

УДК 35.614. 615. 616

DOI <https://doi.org/10.32782/pub.health.2025.1.17>

Кіян Олександр Сергійович,
аспірант зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
кафедри права та публічного управління
Житомирського державного університету імені Івана Франка;
директор клініки «Центр стимуляції мозку»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5769-4125>

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО ТА ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я

Анотація. Актуальність. В умовах реформування системи охорони здоров'я України та післявоєнної відбудови особливої актуальності набуває дослідження механізмів державного та громадського управління галузю, оскільки ефективність функціонування системи охорони здоров'я безпосередньо залежить від раціональної організації управлінських процесів на всіх рівнях.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати механізми державного та громадського управління охороною здоров'я в контексті сучасних викликів і потреб післявоєнної відбудови України.

Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує: системний аналіз – для вивчення системи охорони здоров'я як цілісного об'єкта управління; порівняльний аналіз – для зіставлення різних наукових підходів та вивчення міжнародного досвіду; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків. Матеріалом дослідження слугували статистичні дані МОЗ України, аналітичні матеріали ВООЗ, зокрема «Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року», наукові праці вчених з питань державного та громадського управління охороною здоров'я, а також матеріали власних досліджень автора щодо механізмів управління в медичній галузі.

Результати дослідження. Проаналізовано сучасні підходи до визначення базових понять галузі: «державне управління», «громадське управління», «система охорони здоров'я». Досліджено особливості функціонування механізмів державного та громадського управління в системі охорони здоров'я, визначено їх структурні компоненти та функціональні характеристики. Виявлено необхідність запровадження стратегічного управління та посилення міжсекторальної співпраці. Обґрунтовано трансформацію від державоцентричної до колаборативної моделі управління. Запропоновано напрями вдосконалення механізмів управління з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей.

Висновки. Установлено, що ефективність державного та громадського управління охороною здоров'я залежить від раціональної організації управлінських процесів і координації зусиль всіх стейкхолдерів. В умовах післявоєнної відбудови необхідно зосередитися на модернізації закладів охорони здоров'я, запровадженні нових методологій оцінки якості медичних послуг та забезпеченні системного розвитку галузі.

Ключові слова: державне управління, громадське управління, система охорони здоров'я, механізми управління, стратегічне управління, громадське здоров'я.

Kiian O.S. Scientific and theoretical framework for researching state and public healthcare governance mechanisms

Abstract. Topicality. In the context of reforming Ukraine's healthcare system and post-war reconstruction, the study of state and public healthcare management mechanisms becomes particularly relevant, as the effectiveness of the healthcare system directly depends on the rational organization of management processes at all levels.

The goal of the work is to provide theoretical justification for state and public healthcare management mechanisms in the context of current challenges and needs of Ukraine's post-war reconstruction.

Materials and methods. The methodological basis of the research is a comprehensive approach that combines: system analysis – for studying the healthcare system as a holistic management object; comparative analysis – for comparing different scientific approaches and studying international experience; abstract-logical method – for theoretical generalization and formulation of conclusions. The research materials included statistical data from the Ministry of Health of Ukraine, analytical materials from WHO, particularly the «WHO Cooperation Strategy with Ukraine for the period up to 2030», scientific works on state and public healthcare management, as well as the author's own research materials on management mechanisms in the medical field.

Research results. Modern approaches to defining basic concepts in the field were analyzed: «public administration», «public management», «healthcare system.» The peculiarities of state and public management mechanisms in the healthcare system were investigated, their structural components and functional characteristics were determined. The necessity of implementing strategic management and strengthening intersectoral cooperation was identified. The transformation from state-centric to collaborative management model was substantiated. Directions for improving management mechanisms were proposed, taking into account international experience and national characteristics.

Conclusions. It was established that the effectiveness of state and public healthcare management depends on the rational organization of management processes and coordination of efforts of all stakeholders. In the context of post-war reconstruction, it is necessary to focus on modernizing healthcare facilities, implementing new methodologies for assessing the quality of medical services, and ensuring systematic development of the industry.

Key words: public administration, public management, healthcare system, management mechanisms, strategic management, public health.

Вступ. Держава є основним інструментом реалізації загальної волі та інтересів громадян. Державне управління відіграє ключову роль в організації та регулюванні соціальної, економічної, культурної, адміністративної та інших сфер суспільного життя. Структура, завдання, функції та повноваження цього складного й багатогранного інституту зазнавали постійної еволюції. Ще до появи національної держави та сучасних форм державного й політичного устрою державний вплив пронизував усі аспекти людського життя, формував структуру, методи, підходи та форми взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх механізмів управління.

