

Шевчук Роман Володимирович,

кандидат медичних наук, докторант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, (044) 490-95-05, e-mail: kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-9716-2561>

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено, що на сьогоднішній день у процесі ґрунтовних трансформацій у системах охорони здоров'я стратегічно важливим завданням є забезпечення якісної комунікаційної взаємодії між представниками медичної спільноти, центральними і місцевими органами влади та громадськістю. Констатовано, що одним із пріоритетних завдань держави у процесі реформування сфери охорони здоров'я є приведення вітчизняної системи охорони здоров'я до міжнародних стандартів, що дозволить громадянам України отримувати якісну медичну допомогу у відповідності до сучасних тенденцій та науково-технічних здобутків медичної сфери у європейській спільноті. Підкреслено, що пріоритетним напрямом для розвитку сфери охорони здоров'я, також, є залучення інвестицій із різних джерел, в тому числі, через вдосконалення механізму публічно-приватного партнерства. Впровадження інноваційних технологій та новітніх методів лікування у систему охорони здоров'я, таких як, наприклад, генно-інженерна діагностика, виведуть Україну на вищий щабель розвитку. Наголошено, що для досягнення результативного функціонування системи охорони здоров'я України необхідно розглянути основні напрями держави, які необхідно реалізувати у процесі реформування галузі, такі як: структурна реорганізація, забезпечити якістю та доступністю медичних послуг, оновити систему фінансування галузі. Зроблено висновки, щодо вдосконалення публічного управління у галузі охорони здоров'я має обов'язково включати проведення ряду заходів: обґрунтування прогнозованих показників динаміки надання відповідного обсягу медичних послуг та витрат наявних ресурсів на їх здійснення: людських, фінансових, матеріальних тощо; дослідження залежності між структурою й обсягами витрат бюджетних коштів у галузі охорони здоров'я та показниками результатів діяльності сфери (захворюваність і смертність населення). Пропаганда ведення здорового способу життя та розширення комплексу профілактичних заходів.

Ключові слова: публічне управління, охорона здоров'я, реформи, проблеми, вдосконалення.

Shevchuk Roman Volodymyrovych,

Candidate of Medical Science, Doctoral Student, Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Frometivska st., 2, (044) 490-95-05, e-mail: kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-9716-2561>

WAYS OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF HEALTH PROTECTION IN UKRAINE

Abstract. In the article, it was investigated that today, in the process of thorough transformations in health care systems, a strategically important task is to ensure high-quality communication interaction between representatives of the medical community, central and local authorities, and the public. It was established that one of the priority tasks of the state in the process of reforming the health care sector is to bring the domestic health care system to international standards, which will allow citizens of Ukraine to receive high-quality medical care in accordance with modern trends and scientific and technical achievements of the medical field in the European community. It was emphasized that the priority direction for the development of the health care sector is also the attraction of investments from various sources, including through the improvement of the public-private partnership mechanism. The introduction of innovative technologies and the latest methods of treatment into the health care system, such as, for example, genetic engineering diagnostics, will lead Ukraine to a higher level of development. must be implemented in the process of reforming the industry, such as: structural reorganization, ensuring the quality and availability of medical services, updating the system of financing the industry. Conclusions were made that the improvement of public administration in the field of health care must necessarily include the implementation of a number of measures: substantiation

of the forecasted indicators of the dynamics of the provision of the appropriate volume of medical services and the costs of available resources for their implementation: human, financial, material, etc.; study of the relationship between the structure and volume of expenditure of budget funds in the field of health care and indicators of the results of the field (morbidity and mortality of the population). Promotion of a healthy lifestyle and expansion of the complex of preventive measures.

Key words: *public administration, health care, reforms, problems, improvement.*

Постановка проблеми. Нині, одним із ключових напрямів реалізації державної політики у галузі охорони здоров'я є проведення дієвого реформування системи публічного адміністрування цієї сфери. Адже здоров'я та життя людини – найвища цінність у світі та основа існування будь-якої держави та суспільства, в цілому. Для ефективного впровадження у життя реформ у галузі охорони здоров'я необхідне використання гуманістичних підходів та дотримання принципу соціального забезпечення населення в організації діяльності з надання громадянам медичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти удосконалення публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні досліджували такі науковці як: І. Сазонець, О. Торгун, Н. Костенко, Б. Логвиненко, М. Поворозник та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення шляхів удосконалення публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день у процесі ґрунтовних трансформацій у системі охорони здоров'я стратегічно важливим завданням є забезпечення якісної комунікаційної взаємодії між представниками медичної спільноти, центральними і місцевими органами влади та громадськістю. Успішне та своєчасне впровадження реформ у галузі охорони здоров'я зумовить підвищення рівня добробуту та здоров'я населення, що, в свою чергу, сприятиме позитивному сприйняттю громадськістю прогресу реформ медичної сфери. Така ситуація можлива за умови високого рівня підготовки та злагодженості дій органів влади [1, с. 140].

