

*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. № 10.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.10.7>**

**УДК 35.072:614.2(477)**

*C. A. Назаренко,*

*д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби,*

*Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9378-9009>*

*C. B. Хакало,*

*студент ОС магістр кафедри менеджменту та державної служби,*

*Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4867-7167>*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

*S. Nazarenko,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Head of the Department of Management and Public Service,*

*Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky*

*S. Hakalo,*

*Master's student of the Department of Management and Public Service,*

*Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky*

## **PUBLIC MANAGEMENT OF THE HEALTHCARE SECTOR IN UKRAINE**

*У статті досліджено сучасні підходи до публічного управління галуззю охорони здоров'я в Україні, акцентуючи увагу на організаційній структурі, нормативно-правовому регулюванні, впровадженні інформаційних технологій, фінансуванні та ресурсному забезпеченні даної галузі. Проаналізовано ключові проблеми, зокрема недостатню координацію між рівнями управління, застарілість медичного законодавства, нерівномірність фінансування медичної сфери та потребу в цифровій грамотності медичних працівників. Особлива увага приділена впровадженню електронної системи E-health та міжнародному досвіду управління медичною галуззю, який демонструє ефективність децентралізації, прозорості, підзвітності та інтеграції інновацій. На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність комплексного підходу до реформування системи охорони здоров'я, що забезпечує рівний доступ громадян до якісних медичних послуг та підвищує ефективність управління галуззю.*

*This article provides a comprehensive analysis of public administration in the healthcare sector in Ukraine, focusing on its organizational structure, legal and regulatory frameworks, implementation of information technologies, funding mechanisms, and overall resource provision. Effective public management in healthcare is presented as a crucial factor in ensuring accessibility, quality, and efficiency of medical services for all citizens. The study identifies several systemic challenges, including insufficient coordination between central and local governance levels, outdated or fragmented legislation, uneven regional financing, and the necessity of improving digital literacy among healthcare professionals to fully utilize technological innovations. Particular attention is paid to the implementation of the E-health electronic system, which enables the digital circulation of medical documents, enhances patient access to healthcare services, improves transparency and accountability in administrative processes, and facilitates more efficient resource management across different healthcare institutions. Furthermore, the article draws on international experience,*

*demonstrating that effective public healthcare management relies on the principles of decentralization, transparency, accountability, continuous professional development of medical staff, adoption of innovative technologies, and active engagement of civil society in policy-making. The study emphasizes that integrating these principles into Ukraine's healthcare system requires a multifaceted reform approach, combining organizational optimization, modernization of the legal framework, technological innovation, and strategic allocation of financial and human resources. Such an approach can reduce regional disparities in service quality, ensure equitable access to healthcare, strengthen the efficiency of administrative processes, and contribute to building a resilient and adaptive healthcare system. This article provides both theoretical insights and practical recommendations for policymakers, administrators, and healthcare practitioners, aiming to improve governance mechanisms, enhance operational efficiency, and respond effectively to current and emerging healthcare challenges in Ukraine.*

**Ключові слова:** *публічне управління, охорона здоров'я, організаційна структура, нормативно-правова база, інформаційні технології, фінансування медичних послуг, міжнародний досвід, реформи охорони здоров'я.*

**Keywords:** *public administration, healthcare, organizational structure, legal and regulatory framework, information technologies, healthcare financing, international experience, healthcare reforms.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Проблема публічного управління охороною здоров'я в Україні є надзвичайно актуальною та багатогранною, адже ця галузь безпосередньо впливає на якість життя та здоров'я населення. Ефективне публічне управління визначає, наскільки громадяни отримують доступ до своєчасної та якісної медичної допомоги,

наскільки раціонально використовуються державні ресурси, та наскільки система охорони здоров'я здатна реагувати на нові виклики - від демографічних змін до надзвичайних ситуацій, епідемій та технологічних трансформацій.

В Україні публічне управління цією сферою стикається з рядом структурних та організаційних труднощів. Реформа системи охорони здоров'я, яка триває вже кілька років, націлена на підвищення ефективності та прозорості діяльності медичних закладів, але водночас ставить перед державними органами нові виклики. Одним із ключових завдань є оптимізація організаційної структури управління - створення чітких механізмів координації між центральними органами влади, місцевими адміністраціями та безпосередньо медичними установами. Наявність складної ієрархії та дублювання функцій часто призводить до затримок у прийнятті рішень та нераціонального використання ресурсів, що, у свою чергу, позначається на якості медичних послуг.

