'я України переживає складний період трансформацій, зумовлений війною, медичною реформою та європейською інтеграцією. Останні роки поставили перед системою охорони здоров'я нові виклики, які потребують комплексного та системного вирішення [3; 4]:

1. Кадровий дефіцит – війна призвела до значного відтоку медичних працівників за кордон, а також до мобілізації багатьох фахівців до лав ЗСУ. Ця проблема набула критичного характеру та потребує термінових рішень, таких як:

- Підвищення заробітної плати та поліпшення умов праці. Конкурентоспроможна заробітна плата та гідні умови праці є ключовими факторами для залучення та утримання кваліфікованих медичних працівників. Необхідно розробити систему оплати праці, яка б враховувала складність та відповідальність роботи медичних працівників, а також передбачала стимули для підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

- Запровадження ефективних програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації. Необхідно створювати можливості для професійного розвитку медичних працівників, щоб вони могли відповідати сучасним вимогам системи охорони здоров'я. Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації

повинні бути доступними та якісними, а також враховувати потреби ринку праці.

- Спрощення процедури ліцензування та сертифікації для медичних працівників, які повернулися з-за кордону. Це допоможе швидше інтегрувати їх до системи охорони здоров'я України. Важливо створити прозору та ефективну систему визнання іноземних дипломів та сертифікатів, щоб медичні працівники, які отримали освіту за кордоном, могли швидко та без перешкод почати працювати в Україні.

- Залучення молодих фахівців до роботи в системі охорони здоров'я. Необхідно розробити програми, спрямовані на популяризацію медичної професії серед молоді, а також створювати умови для їх стажування та професійного зростання. Важливо забезпечити молодим фахівцям підтримку та менторство з боку досвідчених колег.

2. Бронювання медичного персоналу. У зв'язку з воєнним станом, питання бронювання медичних працівників набуває особливої актуальності. Важливо забезпечити баланс між необхідністю укомплектування ЗСУ та збереженням критично важливого медичного персоналу в закладах охорони здоров'я. Система бронювання повинна бути прозорою та справедливою, а також враховувати потреби різних закладів охорони здоров'я.

3. Цифровізація медичного огляду військових. Запровадження цифрових технологій у сфері медичного огляду військових є важливим кроком для підвищення ефективності та оперативності цього процесу. Це також сприятиме зменшенню бюрократичного навантаження на медичних працівників та звільнить їх час для надання медичної допомоги. Важливо забезпечити захист персональних даних військовослужбовців та створити зручну та зрозумілу систему для використання цифрових технологій.

4. Медичні огляди працівників закладів охорони здоров'я. Зміни до законодавства, які набули чинності з 1 жовтня 2024 року, потребують уважного вивчення та своєчасної адаптації з боку закладів охорони здоров'я. Важливо забезпечити належне проведення медичних оглядів працівників, щоб запобігти

професійним захворюванням та забезпечити безпечні умови праці. Медичні огляди повинні бути регулярними та комплексними, а також враховувати специфіку роботи медичних працівників.

5. Кадрові проблеми в системі охорони здоров'я. Брак кваліфікованих медичних працівників, регіональна нерівномірність забезпечення медичними кадрами та інші проблеми потребують комплексного вирішення. Важливо розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на подолання цих викликів. Ці стратегії повинні включати в себе заходи з підвищення якості медичної освіти, залучення молодих фахівців до роботи в системі охорони здоров'я, створення умов для їх професійного розвитку, а також забезпечення гідних умов праці та відпочинку.

Для подолання викликів, що стоять перед системою охорони здоров'я України, необхідно:

1. Удосконалити систему управління персоналом в охороні здоров'я. Необхідно запроваджувати сучасні методи управління персоналом, спрямовані на підвищення ефективності роботи медичних працівників та забезпечення їх професійного розвитку. Важливо створити систему мотивації та стимулювання, яка б враховувала потреби медичних працівників та сприяла їх професійному зростанню.

2. Залучити інвестиції в розвиток кадрового потенціалу. Інвестиції в освіту, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації медичних працівників є запорукою успіху реформ в системі охорони здоров'я. Важливо створювати умови для безперервного професійного розвитку медичних працівників, забезпечувати їх доступ до сучасних знань та технологій.

3. Підвищити престиж медичної професії. Важливо створювати позитивний імідж медичних працівників, сприяти підвищенню їх соціального статусу та забезпечувати гідні умови праці. Необхідно боротися зі стереотипами та упередженнями щодо медичної професії, а також створювати умови для професійної самореалізації медичних працівників.

4. Розвивати партнерство між державою, бізнесом та громадськими організаціями: Ефективне вирішення проблем, що стоять перед системою охорони здоров'я, потребує об'єднання зусиль держави, бізнесу та громадських організацій. Важливо створювати платформи для діалогу та співпраці, щоб знаходити спільні рішення та реалізовувати спільні проєкти.

Не зважаючи на складну ситуацію, система охорони здоров'я України має значний потенціал для розвитку. Важливими напрямками роботи є:

1. Розвиток первинної медичної допомоги. Зміцнення первинної медичної допомоги є важливим кроком для забезпечення доступності та якості медичної допомоги для населення. Важливо створювати умови для роботи лікарів сімейної медицини, забезпечувати їх сучасним обладнанням та медикаментами, а також створювати систему мотивації для залучення молодих фахівців до роботи в первинній медичній допомозі.

2. Впровадження телемедичних технологій. Телемедичні технології можуть значно розширити доступ до медичної допомоги, особливо для жителів віддалених регіонів. Важливо створювати інфраструктуру для розвитку телемедицини, а також навчати медичних працівників використовувати телемедичні технології у своїй роботі.