Доцільно наголосити, що одним із пріоритетних завдань держави у процесі реформування сфери охорони здоров'я є приведення вітчизняної системи охорони здоров'я до міжнародних стандартів, що дозволить громадянам України отримувати якісну медичну допомогу у відповідності до сучасних тенденцій та науково-технічних здобутків медичної сфери у європейській спільноті. Такий напрям реформування медичної галузі зумовить створення абсолютно нової моделі розвитку системи охорони здоров'я, яка

буде орієнтована на проведення профілактики захворювань, а не на їх лікування.

За таких умов, можливий процес стрімкого підвищення рівня здоров'я нації та, відповідно, подовження середньої тривалості життя громадян [11]. Доцільним кроком, також, слід вважати модернізацію системи публічного управління сферою охорони здоров'я у питаннях її законодавчого забезпечення. Для досягнення результативного функціонування системи охорони здоров'я України необхідно розглянути основні напрями і завдання держави, які необхідно реалізувати у процесі реформування галузі (рис. 1).

Варто розглянути кожен із напрямів, представлених на рис. 1, детальніше. Структурна реорганізація. Доцільним у ракурсі реформування галузі охорони здоров'я ми вбачаємо продовження удосконалення системи охорони здоров'я на основі принципу розмежування процесів надання медичної допомоги по рівнях: первинний, вторинний та третинний. У контексті структурних перетворень системи охорони здоров'я України, також, необхідно реалізувати наступні заходи [10, с. 57-61]: здійснити переорієнтацію завдань галузі охорони здоров'я та зробити акцент на проведенні профілактики захворювань, а не на їх лікуванні; закріпити принцип вільного вибору пацієнтом лікаря на первинній ланці надання медико-санітарної допомоги; надати медичним закладам статус прибуткових організацій та перетворити їх на автономні самоврядні організації з надання медичних послуг шляхом укладення договорів на медичне обслуговування; створити умови для забезпечення рівних прав державних та комерційних закладів охорони здоров'я; сприяти інтеграції закладів охорони здоров'я у об'єднання медичного профілю та, у перспективі, спеціалізації таких закладів; передати частину функцій Міністерства охорони здоров'я України, зокрема, закупівель лікарських засобів, фінансування деяких медичних установ та закладів вищої освіти медичного профілю до спеціально створеної державної структури [2, с. 170].

Такі нововведення необхідні для запобігання реалізації корупційних схем у процесі діяльності Міністерства охорони здоров'я України та зосередження уваги на проведенні саме лікувальної роботи. Забезпечення якості та доступ-



Рис. 1. Основні напрями і завдання реформування системи охорони здоров'я

Джерело: складено автором на основі аналізу [2, с. 140]

ності медичних послуг. Застосування комплексу матеріальних та моральних мотиваційних механізмів та заохочень для медичних працівників є досить необхідним кроком для оптимального функціонування системи охорони здоров'я з метою підвищення рівня якості надання медичної допомоги. До таких заходів слід віднести: повний перехід, на первинному рівні надання медичної допомоги, до здійснення діяльності на засадах сімейної медицини; створення мережі фельдшерсько-акушерських пунктів у сільській місцевості; здійснення діяльності відповідно до міжнародних стандартів медичної підтримки материнства, батьківства та дитинства; посилення заходів боротьби з поширеними хворобами (ВІЛ/СНІД, туберкульоз тощо); здійснення паспортизації та інвентаризації закладів охорони здоров'я усіх форм власності; формування електронної системи зведених реєстрів,

які містять інформацію про пацієнтів, медичних працівників, медичні установи, лікарські засоби тощо; удосконалення процедур ліцензування та акредитації закладів охорони здоров'я; формування загальнонаціональної інформаційної системи для проведення збору, впорядкування, узагальнення, зберігання, захисту клінічних та фінансових даних, а також, їх аналізу для прийняття управлінських рішень; запровадження нових стандартів та нових протоколів надання медичної допомоги згідно з вимогами європейської спільноти; посилення заходів державного контролю за якістю надання медичної допомоги; поступове запровадження загально-обов'язкового державного соціального медичного страхування та сприяння розвитку механізму добровільного страхування [3, с. 40].

