

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. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.13>

УДК 351.778.5:615.2:004.9(477-25)

A. Ю. Мунько,

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6651-9970>

М. О. Гужва,

здобувач вищої освіти,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3710-3369>

**ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ
НА ПРИКЛАДІ ОБЛАСНОГО КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ФАРМАЦІЯ»**

A. Munko,

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management, Public Management and Administration,
Dnipro State Agrarian and Economic University*

M. Huzhva,

Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

**INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO PUBLIC
GOVERNANCE OF PHARMACEUTICAL SERVICES AT THE REGIONAL
LEVEL UNDER THE CASE OF THE REGIONAL MUNICIPAL
ENTERPRISE “PHARMACY”**

У статті досліджено інтеграцію цифрових технологій у систему публічного управління фармацевтичними послугами на регіональному рівні з урахуванням практичного досвіду Обласного комунального підприємства «Фармація». Актуальність теми зумовлена зростанням потреби населення у якісному, оперативному та прозорому фармацевтичному забезпеченні, а також необхідністю адаптації регіональних управлінських практик до умов цифрової трансформації та воєнного стану. Показано, що традиційні механізми управління, які ґрунтуються на паперовому документообігу та локальних неінтегрованих базах даних, не відповідають сучасним вимогам відкритості, швидкості прийняття рішень та підзвітності. З огляду на це, цифровізація виступає визначальним чинником модернізації управління фармацевтичним сектором. Методологічно стаття спирається на порівняльний аналіз, SWOT-оцінювання, структурно-функціональний підхід та аналіз нормативно-правових і інформаційно-аналітичних джерел, включаючи міжнародні звіти Всесвітньої організації охорони здоров'я, Світового банку та провідні академічні дослідження. Встановлено, що впровадження електронного рецепту, цифрових інструментів обліку лікарських засобів, інтеграції з eHealth, систем автоматизованого моніторингу цін та інструментів бізнес-аналітики суттєво підвищує прозорість управлінських процесів. Визначено ключові напрями цифрової модернізації, серед яких: автоматизація обліку товарних залишків, інтеграція з державними електронними сервісами, застосування систем контролю цін, удосконалення логістичних процесів та використання електронних інструментів взаємодії з пацієнтами. SWOT-аналіз засвідчує наявність значного потенціалу цифрових рішень для зміцнення фармацевтичного забезпечення регіону, водночас окреслює бар'єри, пов'язані з технічним зношенням обладнання, кадровими проблемами, правовими неузгодженостями та обмеженням фінансових можливостей місцевих бюджетів.

The article examines the integration of digital technologies into the system of public governance of pharmaceutical services at the regional level, taking into account the practical experience of the Regional Municipal Enterprise “Pharmacy.” The relevance of the topic is driven by the growing societal need for high-quality, timely, and transparent pharmaceutical provision, as well as the necessity to adapt regional governance practices to the conditions of digital transformation and martial law. It is demonstrated that traditional management mechanisms based on paper documentation and non-integrated local databases no longer meet contemporary requirements for openness, rapid decision-making, and accountability. Therefore, digitalization is identified as a key factor in the modernization of pharmaceutical sector governance. Methodologically, the article relies on comparative analysis, SWOT assessment, the structural-functional approach, and an examination of regulatory, legal, and information-analytical sources, including international reports by the World Health Organization, the World Bank, and leading academic studies. The research establishes that the introduction of the electronic prescription, digital tools for medicine inventory management, integration with the national eHealth system, automated price-monitoring mechanisms, and business-analytics instruments significantly enhances the transparency of managerial processes. The study identifies key directions of digital modernization, including automation of inventory accounting, integration with state electronic services, application of price-control systems, improvement of logistics processes, and the use of electronic tools for interaction with patients. The SWOT analysis indicates the considerable potential of digital solutions for strengthening the region’s pharmaceutical provision, while also outlining barriers related to outdated equipment, human-resource challenges, legal inconsistencies, and limited financial capacity of local budgets. The study concludes that digital technologies have substantial potential to increase the efficiency, accessibility and transparency of pharmaceutical services.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, публічні послуги, сфери охорони здоров'я, цифровізація, фармацевтичний сектор, регіональна система охорони здоров'я комунальна аптечна мережа.