Дослідники різних соціально-економічних напрямів, зокрема ті, що вивчають державне управління та досліджують механізми управління в охороні здоров'я (В. Бакуменко [1], С. Вовк [2], Н. Нижник [3], В. Мартиненко [4] та ін.), дотримуються думки, що воно становить багатогранне соціальне явище, яке є важливим елементом соціального управління. Саме медична система, яка відіграє невід'ємну роль у забезпеченні здоров'ям людський капітал країни, впливає на добробуту громад та наданні необхідної медичної допомоги.

В умовах реформування системи охорони здоров'я України та післявоєнної відбудови особливої актуальності набуває дослідження механізмів державного та громадського управління галуззю. Система охорони здоров'я є складним соціальним інститутом, ефективність функціонування якого залежить від раціональної організації управлінських процесів на всіх рівнях. Теоретичне осмислення засад державного та громадського управління охороною здоров'я створює підґрунтя для вдосконалення практичних механізмів управління галуззю.

Важливість дослідження механізмів управління охороною здоров'я підкреслюється тим, що здоров'я населення є ключовим фактором соціально-економічного розвитку держави. За оцінками експертів, витрати на медичну допомогу, пов'язані із захворюваністю, становлять 47,9% від загальної суми витрат, тоді як немедичні витрати (втрата доходу через захворюваність і передчасну смертність) становлять ще 52,1%. Це свідчить про необхідність системного підходу до управління галуззю та впровадження ефективних механізмів державного регулювання.

Мета та завдання – теоретично обґрунтувати механізми державного та громадського управління охороною здоров'я в контексті сучасних викликів і потреб післявоєнної відбудови України.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує такі методи: системний аналіз – для вивчення системи охорони здоров'я як цілісного об'єкта управління та дослідження взаємозв'язків між її елементами; порівняльний аналіз – для зіставлення різних наукових підходів до визначення ключових понять та вивчення міжнародного досвіду; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків дослідження.

Результати дослідження. Аналіз наукових джерел засвідчує різноманітність підходів до визначення поняття державного управління охороною здоров'я. Узагальнюючи наявні дефініції, можна визначити його як цілеспрямований організувальний вплив органів державної влади на систему охорони здоров'я з метою забезпечення права громадян на охорону здоров'я та медичну допомогу.

М. Білинська подає комплексне визначення державного управління у сфері охорони здоров'я як сукупності національних рішень або зобов'язань, спрямованих на збереження та зміцнення фізичного й психічного благополуччя, а також соціального процвітання населення країни. Це сприймається як життєво важливий складник національного багатства країни, що досягається шляхом реалізації комплексу політичних, організаційних, економічних, правових, соціальних, культурних, наукових і медичних заходів [5–6].

Система охорони здоров'я розглядається як сукупність соціально-економічних ініціатив, які об'єднують науковців, фахівців з охорони здоров'я, соціальної сфери, економіки та громадські об'єднання. Сучасна національна система охорони здоров'я України охоплює державний, приватний, традиційний та неформальний сектори, які виконують чотири основні функції: надання медичних послуг, мобілізація ресурсів, управління фінансовими ресурсами та адміністрування системи [7].

Сучасна національна система охорони здоров'я України охоплює низку секторів, зокрема державний, приватний, традиційний та неформальний. Разом вони виконують чотири основні функції: надання медичних послуг, мобілізація ресурсів, управління фінансовими ресурсами та адміністрування системи.

У своїй монографії «Системні трансформації охорони здоров'я» С. Вовк доводить, що системи охорони здоров'я мають бути чутливими до потреб населення й фінансово справедливими. Тому основна відповідальність за ефективність системи охорони здоров'я лежить на уряді, і

вкрай важливо, щоб райони, муніципалітети та заклади охорони здоров'я демонстрували ефективні управлінські методи для забезпечення оптимальної роботи [8].

Так, система охорони здоров'я вирізняється різноманітністю, складністю та значною автономією. Це, своєю чергою, визначає особливості державного й публічного управління в цій сфері. Важливість охорони здоров'я, з погляду її життєво важливої ролі як первинної соціальної інституції та основи державної соціальної політики, є ключовим фактором щодо цього.

3. Гладун представляє аналіз сфери державного управління в контексті охорони здоров'я, наголошуючи на необхідності комплексного підходу, який урахує потенційні довгострокові наслідки для суспільного добробуту [9]. Наслідки таких рішень можуть бути не одразу очевидними, що вимагає оцінки пов'язаних з ними ризиків та виявлення будь-яких недоліків у процесі ухвалення рішень. Українці важливо гарантувати ефективне управління державними ресурсами та оптимальне надання медичних послуг.

Огляд системи охорони здоров'я України за останні роки свідчить про низку суттєвих проблем, які обмежують її здатність задовольняти потреби населення. Незважаючи на постійні зусилля, спрямовані на підтримку галузі, низка чинників перешкоджає її ефективному функціонуванню. Окрім неоптимальної організації надання медичної допомоги, критичного стану медичних закладів, недовикористання потенціалу недержавних медичних закладів, недовикористання ресурсів фізичних осіб-підприємців, які мають ліцензію на надання медичної допомоги населенню, наслідків війни та необхідності післявоєнної відбудови, це досі неоптимальна організація надання медичної допомоги [10–12].