Для успішного розв'язання основних проблем функціонування системи фінансування

у галузі охорони здоров'я, можна вважати те, що держава має виконати наступні завдання щодо: встановлення мінімального гарантованого пакету надання медичної допомоги громадянам, в залежності від медичних показань та обсягів державних видатків; оптимізації клінічних протоколів з алгоритмом розрахунку вартості медичних послуг; формування механізму фінансування галузі з розмежуванням по рівнях надання медичної допомоги; перехід до капітального фінансування на основі встановлених тарифів за надання медичних послуг; забезпечення фінансування національних та державних цільових програм охорони здоров'я, у повному обсязі, з Державного бюджету України; створення сприятливих умов для впровадження механізму загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування у систему охорони здоров'я, з внесенням відповідних змін у податкове законодавство; спрямування частини загальнодержавних податків на цільове фінансування галузі охорони здоров'я; сприяння розвитку механізму добровільного страхування та визначення форм співучасті в оплаті вартості наданих медичних послуг; сприяння розвитку публічно-приватного партнерства з метою надання медичної допомоги вторинного та третинного рівнів з використанням сучасних інноваційних технологій для лікування захворювань населення [8, с. 170].

Доцільно констатувати, що формування дієвого механізму публічного адміністрування у галузі охорони здоров'я має обов'язково включати проведення ряду заходів: обґрунтування прогнозованих показників динаміки надання відповідного обсягу медичних послуг та витрат наявних ресурсів на їх здійснення: людських, фінансових, матеріальних тощо; дослідження залежності між структурою й обсягами витрат бюджетних коштів у галузі охорони здоров'я та показниками результатів діяльності сфери (захворюваність і смертність населення). Пропаганда ведення здорового способу життя та розширення комплексу профілактичних заходів.

На жаль, на сьогоднішній день, у чинному законодавстві України відсутні мотиваційні механізми щодо участі громадян у профілактичних заходах: обов'язкові медичні обстеження мають проходити лише певні категорії працівників. У нормативно-правових актах визначено перелік професій, видів діяльності та виробництв, співробітники яких підлягають обов'язковому медичному обстеженню. Тому, доцільним кроком, у такому випадку, слід вважати внесення змін у чинне законодавство,

а саме, доповнення норм Кодексу України про адміністративні правопорушення з метою забезпечення належного виконання профілактичних заходів на території всієї держави. Для цього, необхідно притягти порушника-працедавця до адміністративної відповідальності за неналежне виконання обов'язків щодо створення сприятливих умов для проходження диспансеризації усіма категоріями працівників. Необхідно, Кодекс України про адміністративні правопорушення доповнити статтею наступного змісту: "Відмова у наданні працівникам можливості проходження диспансеризації: відмова працедавця звільнити працівника від роботи на час, необхідний для проходження диспансеризації, із збереженням на час проходження диспансеризації місця роботи (посади) і середнього заробітку за місцем роботи відповідно до трудового законодавства, тягне за собою накладення адміністративного штрафу в розмірі десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян" [5, с. 244]. Такі зміни мають забезпечити дотримання керівниками підприємств, установ та організацій, усіх форм власності, законодавчих норм для всіх працюючих громадян та сприятимуть вчасному здійсненню профілактичних заходів, підвищенню рівня їх результативності.

Слід зауважити, що у контексті перетворень системи охорони здоров'я, у напрямі профілактики захворювань населення України, також, необхідно реалізувати наступні заходи: впровадження державної стратегії щодо забезпечення ранньої діагностики захворювань; введення обов'язкових профілактичних оглядів громадян (у тому числі, непрацюючих осіб); популяризація та утвердження у суспільстві престижності ведення здорового способу життя для населення, акцентування уваги громадян на оздоровленні, фізичній активності, заняттях спортом та розробка механізмів економічного стимулювання таких заходів; посилення державного контролю за рівнем якості питної води, харчової продукції, лікарських засобів тощо. Забезпечення пацієнтів пільговими медичними препаратами.

Доцільним кроком у проведенні реформування галузі охорони здоров'я України є впровадження ефективної системи державного регулювання та контролю за діяльністю фармацевтичних компаній для своєчасного забезпечення якісними пільговими ліками пацієнтів у необхідних обсягах. На сьогоднішній день, Україна значно просунулась у питаннях забезпечення пацієнтів пільговими медичними препаратами, використовуючи успішний досвід країн-учасниць Європейського Союзу, але про-

цес постійного вдосконалення даного питання просто необхідний через мінливі умови сучасного світу [6, с. 79-84]. Тому, для вдосконалення механізмів публічного адміністрування системою охорони здоров'я України у напрямі забезпечення пацієнтів пільговими лікарськими засобами, держава повинна: реалізувати у життя раціональну державну фармацевтичну політику на мікро- та макрорівнях; забезпечити належне законодавче підґрунтя та сприятливі умови для можливості вільного придбання необхідних лікарських засобів; трансформувати механізм державних закупівель медичних препаратів через використання новітніх інформаційних технологій для проведення тендерних торгів; посилити контроль та збільшити прозорість процедур ліцензування та реєстрації лікарських засобів.