Keywords: public administration and governance, public services, healthcare sector, digitalization, pharmaceutical sector, regional healthcare system, municipal pharmacy network.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасна система публічного управління у сфері фармацевтичних послуг в Україні стикається з низкою викликів. Більшість з них ґрунтується на необхідності забезпечення населення якісними та доступними лікарськими засобами. На регіональному рівні це питання є особливо актуальним, адже органи місцевого самоврядування та підконтрольні комунальні підприємства відповідають за безперервність постачання, контроль за асортиментом і мають вплив на цінову політику в аптечних мережах.

Існуючі механізми управління часто залишаються недостатньо ефективними через використання застарілих методів обліку та документообігу, які частково уповільнюють процес прийняття рішень. Більшість процедур базується на паперових архівах або ізольованих локальних базах даних, що ускладнює їх інтеграцію з державними інформаційними системами. Це, своєю чергою, обмежує можливості для комплексного аналізу даних та прогнозування потреб населення в медикаментах.

Крім того, окреслюються проблеми кадрового та технічного характеру. Частина працівників аптечних мереж не має достатньої кваліфікованої підготовки для роботи з сучасними цифровими системами. Це напряму впливає на ефективність їх використання. Також актуальним залишається аспект кібербезпеки та захисту персональних даних пацієнтів, особливо у контексті використання електронних рецептів та інтеграції з eHealth.

У цих умовах впровадження цифрових технологій у публічне управління фармацевтичними послугами стає не лише інструментом оптимізації процесів. Такий крок важливо розглядати як важливу передумову для забезпечення прозорості, підзвітності та підвищення довіри населення до державних інституцій. Отже, виникає необхідність дослідження сучасних підходів до цифровізації та аналізу практичного досвіду їх упровадження в діяльність комунальних аптечних підприємств, зокрема на прикладі досвіду Комунального підприємства «Фармація».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях українських і зарубіжних авторів питання публічного управління охороною здоров'я висвітлено переважно у правовому, організаційному та інституційному вимірах. М. Аніщенко, М. Пристая [1; 2] та інші аналізують охорону здоров'я як об'єкт публічного управління; С. Миргородський, Р. Черніховський [3; 4] та інші акцентують на правових і контрольних механізмах; З. Бурик, Г. Кузьменко, А. Мунько [5; 6; 7] та інші оцінюють реформу системи. У зарубіжних дослідженнях (М. Bayerlein, С. Bruen [8; 9] та інші) показано роль регіоналізації та фондів ЄС, але український контекст вимагає адаптації цих моделей до умов війни. У фармацевтичному секторі Т. Дзюба, І. Ковтун [10; 11] та інші описують регуляторні аспекти. Дослідження цифровізації (Р. Романенко, Д. Самофалов [12; 13] та інші) вказують на потенціал електронної системи охорони здоров'я. У міжнародних звітах Всесвітньої організації охорони здоров'я, Світового банку та Організації економічного співробітництва та розвитку [14; 15; 16] визначено принципи людиноцентричної медицини й фінансової стійкості. Наукові праці формують міцну теоретичну базу й описують численні приклади сучасних цифрових рішень для сфери охорони здоров'я. Водночас наявні дослідження спонукають до поглиблення досліджень щодо управління у сфері охорони здоров'я, зокрема вивчення досвіду Обласного комунального підприємства «Фармація» (далі – ОКП «Фармація»), яке може стати джерелом емпіричних даних щодо впливу цифровізації на оперативну діяльність, доступність ліків та якість управлінських рішень на регіональному рівні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження процесів інтеграції цифрових технологій у систему публічного управління фармацевтичними послугами на регіональному рівні та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності, прозорості й доступності цих послуг на прикладі діяльності ОКП «Фармація».