Сучасні тенденції та міжнародний досвід показують, що інтеграція інноваційних підходів у публічне управління - від електронних медичних карток до аналітики великих даних та цифрових платформ управління ресурсами - є необхідною умовою для підвищення ефективності галузі. Водночас, їхнє впровадження потребує не лише технічних рішень, але й зміни підходів до управління, навчання кадрів та адаптації організаційних процесів. Таким чином, проблема публічного управління охороною здоров'я в Україні є комплексною і вимагає багаторівневого підходу, поєднання правового, організаційного та технологічного розвитку. Лише системне вирішення цих питань здатне забезпечити доступність, якість і ефективність медичних послуг для всіх громадян, що є основною метою державної політики у сфері охорони здоров'я.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Аналіз наукових публікацій свідчить про активний розвиток досліджень у сфері публічного управління охороною здоров'я. Зокрема, Черніховський Р.І. у своїй статті «Публічне

управління в сфері охорони здоров'я та напрями його покращення» визначає основні завдання публічного управління, такі як забезпечення доступу до медичних послуг, підвищення якості медичної допомоги та ефективне використання ресурсів. Він також наголошує на важливості взаємодії між державним, бізнесовим та громадським секторами для досягнення цілей державної політики в галузі охорони здоров'я [1].

Соколенко Я.В. та Харченко Ю.П. в статті «Основні аспекти розвитку механізмів публічного управління в умовах реформування системи охорони здоров'я України» аналізують процес реформування, зокрема створення Національної служби охорони здоров'я, надання закладам медичної допомоги автономії та впровадження електронної системи охорони здоров'я E-health [2].

Проте, незважаючи на значні досягнення, існують невирішені питання, такі як недостатня інтеграція інформаційних технологій, нерівномірний доступ до медичних послуг у різних регіонах та необхідність удосконалення правового регулювання. Дослідження даних питань і формує подальші наукові дослідження в даному напрямку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз сучасного стану публічного управління галуззю охорони здоров'я в Україні, виявлення існуючих проблем та пропозиція шляхів їх вирішення з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних тенденцій у сфері охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційна структура публічного управління галуззю охорони здоров'я в Україні є складною багаторівневою системою, яка включає центральні органи виконавчої влади, місцеві органи самоврядування та безпосередньо заклади охорони здоров'я різних рівнів. Центральні органи влади, зокрема Міністерство охорони здоров'я України та підпорядковані йому служби, визначають стратегічні напрями розвитку галузі, формують державну політику, затверджують стандарти та нормативи, забезпечують контроль за виконанням державних

програм, а також регулюють питання ліцензування та акредитації медичних установ.

Місцеві органи самоврядування, включаючи обласні, районні та територіальні адміністрації, відповідальні за реалізацію державної політики на своїх територіях, управління місцевими закладами охорони здоров'я та ресурсне забезпечення їхньої діяльності. Завдяки реформі децентралізації значна частина повноважень у сфері управління була передана на місцевий рівень, що дозволило більш гнучко реагувати на потреби громад, враховувати специфіку регіонів та підвищити ефективність розподілу фінансових і матеріальних ресурсів. Це, без сумніву, є позитивним кроком у напрямі наближення управління до місця надання послуг та посилення відповідальності місцевих органів за якість медичної допомоги [2].

Водночас, така багаторівнева структура породжує низку проблем. Однією з ключових є недостатня координація між різними рівнями управління. Часто виникають ситуації, коли місцеві органи та центральні служби приймають рішення без урахування дій інших суб'єктів, що призводить до дублювання функцій, затримок у реалізації програм та неефективного використання ресурсів. Крім того, відсутність чіткої єдності політики у сфері охорони здоров'я ускладнює реалізацію реформ і створює ризик регіональних дисбалансів у доступі до медичних послуг.

Не менш важливим є питання взаємодії з медичними закладами, які фактично здійснюють надання послуг громадянам. Їхня автономія у фінансовому та організаційному управлінні, надана реформами, дозволяє закладам швидше приймати рішення щодо ресурсів та кадрових питань. Однак це потребує високого рівня компетентності адміністрації закладів, прозорості процесів і ефективного контролю з боку держави та місцевих органів самоврядування.

Таким чином, організаційна структура публічного управління охороною здоров'я в Україні є динамічною системою, яка намагається поєднати централізоване стратегічне керівництво з децентралізованою

адаптацією до потреб громад. Успіх цієї моделі багато в чому залежить від налагодження ефективної комунікації та координації між різними рівнями управління, забезпечення єдності політики та рівного доступу громадян до якісних медичних послуг на всій території країни.