3. Розвиток медичного туризму. Україна має значний потенціал для розвитку медичного туризму. Важливо створювати умови для залучення іноземних пацієнтів, забезпечувати високу якість медичних послуг та розвивати інфраструктуру медичного туризму.

Отже, управління персоналом в охороні здоров'я є ключовим фактором успіху реформ та забезпечення якісної медичної допомоги для населення. Умови невизначеності ставлять перед системою охорони здоров'я серйозні виклики, але водночас відкривають нові можливості для розвитку. За умови ефективного управління, своєчасного реагування на зміни та залучення інвестицій, система охорони здоров'я України зможе подолати труднощі та забезпечити гідний рівень медичного обслуговування для громадян. Важливо

пам'ятати, що успіх реформ залежить від кожного медичного працівника, від його професіоналізму, відданості та мотивації.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Реформування системи охорони здоров'я в умовах невизначеності потребує комплексного підходу, що включає як стратегічне планування, так і гнучкість у реагуванні на змінювані умови. Важливим фактором успіху є професіоналізм і мотивація медичних працівників, а також їх активна участь у процесі змін. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виявити ефективні моделі, які можна адаптувати до вітчизняних реалій. Однак успіх реформ залежить не лише від системних змін, а й від належної підтримки держави, чіткої організації управління та постійного моніторингу результатів.

Подальші дослідження дозволять зосередитися на аналізі практичних аспектів впровадження реформ в умовах економічної та політичної невизначеності. Важливим напрямом є дослідження взаємодії між різними учасниками системи охорони здоров'я, зокрема між урядовими структурами, медичними установами та громадськістю. Перспективними є також дослідження в галузі цифровізації медичних послуг, інноваційних підходів до фінансування та покращення управлінських практик у сфері охорони здоров'я. Не менш важливим є вивчення ефективності нових політик і стратегій на різних етапах їх впровадження, а також оцінка їхнього впливу на якість медичної допомоги та здоров'я населення.

### **Література**

1. Європейська програма роботи, 2020-2025: Спільні дії для міцнішого здоров'я. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ. 2021. Ліцензія: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

2. Керін Бреденкамп, Еліна Далє, Олена Дорошенко, Юрій Джигир, Ярно Хабіхт, Лорейн Хоукінс, Олександр Кацага, Катерина Майнзюк, Христина Пак, Ольга Зусь. Реформа фінансування системи охорони здоров'я в Україні. Прогрес та майбутні напрями. 2022.

3. Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 93-101.

4. Піроженко Н., Корощенко М. Роль та місце стратегічних провайдерів у процесах реформування системи охорони здоров'я в умовах євроінтеграції. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 32. С. 253-262.

5. Половян Н. С. Сучасний стан системи охорони здоров'я в Україні. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. Одеса: Видавничий дім «Гельве». 2024. № 67.

6. Ромашка С. В. Роль закладів первинної медичної допомоги у запровадженні інтегрованих систем охорони здоров'я в контексті реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 120-123.

7. Соколенко Я. В.; Харченко Ю. П. Основні аспекти розвитку механізмів публічного управління в умовах реформування системи охорони здоров'я України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12.

8. Турчин К. Аналіз діяльності медичних закладів в контексті реформування системи охорони здоров'я. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4 (32).

9. Хмелік В. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку сфери охорони здоров'я України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 326 (1). С. 18-22.

## References

1. WHO (2021), Yevropejs'ka prohrama roboty, 2020-2025: Spil'ni dii dlia mitsnishoho zdorov'ia [European Work Programme, 2020-2025: Joint Actions for Better Health], Yevropejs'ke rehional'ne biuro VOOZ, Kopenhahen.

2. Bredenkamp, K. Dalie, E. Doroshenko, O. Dzhyhyr, Y. Khabikht, Y. Khoukins, L. Katsaha, O. Majnziuk, K. Pak, K. and Zus', O. (2022), Reforma

finansuvannia systemy okhorony zdorov'ia v Ukraini. Prohres ta majbutni napriamy [Reform of the Healthcare Financing System in Ukraine. Progress and Future Directions], World Health Organization.

3. Kopytko, M. and Tkachuk, D. (2024), "Management of resilience and personnel in healthcare organizations and institutions in crisis situations: challenges in wartime", Vcheni zapysky Universytetu «KROK», vol. 3 (75), pp. 93-101.

4. Pirozhenko, N. and Koroschenko, M. (2024), "The Role and Place of Strategic Providers in the Processes of Healthcare Reform in the Context of European Integration", Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia, vol. 32, pp. 253-262.

5. Polovian, N.S. (2024), "Current State of the Healthcare System in Ukraine", Naukovi zapysky Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, vol. 67.

6. Romashka, S.V. (2024), "The Role of Primary Health Care Institutions in the Implementation of Integrated Healthcare Systems in the Context of Healthcare Reform in Ukraine", Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys, vol. 6, pp. 120-123.

7. Sokolenko, Ya.V. and Kharchenko, Yu.P. (2024), "Key Aspects of the Development of Public Governance Mechanisms in the Context of Healthcare Reform in Ukraine", Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 12.

8. Turchyn, K. (2024), "Analysis of the Activities of Medical Institutions in the Context of Healthcare Reform", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, vol. 4 (32).

9. Khmelik, V. (2024), "Analysis of the Current State and Development Trends of the Healthcare Sector in Ukraine", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol. 326 (1), pp. 18-22.

*Стаття надійшла до редакції 14.02.2025 р.*