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації система публічного управління у сфері охорони здоров'я постала перед необхідністю радикальних змін. Особливого значення це питання набуває у фармацевтичному секторі, оскільки доступність та якість лікарських засобів безпосередньо впливають на рівень життя населення та соціальну стабільність у державі. Класичні форми управління, що спираються на паперовий документообіг, фрагментовані бази даних та ручні методи обліку, дедалі більше втрачають ефективність. Такий підхід до роботи уповільнює процес прийняття рішень, створюючи можливості для помилок і корупційних ризиків, а також не забезпечують необхідної прозорості. У зв'язку з цим, цифровізація постає не лише як інструмент технічного оновлення, а й як комплексний процес модернізації управлінських практик у публічному секторі.

Впровадження відповідних цифрових технологій у сферу фармацевтичних послуг в Україні відбувається у контексті загальних реформ системи охорони здоров'я та побудови єдиного інформаційного простору. Важливим кроком у цьому напрямі стало створення національної електронної системи охорони здоров'я eHealth, яка об'єднує медичні заклади, аптечні мережі та органи влади. Одним із найбільш демонстративних результатів цифровізації є електронний рецепт. Його використання сприяє прозорості у призначенні лікарських засобів, знижує ризик зловживань з боку громадян, оптимізує процес відпуску медикаментів у аптеках, дозволяє державі ефективніше контролювати програми реімбурсації. Іншим напрямом є електронний облік лікарських засобів, що уможлиблює моніторинг залишків у режимі реального часу, прогнозування дефіциту та уникнення надлишкових закупівель.

Варто зазначити важливість аналітичних інструментів, зокрема дашбордів

та системи бізнес-аналітики. Вони дозволяють управлінцям аналізувати динаміку споживання ліків, оцінювати коливання цін, прогнозувати потреби населення та ухвалювати рішення на основі даних. У поєднанні з машинним навчанням та застосуванням штучного інтелекту, такі системи мають потенціал перетворитися на потужний інструмент стратегічного управління. Цифровізація у фармацевтичному секторі також тісно пов'язана з розвитком електронних сервісів для громадян. Сюди можна віднести: онлайн-замовлення ліків, відстеження доступності препаратів, інформування про програми державного відшкодування. Такі інструменти підвищують рівень довіри населення до системи охорони здоров'я та створюють умови для більшої підзвітності органів влади.

Разом з тим регіональний вимір цифрової трансформації має свої специфічні аспекти. На відміну від центрального рівня, де реформи реалізуються через національні програми, місцеві комунальні підприємства стикаються з конкретними організаційними, фінансовими та кадровими викликами. Рівень цифровізації значною мірою залежить від можливості місцевих бюджетів інвестувати у сучасне обладнання та програмне забезпечення, від рівня цифрових компетентностей працівників аптечних мереж, а також від управлінської волі керівництва підприємств. Відтак аналіз досвіду регіональних структур дозволяє зрозуміти реальні масштаби цифрових змін та визначити їх сильні й слабкі сторони.

Показовим у цьому сенсі є приклад ОКП «Фармація», зареєстроване у Дніпропетровській області 10 серпня 2000 року. Статутний капітал підприємства становив 6,2 млн грн. У структурі підприємства налічується 18 філій, що свідчить про мережеву присутність на території області. Підприємство у 2025 році (фігурує як продавець із сумами в 27 млн грн, у 2024 році – 98,5 млн грн [17]), що свідчить про значний обсяг операцій і, відповідно, про помітний вплив на фармацевтичне забезпечення медичних закладів області/ Зазначене підприємство виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи населення регіону лікарськими засобами, у тому числі тими, що входять до програм

державного відшкодування.

Регіональна мережа ОКП «Фармація» має потенціал, але також стикається з такими проблемами, як нерівномірність присутності в сільських районах, необхідність модернізації логістичних ланцюгів, покращення інформаційної підтримки (наприклад, використання електронних систем обліку залишків ліків, що у м. Дніпрі вже частково впроваджується через відкриті дані).

SWOT-аналіз у табл. 1 дозволяє визначити основні напрями розвитку підприємства, як модернізація логістики, цифровізація управління, розширення мережі аптечних пунктів у громадах, особливо сільських, та участь у регіональних програмах соціальної підтримки.