Нормативно-правова база є фундаментальним елементом публічного управління охороною здоров'я, оскільки саме вона визначає рамки, межі та принципи діяльності всіх учасників системи - від центральних органів влади до локальних медичних закладів. В Україні основу правового регулювання галузі становлять Конституція України, яка гарантує право громадян на охорону здоров'я та медичну допомогу, Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», що визначає загальні принципи функціонування системи, обов'язки держави та права пацієнтів, а також велика кількість підзаконних актів, що деталізують порядок надання медичних послуг, ліцензування закладів, фінансування та контроль за якістю медичної допомоги.

Сучасна система правових норм у галузі охорони здоров'я відображає багаторівневий характер управління і прагне забезпечити баланс між централізованим контролем та автономією медичних установ. Закони та підзаконні акти визначають стандарти якості послуг, процедури надання допомоги, права медичних працівників і пацієнтів, а також механізми відповідальності у випадках порушень. Однак, незважаючи на наявність розгалуженого нормативного поля, його ефективність часто обмежується застарілістю окремих норм та необхідністю адаптації до нових соціальних, економічних та технологічних умов.

Особливо актуальною є потреба оновлення законодавства у зв'язку з цифровізацією медичних послуг. Впровадження електронних медичних карток, телемедицини, електронних рецептів та інтегрованих систем управління ресурсами потребує створення відповідних правових рамок, які б регламентували захист персональних даних пацієнтів, безпеку обміну медичною інформацією та відповідальність за порушення. Водночас,

законодавство має враховувати міжнародні стандарти, що особливо важливо для інтеграції української системи охорони здоров'я у європейський простір та співпраці з міжнародними медичними організаціями [3].

Не менш значущою є адаптація нормативно-правових актів до умов поствоєнного відновлення країни. Це стосується як матеріально-технічного забезпечення закладів охорони здоров'я у постраждалих регіонах, так і формування нових механізмів управління, що дозволяють оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, мобілізувати ресурси та гарантувати безперервність медичної допомоги населенню.

Нормативно-правова база публічного управління охороною здоров'я в Україні є не просто набором правил і процедур, а динамічним механізмом, який потребує постійного вдосконалення з урахуванням технологічних інновацій, міжнародних стандартів та соціально-політичних викликів сучасності. Її розвиток є ключовою умовою ефективного функціонування системи охорони здоров'я та забезпечення рівного доступу громадян до високоякісної медичної допомоги.

Інформаційні технології відіграють надзвичайно важливу роль у сучасному публічному управлінні охороною здоров'я, оскільки вони стають ключовим інструментом підвищення ефективності, прозорості та оперативності прийняття управлінських рішень. В Україні одним із найважливіших кроків у цьому напрямі стало впровадження електронної системи охорони здоров'я E-health, яка створює можливість комплексного цифрового управління медичною галуззю на всіх рівнях.

Система E-health дозволяє забезпечити електронний обіг медичних документів, включаючи електронні медичні картки пацієнтів, результати лабораторних та діагностичних досліджень, електронні рецепти та направлення. Завдяки цьому лікарі та медичні установи можуть оперативно обмінюватися інформацією, а пацієнти отримують швидкий та зручний доступ до своїх медичних даних незалежно від місця проживання. Такий

підхід значно зменшує бюрократичне навантаження на медичні заклади та підвищує ефективність використання ресурсів [4].

Крім того, впровадження E-health сприяє підвищенню прозорості процесів у сфері охорони здоров'я. Відкриті дані щодо надання медичних послуг, контрактів та фінансування дозволяють контролюючим органам та громадськості відстежувати якість і своєчасність надання допомоги, а також ефективність використання державних коштів. Це, у свою чергу, формує підзвітність системи та стимулює заклади покращувати свою роботу.

Проте для повного розкриття потенціалу електронної системи існують певні виклики. Перш за все, це питання кібербезпеки - захист персональних даних пацієнтів та медичних установ від несанкціонованого доступу, хакерських атак чи витоку інформації є критично важливим. По-друге, інтеграція E-health з іншими державними реєстрами та інформаційними системами потребує розробки єдиних стандартів обміну даними та забезпечення сумісності різних платформ. І нарешті, важливим аспектом є підвищення цифрової грамотності медичних працівників, оскільки ефективне використання нових технологій потребує знань та навичок роботи з електронними системами, а також зміни управлінських та організаційних підходів на всіх рівнях [5].