Однак варто визнати, що для модернізації закладів охорони здоров'я та підвищення якості медичних послуг, доступних населенню, необхідні суттєві зміни. Такі заходи повинні містити переоцінку наявних структур управління галуззю, а також упровадження нових методологій оцінки якості медичних послуг, що надаються [13–14].

Початковою метою має бути вдосконалення механізмів державного та громадського управління у сфері охорони здоров'я на національному рівні. Це передбачає внесення змін до наявної системи державного управління та пов'язаних з нею систем [15]. Такі зміни варто розглядати як реакцію на кризу, що склалася у воєнний час, і недоліки попередніх спроб поліпшити ситуацію в цій сфері.

Основною метою запропонованих змін має стати сприяння післявоєнному відновленню, посилення міжсекторальної співпраці та об'єднання зусиль усіх зацікавлених сторін, включно з державою, громадським та приватним секторами, державними установами та постачальниками медичних послуг. Єдиний підхід сприятиме більш скоординованому наданню медичних послуг [16]. Це, своєю чергою, вимагає вироблення відповідних механізмів і критеріїв оцінки якості медичних послуг, пошуку сучасних форм співпраці між медичними організаціями, а також створення механізмів державного управління, які б відстежували необхідність державного втручання, зважаючи на недоцільність розвитку державного управління заради нього самого [17].

Наприклад, стратегія співпраці Всесвітньої організації охорони здоров'я з Україною на період до 2030 року «Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року», яку також називають Програмою роботи в Україні, окреслює траєкторію для покращення результатів у сфері охорони здоров'я в Україні. Цілі відповідають національним пріоритетам у сфері охорони здоров'я, сприяють сталому розвитку та спрямовані на досягнення відчутних змін на основі партнерського підходу. Стратегія співпраці ґрунтується на підході до охорони здоров'я, орієнтованому на людину й заснованому на правах людини, з особливим акцентом на інновації, якісні дані та адаптивність [18].

Ба більше, у документі стверджується, що покращення добробуту населення в кінцевому підсумку принесе користь суспільству загалом, оскільки здоров'я людини є безцінним суспільним ресурсом. Необхідно підкреслити першорядну важливість здоров'я і благополуччя, оскільки вони є необхідними для кожної людини, сім'ї та громади. Крім того, вони є вирішальним фактором соціально-економічного розвитку націй. І навпаки, наявність хвороби призводить до скорочення тривалості життя, збільшення поширеності страждань і зменшення доступності ресурсів у всіх секторах. Розширення прав і можливостей людей брати на себе контроль над власним здоров'ям і факторами, що на нього впливають, може сприяти розвитку громад і підвищенню загальної якості життя.

Активне залучення людей є фундаментальною вимогою для покращення та збереження їхнього здоров'я і благополуччя. Фактори, що лежать в основі суспільного процвітання й благополуччя, а отже, впливають на здоров'я людей, можна розділити на ті, що пов'язані з політикою, і ті, що

представляють собою системні зміни. Водночас органи громадського здоров'я та міністерства охорони здоров'я повинні поступово перебирати на себе роль ініціаторів міжсекторальної взаємодії, використовуючи всі механізми та дії як представники та захисники інтересів охорони здоров'я [19].

Концепція ВООЗ «Стратегія співробітництва» ґрунтується на створенні стратегічного управління охороною здоров'я. У публікації під назвою «Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року», відповідно до концепції, стратегічне управління передбачає створення наступних сфер діяльності:

1. Розробка та впровадження національних стратегій охорони здоров'я.
2. Формулювання стратегічних завдань і цілей у сфері охорони здоров'я з метою зміцнення здоров'я населення країни.
3. Прагнення до високоякісної охорони здоров'я.
4. Забезпечення ефективного використання ключових функцій системи охорони здоров'я [19].

Упровадження стратегічного лідерства є важливим аспектом, який сприяє загальному розвитку системи охорони здоров'я країни. Воно передбачає створення стимулів й орієнтирів для підвищення ефективності роботи, посилення підзвітності та прозорості, а також активне залучення користувачів медичних послуг до організаційної структури й процесів ухвалення рішень у системі охорони здоров'я. Це дає змогу інтегрувати наявні ресурси та постачальників послуг з відповідними послугами, тим самим сприяючи впровадженню єдиної політики й реалізації цілей країни у сфері охорони здоров'я [20].