Таблиця 1. SWOT-аналіз діяльності ОКП «Фармація»

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none">– Розгалужена мережа аптек по області.– Підтримка з боку обласної влади та участь у програмах охорони здоров'я.– Досвід у сфері публічних закупівель та співпраці з медичними установами.– Високий рівень довіри населення до комунальної форми власності.	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none">– Розширення участі у програмах реімбурсації та соціального забезпечення.– Використання цифрових інструментів моніторингу запасів і постачання ліків.– Партнерство з приватним сектором і міжнародними донорами.– Розвиток власного виробництва або фасування ліків першої необхідності.
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none">– Обмежений фінансовий ресурс для модернізації.– Нерівномірна територіальна присутність у віддалених районах.– Застаріла матеріально-технічна база та логістика.– Недостатня автоматизація управлінських процесів.	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none">– Конкуренція з боку великих приватних аптечних мереж.– Інфляційні ризики та коливання вартості лікарських засобів.– Нестабільність постачання через воєнний стан.– Невизначеність у державній політиці фінансування охорони здоров'я.

Джерело: розробка автора на основі внутрішньої звітності ОКП «Фармація»

В межах дослідження виявлено, що ЖКП «Фармація» вже застосовує низку цифрових рішень. Насамперед це стосується автоматизації обліку товарних залишків. Такий підхід дає змогу своєчасно поповнювати аптеки необхідними препаратами та уникати ситуацій дефіциту. Важливою інновацією стало використання електронних систем контролю цінової політики, які дозволяють моніторити відповідність цін державним вимогам і підвищують прозорість фінансових операцій. Невід'ємною частиною сьогоденної роботи підприємства є часткова інтеграція з електронними медичними сервісами, що відкриває можливості для більш ефективної взаємодії з лікарнями та пацієнтами.

Разом із тим цифрова трансформація на рівні ОКП «Фармація» нашоухується на низку перешкод. Однією з найсерйозніших є технічна застарілість частини обладнання, що ускладнює впровадження сучасних програмних продуктів. Наявні комп'ютери та касове обладнання не завжди відповідають вимогам нових систем, що може створити додаткові витрати. Недоліком також є недостатня цифрова грамотність персоналу. Значна частина фармацевтів та адміністративних працівників не мають достатньої підготовки для роботи з сучасними інформаційними системами, що призводить до помилок та знижує ефективність їх використання. Варто зазначити і правові аспекти: простежується відсутність чіткої уніфікації між локальними практиками та національною нормативною базою. Створюється правова невизначеність, ускладнюючи інтеграцію підприємства у загальнодержавні цифрові процеси. Додатково варто виділити фінансові труднощі, пов'язані з обмеженими можливостями місцевого бюджету інвестувати у масштабні ІТ-проекти.

Вирішення цих проблем потребує системного підходу. Одним із можливих рішень є розвиток партнерства з державними та приватними ІТ-компаніями, які можуть надати готові рішення або розробити адаптовані програмні продукти для потреб комунальних підприємств. Необхідним є також систематичне підвищення цифрових компетентностей працівників аптечних мереж. Мається на увазі проведення відповідних тренінгів і курсів, що дозволить персоналу впевненіше працювати з новими технологіями та забезпечить більш ефективне

їх використання. Перспективним напрямом є створення єдиної інтегрованої регіональної бази даних, яка б об'єднувала інформацію про лікарські засоби, рецепти та фінансові показники. Такий критичний план дає змогу сформувати прозору систему обліку та контролю, а також використовувати інтелектуальні інструменти прогнозування потреб населення.

Застосування сучасних цифрових технологій у діяльності ОКП «Фармація» може суттєво підвищити ефективність управління. Використання аналітики на основі великих масивів даних дозволить виявляти закономірності у споживанні ліків, планувати постачання з урахуванням сезонних коливань та запобігати перебоєм. Інтеграція з електронними сервісами національного рівня сприятиме уніфікації процедур та посилить довіру громадян до системи. Водночас підвищення прозорості фінансових потоків зменшить ризики корупційних зловживань та сприятиме більш ефективному використанню бюджетних коштів.