Варто зазначити той факт, що для стрімкого розвитку сектору виробництва фармацевтичної продукції України необхідне залучення прямих іноземних інвестицій. Для цього, важливим є створення в Україні оптимальної нормативно-правової бази для регулювання процесу випуску та продажу лікарських засобів, а, також, формування умов для формування конкурентоспроможного середовища, яке потенційні інвестори розглядатимуть як перспективну сферу вкладання інвестицій [7, с. 25].

Доцільно також зауважити, що для вирішення кадрових питань галузі охорони здоров'я необхідне активне залучення до участі представників професійних медичних асоціацій. Співпраця з такими організаціями у розв'язанні питань кадрового забезпечення дозволить вирішити проблеми визначення необхідної кількості медичних працівників по закладах та регіонах, відповідності їх професійної компетенції до здійснюваних завдань. Кар'єрний розвиток фахівців медичної сфери має базуватись на принципі транспарентності, а підвищення їх кваліфікації має здійснюватися на основі позитивних результатів роботи. В таких умовах, важливу роль відіграватиме професійне саморегулювання, адже, конкурентна боротьба на ринку медичних послуг сприятиме підвищенню якості їх надання.

Саме тому, можна вважати, що створення електронної інформаційної бази (онлайн-реєстру) для надання інформації громадянам щодо лікувальних закладів та лікарів з об'єктивними рейтинговими оцінками їх діяльності, також, призведе до поліпшення якості роботи фахівців, адже пацієнти орієнтуватимуться на реальну оцінку якості роботи лікарів. Управлінський

персонал закладів охорони здоров'я необхідно приймати на роботу на умовах конкурсного відбору з урахуванням професійної компетентності претендентів. Керівникам медичних установ мають бути широко доступні курси підвищення кваліфікації, в тому числі, дистанційне навчання у країнах Європейського Союзу [4, с. 46-48].

Також, слід розглянути наступні заходи для здійснення модернізації вітчизняної системи охорони здоров'я, які, дадуть позитивний результат для розвитку галузі, а саме:

- поступовий перехід до ринкової моделі фінансування галузі з урахуванням попиту на медичні послуг та формуванням їх об'єктивної вартості відповідно до конкурентної ситуації на ринку послуг;

- надання господарської самостійності та запровадження автономізації усіх медичних установ;

- ліквідація монополізму держави у сфері охорони здоров'я, але, разом з тим, знаходження більшості ресурсів галузі у державній власності (природні, фінансові, матеріально-технічні тощо);

- забезпечення сприятливих умов для стрімкого розвитку комерційних установ охорони здоров'я у певних напрямках надання медичної допомоги (амбулаторне лікування, стаціонарне лікування, реабілітація та паліативна допомога, профілактика захворювань тощо);

- усунення дефіциту бюджетних коштів для фінансування сфери охорони здоров'я, у повному обсязі, подолання дисбалансу між фактичними та рівноважними цінами ринку медичних послуг;

- розробка нормативно-правової бази з метою регулювання взаємовідносин між: пацієнтами та споживачами медичних послуг; закладами охорони здоров'я та виробниками медичних послуг; державними органами влади, страховими компаніями та споживачами медичних послуг;

- посилення юридичної відповідальності виробника у разі надання споживачеві медичних послуг невідповідного рівня якості;

- адаптація діяльності закладів охорони здоров'я до ринкових умов функціонування;

- формування об'єктивного алгоритму розрахунку вартості медичних послуг з урахуванням індикаторів та показників рівня якості наданої допомоги для визначення адекватного співвідношення якості послуги та ціни на неї;

- створення сприятливих умов для кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я фахівцями та менеджерами з відповідним кваліфікаційним рівнем у відповідності до потреб;

– забезпечення справедливого розподілу заробітної плати медичних працівників у залежності від рівня якості наданих послуг [9].

Можна додати, що доцільним, у процесі реформування галузі охорони здоров'я, також, створення єдиної бази даних із необхідною медичною документацією (рецепти, електронні медичні записи, реєстри тощо) для спрощення роботи медичного персоналу та пришвидшення отримання інформації фахівцями [5, с. 244]. Розробка нової стратегії України щодо впровадження цифрових технологій у сферу охорони здоров'я має бути підкріплена створенням механізму забезпечення кібербезпеки інформаційної мережі медичних закладів, як елементу критичної інфраструктури.