Для того щоб полегшити науковий аналіз розвитку механізмів державного та громадського управління у сфері охорони здоров'я, необхідно розмежувати фундаментальний категоріальний апарат теорії публічного управління в галузі. Це вимагає поглибленого вивчення понятійного апарату, який містить такі терміни: «система охорони здоров'я», «державне управління», «державне управління у сфері охорони здоров'я», «громадське управління». Для нашого дослідження актуальними є також такі терміни: «система охорони здоров'я», «громадське управління охороною здоров'я», «державне управління відновленням сфери охорони здоров'я», «державно-приватне партнерство в охороні здоров'я», «громадське здоров'я», «конкуренція за медичні послуги» [21–22].

Відповідно до визначення ВООЗ, систему охорони здоров'я можна визначити як мережу організацій, установ і ресурсів, основною метою яких є поліпшення стану здоров'я населення. Ефективне функціонування системи охорони здоров'я залежить від наявності низки ресурсів, включно з людськими ресурсами, фінансовими ресурсами, інформацією, обладнанням та витратними матеріалами, транспортом, зв'язком, а також загальним управлінням та лідерством [23]. Українською важливо, щоб система охорони здоров'я надавала послуги, які відповідають потребам населення і є фінансово справедливими, при цьому ставлячись до пацієнтів з повагою.

Концепція ВООЗ «Здоров'я до 2030 року: основи європейської політики і стратегії на XXI століття» визначає основні цілі системи охорони здоров'я, включно з поліпшенням здоров'я населення, задоволенням потреб людей, забезпеченням справедливості в розподілі фінансових ресурсів і гарантії доступу до наявних ресурсів для всіх [23].

Необхідним кроком є створення та ефективне впровадження нормативно-правової бази, яка охоплює весь спектр наявних ресурсів (наприклад, фінансових, людських, матеріально-технічних), структур управління й керівництва, інноваційних технологій та фундаментальних цінностей соціальної справедливості, солідарності, участі громадськості й етичної позиції щодо розвитку системи [23].

Успіх кінцевих цілей сфери охорони здоров'я в досягненні її головних цілей залежить від раціонального виконання управлінських функцій, розподілу ресурсів, надання послуг та фінансування. Насамперед це стосується управління системою охорони здоров'я на державному й громадському рівні [24].

Згідно з визначенням, наведеним у тлумачних словниках, під державним управлінням можна розуміти практичний, організаційний та регулятивний вплив держави на суспільне життя людей з метою його впорядкування, збереження або перетворення, що спирається на її владну силу [25].

Відповідно до визначення в Енциклопедії державного управління, державне управління охоплює діяльність, що провадять органи державної влади (тобто уряд) з метою створення умов, необхідних для ефективного функціонування державного апарату, забезпечення основних прав і свобод громадян, розв'язання конфліктів між групами суспільних інтересів та гармонізації інтересів усередині держави та між державою і суспільством загалом. Крім того, державне управління

займається розподілом та управлінням ресурсами для сприяння суспільному розвитку [26].

Розглядаючи управління охороною здоров'я як форму соціального управління, учені підкреслюють його унікальну позицію як соціальної функції, що виникає з внутрішньої потреби суспільства в самоуправлінні [27–29]. Ця функція була невід'ємною частиною історії суспільства, розвиваючись разом зі зростанням та еволюцією самого суспільства.

Огляд літератури з питань управління державним та громадським здоров'ям [30–34] виявляє низку підходів, які ми виокремили в контексті нашого дослідження:

– управління охороною здоров'я (громадське та державне) можна розглядати і як механізми, і як стратегію реалізації в межах найширшої сфери публічного управління;

– у медичному закладі управлінський вплив нерозривно пов'язаний з організаційною структурою, що проявляється в керівництві та практичному застосуванні людської взаємодії, яку можна умовно поділити на два різні аспекти: статичний (структурний) і динамічний (функціональний);

– об'єктами державного та громадського управління охороною здоров'я є, з одного боку, специфічні суспільні відносини, а з іншого – відносини всередині самої організаційної системи. А саме відносини між різними державними, громадськими органами управління, а також відносини між закладами охорони здоров'я різного рівня та всередині них.

Так, можна стверджувати, що медичний сектор, як самостійний суб'єкт господарювання, характеризується дуалізмом функцій, що охоплює адміністративні та підприємницькі.

Окреслення траєкторії управлінського впливу держави на суспільство, приватний сектор, систему власної організації та галузь зумовлене:

– концептуалізацією управління охороною здоров'я як явища, тобто залежить від того, як розуміється та концептуалізується охорона здоров'я як явище;

– впливом системи управління як організаційної (структурна та функціональна) форми реалізації в контексті державно-приватного партнерства;

– формуванням механізмів і систем управління охороною здоров'я, а також змістом управлінських процесів та дій у державних організаціях охорони здоров'я і в приватних медичних закладах [35–37].