Узагальнюючи, цифровізація у сфері публічного управління фармацевтичними послугами постає важливим чинником підвищення якості управлінських процесів і забезпечення доступності ліків для населення. Досвід КП «Фармація» демонструє, що навіть за умов обмежених ресурсів можливо впроваджувати інновації, які показують стабільний результат. Разом з тим, для масштабування успіхів необхідно подолати низку бар'єрів — технічних, кадрових, правових і фінансових. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних моделей управління цифровою трансформацією у фармацевтичному секторі, адаптованих до українських реалій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження допомогло з'ясувати, що цифровізація є ключовим чинником удосконалення системи публічного управління фармацевтичними послугами на регіональному рівні. Таке сучасне рішення у сфері охорони здоров'я створює умови для підвищення прозорості, оперативності та ефективності управлінських процесів, сприяє формуванню довіри населення до державних інституцій. Розглянувши приклад діяльності КП «Фармація» можна

дійти висновку, що навіть за обмежених фінансових та кадрових ресурсів можливо впроваджувати інноваційні рішення, які значно покращують якість послуг. Тим не менш, існує ряд проблем у роботі підприємства, серед яких: технічна застарілість обладнання, недостатня цифрова компетентність персоналу, правові неузгодженості та обмежене фінансування.

Подальша робота у цьому напрямі мають бути спрямовані на розробку практичних моделей цифрової трансформації аптечних мереж, адаптованих до умов українських регіонів. Перспективним є вивчення можливостей інтеграції інтелектуальних систем аналізу даних, інструментів прогнозування попиту на лікарські засоби та механізмів міжсекторального партнерства. Одночасно з цим, важливим завданням є дослідження впливу цифрових технологій на рівень задоволеності споживачів та їхню довіру до системи охорони здоров'я. Такий сценарій дозволить сформулювати комплексні рекомендації для державної політики у сфері фармацевтичних послуг і забезпечити сталий розвиток комунальних підприємств у нових цифрових реаліях.

Література

1. Аніщенко М.А. Сфера охорони здоров'я як об'єкт публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 34. С. 31-37. URL: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.5>.

2. Пристая М. Особливості публічного адміністрування у сфері охорони здоров'я. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2023. Вип. 80, ч. 1. С. 557–562. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.85>.

3. Миргородський С.А. Контроль за наданням публічних послуг у сфері охорони здоров'я. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 1. С. 205–209. URL: <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-38>.

4. Черніховський Р.І. Правові засади публічного управління у сфері охорони здоров'я в кризових умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*.

- Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74) № 3. С. 82-88.
URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/16>.
5. Бурик З. Реформа системи охорони здоров'я в сучасних умовах. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 11. С. 27-46. URL : <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-27-46>.
6. Кузьменко Г.О. Проблеми реалізації механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 47–54. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-6).
7. Мунько А.Ю. Децентралізація та стандартизація системи публічних послуг (на прикладі сфери охорони здоров'я). *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. № 8. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.50>.
8. Bayerlein M. Regional Health Care in the EU. ESI Funds as a Means of Building the European Health Union. Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik, 2024. 52 p.
9. Bruen C., Parker S., Siersbæk R., Conghail L. M., Burke S. The role of governance in shaping health system reform: A case study of the design and implementation of new health regions in Ireland, 2018-2023. *Schulmann et al. BMC Health Services Research*. 2024. № 24(1):578. URL : <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11048-22>.
10. Дзюба Т.В. Удосконалення публічно-управлінського механізму функціонування фармацевтичної галузі в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 1. С. 184-192. URL : <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.32>.
11. Ковтун І.Б., Мороз В.А. Вплив органів місцевого самоврядування на розвиток фармацевтичної галузі України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 8. URL : <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.8.11>.

12. Романенко С.В. Впровадження електронної медицини в управлінні медичними закладами: переваги та виклики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 256–264. URL : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.256>.

13. Самофалов Д.О. Публічне управління й адміністрування медичних інформаційних систем як основного інструменту інформаційно-комунікаційних технологій в охороні здоров'я України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 32. № 3. URL : <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/09>.

14. European Observatory on Health Systems and Policies. Health systems in action 2024: Ukraine. World Health Organization. 2024. URL: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024>.