Таким чином, інформаційні технології в управлінні охороною здоров'я є не просто інструментом автоматизації, а стратегічним ресурсом, який здатен змінити якість та доступність медичних послуг, підвищити прозорість процесів та ефективність використання ресурсів. Повна реалізація цього потенціалу потребує комплексного підходу, що поєднує технічні рішення, правове регулювання, навчання кадрів та організаційні зміни, формуючи сучасну цифрову екосистему охорони здоров'я.

Фінансування та ресурсне забезпечення є одними з ключових складових ефективного публічного управління галуззю охорони здоров'я. В Україні фінансування системи охорони здоров'я здійснюється переважно через Національну службу здоров'я України (НСЗУ), яка виконує роль

центрального закупівельника медичних послуг та координатора ресурсного забезпечення. НСЗУ укладає договори з медичними закладами на надання конкретних медичних послуг, визначає обсяги фінансування та встановлює стандарти якості надання допомоги. Така модель фінансування дозволяє підвищити прозорість використання державних коштів, забезпечує контроль за ефективністю витрат і стимулює заклади до покращення якості медичних послуг, оскільки обсяг фінансування безпосередньо пов'язаний з виконанням договірних зобов'язань.

Водночас, практика показує, що система фінансування все ще має ряд суттєвих проблем. Однією з головних є нерівномірність розподілу коштів між регіонами та медичними закладами. Деякі заклади, особливо у віддалених або економічно слабших регіонах, отримують значно менше ресурсів, що негативно впливає на якість надання медичних послуг та доступність допомоги для населення. Такий дисбаланс створює регіональні нерівності, коли жителі великих міст або економічно розвинених областей мають доступ до сучасних медичних технологій та висококваліфікованих спеціалістів, тоді як мешканці малих населених пунктів стикаються з обмеженими можливостями лікування [6].

Окрім фінансування, не менш важливим є забезпечення системи охорони здоров'я матеріально-технічними ресурсами - обладнанням, ліками, витратними матеріалами та інфраструктурою. Доступність сучасного медичного обладнання та технологій безпосередньо впливає на ефективність лікування, точність діагностики та можливості профілактичних заходів. В умовах постійних змін у медичній сфері та появи нових технологій виникає потреба у гнучких механізмах фінансування, які б дозволяли швидко реагувати на потреби закладів та оновлювати ресурси відповідно до сучасних стандартів.

Крім того, важливим аспектом є раціональне управління людськими ресурсами. Фінансування має охоплювати не лише матеріальні ресурси, але й підготовку та мотивацію медичних кадрів, підвищення їх кваліфікації,

розвиток системи стимулювання праці та запобігання вигоранню. Тільки комплексний підхід до фінансування та ресурсного забезпечення дозволяє створити стійку систему охорони здоров'я, здатну забезпечувати рівний доступ до якісних медичних послуг для всіх громадян країни.

Фінансування та ресурсне забезпечення виступають не лише технічним аспектом управління, а й стратегічним чинником розвитку системи охорони здоров'я. Вони визначають можливості галузі ефективно виконувати свої функції, адаптуватися до викликів часу та забезпечувати належний рівень медичного обслуговування для населення на всій території України.

Вивчення міжнародного досвіду публічного управління охороною здоров'я є надзвичайно важливим для України, оскільки дозволяє визначити ефективні моделі організації, управління та фінансування системи охорони здоров'я, які можуть бути адаптовані до національних умов. Аналіз практик інших країн свідчить, що ефективно публічне управління будується на принципах децентралізації, прозорості, підзвітності та інтеграції інноваційних технологій, що забезпечує якість медичних послуг і рівний доступ населення до них.

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється децентралізації управлінських функцій, що дозволяє місцевим органам влади оперативно реагувати на потреби населення та адаптувати ресурси до специфіки регіону. Такий підхід підвищує ефективність розподілу фінансових та матеріальних ресурсів, забезпечує швидке впровадження інновацій і стимулює розвиток автономних медичних установ [7].

Прозорість та підзвітність є ще одним ключовим аспектом міжнародної практики. У більшості європейських країн держава забезпечує відкритий доступ до даних про діяльність медичних установ, використання фінансових ресурсів та якість наданих послуг. Це дозволяє громадськості, пацієнтам та незалежним контролюючим органам оцінювати ефективність системи охорони здоров'я, а також впливати на прийняття рішень, що сприяє підвищенню довіри до медичних установ і державних органів управління.