Тобто на загальнодержавному рівні управління громадським здоров'ям означає розподіл обов'язків керівництва як по вертикалі, тобто між різними рів-

нями державного управління, так і по горизонталі, тобто між різними державними секторами.

Національні заходи характеризуються багаторівневим характером, охоплюючи різні географічні та адміністративні масштаби – від місцевого до глобального. Такі ініціативи стають дедалі більш інклюзивними для груп, які формально не входять до системи державного управління.

Ілюстрацією загальнодержавного підходу може слугувати принцип інтеграції питань охорони здоров'я в усі сфери політики. Цей підхід має на меті гарантувати, що стратегічне лідерство у сфері охорони здоров'я та благополуччя є пріоритетом не лише для сектору охорони здоров'я, а й для інших секторів. Цей принцип діє в обох напрямках: сектори враховують вплив своєї діяльності на здоров'я, а фактори здоров'я враховують вплив своєї діяльності на відповідні сектори [38].

При цьому державне управління здійснюється завдяки спільним заходам громад, правочинних державних установ і громадських організацій з метою збереження та зміцнення здоров'я нації [39].

З огляду на це, постає питання про сутність та умовність окремих механізмів державного управління у сфері охорони здоров'я, а також про необхідність з'ясування особливостей такої взаємодії як з суспільством, так і з приватним бізнесом, яку Світовий банк ідентифікує як категорію державно-приватного партнерства.

Висновки. На основі проведеного дослідження науково-теоретичних засад механізмів державного та громадського управління охороною здоров'я можна зробити такі висновки:

1. Державне управління охороною здоров'я становить цілеспрямований організувальний вплив органів державної влади на систему охорони здоров'я з метою забезпечення права громадян на охорону здоров'я та медичну допомогу. Ефективність такого управління залежить від раціональної організації управлінських процесів на всіх рівнях і координації зусиль усіх зацікавлених сторін.

2. Сучасна система охорони здоров'я України характеризується складністю та багатокомпонентністю, охоплюючи державний, приватний, традиційний і неформальний сектори. В умовах післявоєнної відбудови особливого значення набуває впровадження стратегічного управління та посилення міжсекторальної співпраці.

3. Аналіз виявив необхідність формування єдиного підходу до управління галуззю на основі міжсекторальної взаємодії та координації зусиль всіх стейкхолдерів. Це передбачає трансформацію від державоцентричної до колаборативної моделі управління.

4. Стратегічне управління галуззю має базуватися на принципах, визначених ВООЗ, та передбачати: розробку національних стратегій, формування чітких цілей, забезпечення якості послуг та ефективне використання ресурсів системи охорони здоров'я.

5. Для підвищення ефективності механізмів державного та громадського управління необхідно: посилити підзвітність і прозорість системи, активно залучати користувачів медичних послуг до процесів ухвалення рішень, впроваджувати інноваційні підходи до управління й розвивати державно-приватне партнерство.

6. В умовах післявоєнної відбудови особливу увагу варто приділити модернізації закладів охорони здоров'я, упровадженню нових методологій оцінки якості медичних послуг та забезпеченню системного розвитку галузі з урахуванням міжнародного досвіду й національних особливостей.

Перспективними напрямками подальших досліджень є поглиблене вивчення механізмів інтеграції питань охорони здоров'я в усі сфери політики та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління системою охорони здоров'я в контексті євроінтеграційних процесів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 57 с.
2. Вовк С. М. Системні трансформації охорони здоров'я : монографія. Кривий Ріг : ДДУУ : Вид. РА Козлов, 2017. 315 с.
3. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.
4. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія) : монографія. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. 218 с.
5. Білинська М. М. Визначення потреб у навчанні керівників сфери охорони здоров'я України. *Medical Perspectives*. 2020. Vol. 25, № 3. С. 56–64.
6. Білинська М. М., Радиш Я. Ф., Рожкова І. В. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. Львів : НАДУ, 2012. 240 с.
7. Орлова Н., Драган І. Реалізація механізмів державного управління у реформуванні охорони здоров'я України. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С. 78–85.
8. Вовк С. М. Системні трансформації охорони здоров'я : монографія. Кривий Ріг : ДДУУ : Вид. РА Козлов, 2017. 315 с.
9. Гладун З. С. Державне управління в галузі охорони здоров'я : монографія. Тернопіль : Укрмедкнига, 1999. 312 с.
10. Бородін Є., Моїсеева Л. Охорона громадського здоров'я як об'єкт державного управління. Державна політика у сфері боротьби з туберкульозом: світовий досвід. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 4. С. 13–22.
11. Червяк С. Новітня система суб'єктів формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2024. № 1. С. 162–168.
12. Сіделковський О. Л. Суб'єкти формування та реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. *Публічне право*. 2020. № 1. С. 116–123.
13. Золотун О. М. Цифрові технології модернізації системи надання медичних послуг : дис. ... д-ра філос. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 215 с.
14. Гайдученко С., Кондратенко Н., Коляда Т. Модернізація кадрових механізмів управління системою охорони здоров'я: виклики та перспективи в Україні. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 8(8). С. 45–52.
15. Парчевська В. В. Багаторівневість як характерна особливість післявоєнного відновлення. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2024. С. 51–54.
16. Юнгер В. І. Джерела фінансування повоєнного відновлення системи охорони здоров'я (загальні положення). *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 199–206.
17. Дуліна О. В. Правові питання стратегування у сфері охорони здоров'я в післявоєнний період. *Innovations and prospects in modern science : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Стокгольм, 8–10 трав. 2023 р. Стокгольм, 2023*. С. 496–501.
18. Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236> (дата звернення: 18.02.2025).
19. Калашник Н. С., Березовський П. П. Державно-приватне партнерство як стратегія виконання Україною порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року (на прикладі галузі охорони здоров'я). *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 5. С. 30–35.
20. Орлова Н., Сіденко Ю., Бищенко Г. Реалізація організаційного механізму державного управління у закладах охорони здоров'я України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 10(28). С. 115–122.
21. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 127–138.
22. Пархоменко-Куцевіл О. Форсайт у системі державного управління у сфері охорони здоров'я України в умовах пандемії: теоретичні засади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1(11). С. 166–185.
23. Лехан В. М., Онул Н. М., Крячкова Л. В. Засади міжнародної та національної політики і стратегій у сфері громадського здоров'я. *Public health system in Ukraine and EU countries: realities, transformation, development vectors, perspectives* : монографія. Рига : Baltija Publishing, 2023. С. 61–98.