15. Health financing in Ukraine: reform, resilience and recovery. WHO Regional Office for Europe. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062725083010231/pdf/P177367-168cec7e-a40b-4a30-9def-39c8f52a3926.pdf>.

16. Joint WHO–World Bank report outlines steps for Ukraine to strengthen financing of health system, improving equity and efficiency. World Health Organization; World Bank. 2024. URL: <https://www.who.int/europe/news/item/20-11-2024-joint-who-world-bank-report-outlines-steps-for-ukraine-to-strengthen-financing-of-health-system--improving-equity-and-efficiency>.

17. ОКП «Фармація». Опендатабот. URL : <https://opendatabot.ua/c/01976358>.

References

1. Anishchenko, M.A. (2023), “Healthcare as an object of public administration”, *Public Administration and Administration in Ukraine*, vol. 34, pp. 31–37. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.5>.

2. Prystaia, M. (2023), “Features of public administration in the field of healthcare”, *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, vol. 80, part 1, pp. 557–562. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.85>.

3. Myrhorodskyi, S.A. (2024), “Control over the provision of public services in the field of healthcare”, *Actual Problems of Domestic Jurisprudence*, vol. 1, pp. 205–209. <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-38>.

4. Chernikhovskiy, R.I. (2024), “Legal principles of public administration in the field of healthcare under crisis conditions”, *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration and Administration*, vol. 35 (74), vol. 3, pp. 82–88. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/16>.

5. Buryk, Z. (2025), “Healthcare system reform in modern conditions”, *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, vol. 11, pp. 27–46. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-27-46>.

6. Kuzmenko, H.O. (2022), “Problems of implementing public administration mechanisms in the healthcare sector of Ukraine”, *Public Governance*, vol. 2 (30), pp. 47–54. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-6).

7. Munko, A.Yu. (2020), “Decentralization and standardization of the system of public services (on the example of the healthcare sector)”, *Public Administration: Improvement and Development*, vol. 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.50>.

8. Bayerlein, M. (2024), *Regional Health Care in the EU. ESI Funds as a Means of Building the European Health Union*, Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin.

9. Bruen, C., Parker, S., Siersbæk, R., Conghail, L.M., Burke, S. (2024), “The role of governance in shaping health system reform: A case study of the design and implementation of new health regions in Ireland, 2018–2023”, *BMC Health Services Research*, vol. 24(1):578. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11048-2>.

10. Dziuba, T.V. (2023), “Improving the public-administration mechanism of functioning of the pharmaceutical sector under martial law in Ukraine”, *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology and Law*, vol. 1, pp. 184–192. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.32>.

11. Kovtun, I.B., Moroz, V.A. (2024), “Influence of local self-government bodies on the development of the pharmaceutical industry of Ukraine”, *Public Administration: Improvement and Development*, vol. 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.8.11>.
12. Romanenko, S.V. (2025), “Introduction of e-medicine in the management of medical institutions: advantages and challenges”, *Investments: Practice and Experience*, vol. 4, pp. 256–264. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.256>.
13. Samofalov, D.O. (2021), “Public administration and management of medical information systems as a key instrument of information-communication technologies in the healthcare of Ukraine”, *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration*, vol. 32, no. 3. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/09>.
14. European Observatory on Health Systems and Policies (2024), “Health Systems in Action 2024: Ukraine”, World Health Organization, available at: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024> (Accessed 10 Nov 2025).
15. WHO Regional Office for Europe (2024), “Health Financing in Ukraine: Reform, Resilience and Recovery”, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062725083010231/pdf/P177367-168cec7e-a40b-4a30-9def-39c8f52a3926.pdf> (Accessed 10 Nov 2025).
16. World Health Organization; World Bank (2024), “Joint WHO – World Bank report outlines steps for Ukraine to strengthen financing of health system, improving equity and efficiency”, available at: <https://www.who.int/europe/news/item/20-11-2024-joint-who-world-bank-report-outlines-steps-for-ukraine-to-strengthen-financing-of-health-system--improving-equity-and-efficiency> (Accessed 10 Nov 2025).
17. Opendatabot (2025), “Municipal Commercial Enterprise “Pharmacy”, available at: <https://opendatabot.ua/c/01976358> (Accessed 10 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.