Інтеграція інноваційних технологій є важливою складовою сучасного публічного управління. У країнах ЄС широко застосовуються електронні медичні системи, телемедичні послуги, платформи обміну даними між закладами, аналітика великих даних для прогнозування потреб та управління ресурсами. Це дозволяє підвищити точність діагностики, скоротити час надання допомоги та забезпечити більш ефективне планування і контроль за діяльністю закладів охорони здоров'я [7].

Окрему увагу приділяють постійному навчання медичних працівників та підготовці управлінських кадрів. У багатьох країнах впроваджуються системи безперервного професійного розвитку, стажування, обмін досвідом та підготовка спеціалістів з управління медичними установами, що підвищує компетентність персоналу та здатність швидко адаптуватися до змін.

Крім того, залучення громадськості до процесу прийняття рішень у сфері охорони здоров'я забезпечує формування більш ефективної політики, яка враховує потреби пацієнтів, стимулює відповідальність медичних установ і державних органів та сприяє розвитку культури взаємодії між суспільством і державою [7].

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що ефективно публічне управління охороною здоров'я ґрунтується на комплексному поєднанні децентралізації, прозорості, підзвітності, інноваційних технологій та активного залучення громадськості. Адаптація цих принципів до українських умов може суттєво підвищити ефективність системи охорони здоров'я, забезпечити рівний доступ громадян до якісних медичних послуг та сприяти сталому розвитку галузі.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** Публічне управління галуззю охорони здоров'я в Україні досягло значного прогресу завдяки проведеним реформам та впровадженню інноваційних технологій. Однак, для досягнення високої ефективності необхідно вирішити низку проблем, таких як удосконалення нормативно-правової бази, забезпечення рівного доступу до медичних послуг у всіх регіонах,

підвищення цифрової грамотності медичних працівників та інтеграція з європейськими стандартами. Подальші дослідження повинні зосередитися на аналізі впливу поствоєнних умов на систему охорони здоров'я та розробці стратегій її відновлення та розвитку.

### Література

1. Черніховський Р.І. Публічне управління в сфері охорони здоров'я та напрями його покращення. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 6. С. 277-282. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.47> (дата звернення 01 вересня 2025 р.).
2. 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. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-05> (дата звернення 01 вересня 2025 р.).
3. Шевчук Р. В. Проблеми реформування системи охорони здоров'я в сучасній Україні. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (31). С. 95–101. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-13). (дата звернення 05 вересня 2025 р.).
4. Лопаткіна О. Політика публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану. *Публічне управління і політика*. 2024. № 2. С. 21-28.
5. Шипов Ю. Зарубіжний досвід публічного управління щодо надання медико-соціальних послуг: імплементація в українське середовище. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-116> (дата звернення 15 вересня 2025 р.).
6. Камінська Т. Уроки зарубіжних країн для реформування охорони здоров'я в Україні. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1(20). URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/%E2%84%96-1-38-50.pdf> (дата звернення: 15 вересня 2025 р.)
7. Костюк В. С. Реформування охорони здоров'я в Україні в умовах європейської орієнтації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. № 24(2). С. 40.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_24%282%29\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29__11) (дата  
звернення: 20 вересня 2025 р.)

### References

1. Chernikhovskiy, R.I. (2023), “Public administration in the healthcare sector and directions for its improvement”, *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, vol. 6, pp. 277–282. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.47>.
2. Sokolenko, Ya.V., and Kharchenko, Yu.P. (2024), “Key aspects of the development of public administration mechanisms under the reform of Ukraine’s healthcare system”, *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration and Governance*, vol. 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-05>.
3. Shevchuk, R.V. (2022), “Problems of healthcare system reform in modern Ukraine”, *Public Governance*, vol. 3(31), pp. 95–101. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-13).
4. Lopatkina, O. (2024), “Public administration policy in healthcare under martial law conditions”, *Public Administration and Policy*, vol. 2, pp. 21–28.
5. Shipov, Yu. (2025), “International experience of public administration in providing medical and social services: Implementation in the Ukrainian context”, *Economics and Society*, vol. 71, pp. 116. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-116>.
6. Kaminska, T. (2015), “Lessons from foreign countries for healthcare reform in Ukraine”, *Economic Theory and Law*, vol. 1(20), available at: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/%E2%84%96-1-38-50.pdf> (Accessed 15 September 2025).
7. Kostyuk, V.S. (2017), “Healthcare reform in Ukraine under European orientation”, *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, vol. 24(2), pp. 40, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_24%282%29\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29__11) (Accessed 20 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.10.2025 р.