24. Васюк Н. О. Керівні кадри в системі охорони здоров'я: сутність понять. *Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я*. 2015. № 1. С. 18–25.
25. Гуржий П. О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1(4). С. 30–37.
26. Енциклопедія державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ : НАДУ, 2011. 568 с.
27. Григорович В. Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=93> (дата звернення: 18.02.2025).
28. Безгубенко Л., Мокрицька А. Управлінські технології фінансового менеджменту установ охорони здоров'я. *Світ фінансів*. 2012. № 3. С. 101–111.
29. Скріпкін С. В. Функції публічних видатків у галузі охорони здоров'я. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 2. С. 66–70.
30. Марова С. Ф., Гречух Л. С. Про необхідність управління громадським здоров'ям. *Економіка та держава*. 2012. № 6. С. 106–107.
31. Кравченко С. Громадське здоров'я: поняття і сутність, роль інформаційно-аналітичного супроводу. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 1. С. 70–74.
32. Шевчук Р. В. Аналіз зарубіжного досвіду публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Публічне урядування*. 2022. № 4(32). С. 80–86.
33. Кузьменко Г. О. Зарубіжний досвід публічного управління у сфері охорони здоров'я. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33, № 72. С. 113–119.
34. Жовнірчик Я., Штиршов О. Концепт «громадське здоров'я» через призму досягнення цілей сталого розвитку в галузі охорони здоров'я України. *Наукові перспективи*. 2024. № 11(53). С. 89–96.
35. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. Харків, 2020. 428 с.
36. Закордонєць Н. І. Теоретичні аспекти аналізу проблеми професійної підготовки майбутніх фахівців сфери туризму. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2011. № 1. С. 45–52.
37. Стахів О. Методичні засади та специфіка управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Economic sciences*. 2022. № 2(1). С. 61–66.
38. Державне та регіональне управління : підручник / Є. Г. Карташов та ін. Київ : Університет менеджменту освіти, 2019. 223 с.
39. Петрова С. В. Державна політика України у сфері охорони здоров'я в контексті реформи медичного обслуговування. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_2_14 (дата звернення: 18.02.2025).

REFERENCES:

1. Bakumenko, V. D. (2000). Formuvannya derzhavno-upravlinskykh rishen: Problemy teorii, metodolohii, praktyky [Formation of public administration decisions: Problems of theory, methodology, practice]. Kyiv: UADU [in Ukrainian].
2. Vovk, S. M. (2017). Systemni transformatsii okhorony zdorovia [System transformations of healthcare]. Kryvyi Rih: DDUU: RA Kozlov [in Ukrainian].
3. Nyzhnyk, N. R., & Mashkov, O. A. (1998). Systemnyi pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia [System approach in public administration organization]. Kyiv: UADU [in Ukrainian].
4. Martynenko, V. M. (2003). Derzhavne upravlinnia: shliakh do novoi paradyhmy (teoriia ta metodolohiia) [Public administration: path to a new paradigm (theory and methodology)]. Kharkiv: KharRI NADU «Mahistr» [in Ukrainian].
5. Bilynska, M. M. (2020). Vyznachennia potreb u navchanni kerivnykiv sfery okhorony zdorovia Ukrainy [Determining training needs for healthcare managers in Ukraine]. *Medychni perspektyvy – Medical Perspectives*, 25(3), 56–64 [in Ukrainian].
6. Bilynska, M. M., Radysh, Ya. F., & Rozhkova, I. V. (2012). Derzhavne upravlinnia reformuvanniam systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Public administration of healthcare system reform in Ukraine]. Lviv: NADU [in Ukrainian].
7. Orlova, N., & Drahan, I. (2023). Realizatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia u reformuvanni okhorony zdorovia Ukrainy [Implementation of public administration mechanisms in healthcare reform of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 10(40), 78–85 [in Ukrainian].
8. Vovk, S. M. (2017). Systemni transformatsii okhorony zdorovia [System transformations of healthcare]. Kryvyi Rih: DDUU: RA Kozlov [in Ukrainian].
9. Hladun, Z. S. (1999). Derzhavne upravlinnia v haluzi okhorony zdorovia [Public administration in healthcare]. Ternopil: Ukrmedknyha [in Ukrainian].
10. Borodin, Ye., & Moisieieva, L. (2022). Okhorona hromadskoho zdorovia yak obiekt derzhavnoho upravlinnia [Public health protection as an object of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects*, 10(4), 13–22 [in Ukrainian].
11. Cherviak, S. (2024). Novitnia systema subiektiv formuvannia ta realizatsii derzhavnoi polityky u sferi okhorony zdorovia v Ukraini [Modern system of subjects of formation and implementation of state health policy in Ukraine]. *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava – Scientific Bulletin of Public and Private Law*, 1, 162–168 [in Ukrainian].
12. Sidelkovskiy, O. L. (2020). Subiekty formuvannia ta realizatsii publichnoi polityky u sferi okhorony zdorovia [Subjects of formation and implementation of public health policy]. *Publichne pravo – Public Law*, 1, 116–123 [in Ukrainian].

13. Zolotun, O. M. (2023). Tsyfrovii tekhnolohii modernizatsii systemy nadання medychnykh posluh [Digital technologies for modernization of medical services system]. (Doctoral dissertation). Ternopil: ZUNU [in Ukrainian].
14. Haiduchenko, S., Kondratenko, N., & Koliada, T. (2024). Modernizatsiia kadrovyykh mekhanizmiv upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia: vyklyky ta perspektyvy v Ukraini [Modernization of personnel management mechanisms in healthcare system: challenges and prospects in Ukraine]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and National Interests*, 8(8), 45–52 [in Ukrainian].
15. Parchevska, V. V. (2024). Bahatorivnevist yak kharakterna osoblyvist pisliavoiennoho vidnovlennia [Multilevel nature as a characteristic feature of post-war recovery]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa – Bulletin of Student Scientific Society of Vasyl Stus DonNU*, 51–54 [in Ukrainian].
16. Yunher, V. I. (2024). Dzherela finansuvannia povoiennoho vidnovlennia systemy okhorony zdorovia (zahalni polozhennia) [Sources of financing post-war healthcare system recovery (general provisions)]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 1(107), 199–206 [in Ukrainian].
17. Dulina, O. V. (2023). Pravovi pytannia stratehuvannia u sferi okhorony zdorovia v pisliavoiennyi period [Legal issues of healthcare strategizing in post-war period]. In *Innovations and prospects in modern science: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference* (pp. 496–501). Stockholm [in Ukrainian].
18. World Health Organization. (2024). Stratehiia spivrobotnytstva VOOZ z Ukrainoiu na period do 2030 roku [WHO cooperation strategy with Ukraine until 2030]. Retrieved from <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236> [in Ukrainian].
19. Kalashnyk, N. S., & Berezovskyi, P. P. (2023). Derzhavno-privatne partnerstvo yak stratehiia vykonannia Ukrainoiu poriadku dennoho staloho rozvytku na period do 2030 roku (na prykladi haluzi okhorony zdorovia) [Public-private partnership as Ukraine's strategy for implementing the 2030 sustainable development agenda (healthcare sector case)]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnogo upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 5, 30–35 [in Ukrainian].
20. Orlova, N., Sidenko, Yu., & Byshenko, H. (2024). Realizatsiia orhanizatsiinoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia u zakladakh okhorony zdorovia Ukrainy [Implementation of organizational mechanism of public administration in healthcare institutions of Ukraine]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi – Current Issues in Modern Science*, 10(28), 115–122 [in Ukrainian].
21. Yaremko, I. I. (2021). Pidvyshchennia efektyvnosti mekhanizmiv upravlinnia zakladamy sfery okhorony zdorovia [Improving the efficiency of healthcare facilities management mechanisms]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, 2(6), 127–138 [in Ukrainian].
22. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2022). Forsait u systemi derzhavnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh pandemii: teoretychni zasady [Foresight in the system of public administration in healthcare of Ukraine during pandemic: theoretical foundations]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, 1(11), 166–185 [in Ukrainian].
23. Lekhan, V. M., Onul, N. M., & Kriachkova, L. V. (2023). Zasady mizhnarodnoi ta natsionalnoi polityky i stratehii u sferi hromadskoho zdorovia [Principles of international and national policies and strategies in public health]. In *Public health system in Ukraine and EU countries: realities, transformation, development vectors, perspectives* (pp. 61–98). Riga: Baltija Publishing [in Ukrainian].
24. Vasiuk, N. O. (2015). Kerivni kadry v systemi okhorony zdorovia: sutnist poniat [Management personnel in healthcare system: essence of concepts]. *Zavdannia derzhavy u zabezpechenni efektyvnoi kadrovoi polityky systemy okhorony zdorovia – State Tasks in Ensuring Effective Personnel Policy of Healthcare System*, 1, 18–25 [in Ukrainian].
25. Hurzhyi, P. O. (2022). Kontseptualni zasady systemy menedzhmentu v zakladakh okhorony zdorovia [Conceptual foundations of management system in healthcare institutions]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 1(4), 30–37 [in Ukrainian].
26. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of public administration]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
27. Hryhorovych, V. R. (2010). Udoskonalennia upravlinskykh mekhanizmiv derzhavnoi pidtrymky systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Improvement of management mechanisms of state support for healthcare system in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 2. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=93> [in Ukrainian].
28. Bezhubenko, L., & Mokrytska, A. (2012). Upravlinski tekhnolohii finansovoho menedzhmentu ustanov okhorony zdorovia [Management technologies of financial management of healthcare institutions]. *Svit finansiv – World of Finance*, 3, 101–111 [in Ukrainian].
29. Skriplin, S. V. (2019). Funktsii publichnykh vydatkiv u haluzi okhorony zdorovia [Functions of public expenditures in healthcare]. *Pivdenoukrainskyi pravnychi chasopys – South Ukrainian Law Journal*, 2, 66–70 [in Ukrainian].
30. Marova, S. F., & Hrechukh, L. S. (2012). Pro neobkhidnist upravlinnia hromadskym zdoroviam [On the necessity of public health management]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 6, 106–107 [in Ukrainian].
31. Kravchenko, S. (2022). Hromadske zdorovia: poniattia i sutnist, rol informatsiino-analitychnoho suprovodu [Public health: concept and essence, role of information and analytical support]. *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy – Bulletin of Social Hygiene and Healthcare Organization of Ukraine*, 1, 70–74 [in Ukrainian].
32. Shevchuk, R. V. (2022). Analiz zarubizhnogo dosvidu publichnogo upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [Analysis of foreign experience in public health management]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 4(32), 80–86 [in Ukrainian].

33. Kuzmenko, H. O. (2022). Zarubizhnyi dosvid publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [Foreign experience of public administration in healthcare]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of TNU named after V. I. Vernadsky. Series: Public Administration*, 33(72), 113–119 [in Ukrainian].
34. Zhovnirchuk, Ya., & Shtyrov, O. (2024). Kontsept «hromadske zdorovia» cherez pryzmu dosiahnennia tsilei staloho rozvytku v haluzi okhorony zdorovia Ukrainy [The concept of «public health» through the prism of achieving sustainable development goals in healthcare of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 11(53), 89–96 [in Ukrainian].
35. Kruhlov, V. V. (2020). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання rozvytku derzhavno-privatnoho partnerstva v Ukraini [Mechanisms of state regulation of public-private partnership development in Ukraine] (Doctoral dissertation). Kharkiv [in Ukrainian].
36. Zakordonets, N. I. (2011). Teoretychni aspekty analizu problemy profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv sfery turyzmu [Theoretical aspects of analyzing the problem of professional training of future tourism specialists]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Serii: Ekonomichni nauky – Economics. Management. Innovations. Series: Economic Sciences*, 1, 45–52 [in Ukrainian].
37. Stakhiv, O. (2022). Metodychni zasady ta spetsyfika upravlinnia systemnym rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia [Methodological principles and specifics of managing systemic development of healthcare institutions]. *Economic Sciences*, 2(1), 61–66 [in Ukrainian].
38. Kartashov, Ye. H., et al. (2019). Derzhavne ta rehionalne upravlinnia [State and regional administration]. Kyiv: Universytet menedzhmentu osvity [in Ukrainian].
39. Petrova, S. V. (2014). Derzhavna polityka Ukrainy u sferi okhorony zdorovia v konteksti reformy medychnoho obsluhovuvannia [State policy of Ukraine in healthcare in the context of medical service reform]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and Practice of Public Administration and Local Self-Government*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_2_14 [in Ukrainian].