Важливим способом підвищення ефективності процесу лікування та покращення взаємовідносин між пацієнтом та лікарем є направлення на діагностику пацієнта на безоплатній основі. Заклади охорони здоров'я, що надають такі послуги, мають отримувати грошову компенсацію за проведення діагностики від Національної служби здоров'я України. Також, для формування оптимального механізму поступового переходу до системи загально-обов'язкового державного медичного страхування, доцільним кроком, є залучення міжнародних експертів до процесу реформування галузі охорони здоров'я для надання необхідних консультацій. Пріоритетним напрямом для розвитку сфери охорони здоров'я, також, є залучення інвестицій із різних джерел, в тому числі, через вдосконалення механізму публічно-приватного партнерства [10, с. 57-61; 11]. Впровадження інноваційних технологій та новітніх методів лікування у систему охорони здоров'я, таких як, наприклад, генно-інженерна діагностика, виведуть Україну на вищий щабель розвитку.

Таким чином, можна зробити висновки, що Україна потребує оновлення стратегії проведення державної політики у сфері охорони здоров'я [12], що надасть поштовх до глибшого осмислення процесів реформування галузі, підвищить ступінь відповідальності її учасників та збільшить ефективність використання наявних ресурсів.

Висновки. Отже, з урахуванням вищезазначеного, слід констатувати, що для вдосконалення публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні необхідно: надати господарської самостійності та запровадити автономізацію усіх медичних установ галузі; сформувати та впровадити нову модель фінансування системи охорони здоров'я на усіх рів-

нях надання медичної допомоги; забезпечити умови для розвитку медичної інфраструктури у сільській місцевості; модернізувати механізм державних закупівель медичних препаратів із застосуванням методу прямої закупки лікарських засобів у виробників без участі посередників; запровадити нові клінічні протоколи надання медичної допомоги з урахуванням міжнародних вимог; забезпечити сприятливі умови для розвитку вільної конкуренції на ринку медичних виробів та лікарських засобів; створити нові відділення надання екстреної медичної допомоги та оптимізація роботи відповідної диспетчерської служби. Реалізація таких завдань має сприяти стрімкому розвитку системи охорони здоров'я України, в тому числі, підвищенню рівня якості надання медичних послуг населенню, модернізації матеріально-технічного оснащення медичних закладів та вдосконаленню професійної підготовки медичного персоналу. Таке перетворення системи охорони здоров'я України дозволить використати весь комплекс медичних та соціальних заходів та спрямувати весь ресурсний потенціал держави на охорону та зміцнення здоров'я громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 19. Вип. 1 (44), 2020 р., с. 140. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/198360/201446>
2. Костенко Н. І., Марцинковський В. О. Особливості соціального забезпечення сфери охорони здоров'я: зарубіжний досвід. Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка. 2018. № 3. с. 170 URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/19.pdf
3. Костюк В. С. Реформування охорони здоров'я в Україні в умовах європейської орієнтації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24 (2). с. 40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29_11
4. Краснова О. І., Плужнікова Т. В. Особливості механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 46-48 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/10.pdf
5. Логвиненко Б. О. Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: теорія і практика: монографія. Київ: "МП Леся", 2017 с. 244 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1750>
6. Оболенський О. Ю., Королюк Ю. Г. Механізми державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 10. С. 79-84 URL:

7. Поворозник М. Ю. Комплексний аналіз національних моделей організації систем медичних послуг. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 14. с. 25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_14_7
8. Сазонець І. Л., Зима І. Я. Дослідження проблеми трансформації державної системи охорони здоров'я та діяльності соціальних інститутів. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 21. с. 110 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2018/22.pdf
9. Сенюта І. Медична реформа: To be or not to be? Електронне видання Юрист і закон № 9 2018 рік. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA011320
10. Стеценко С. Г. Медична реформа в Україні: право, політика, мораль. Публічне право. 2017. № 4. С. 57-61 URL: https://www.publichne-pravo.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=101:pp-2019-34-15&catid=90&Itemid=483&lang=uk
11. Торгун О. Десять проблем української медицини. Український інститут майбутнього 25 жовтня 2019 р. URL: <https://uifuture.org/publications/25139-heals-medecine-torgun/>
12. Семенець-Орлова І.А. Державне управління освітніми змінами: теоретичні засади. Монографія. К.: ЮСТОН, 2018, 420 с.
13. Семенець-Орлова, І. А. «Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами.» Теорія та практика державного управління 3 (2015): 52-60.
14. Semenets-Orlova, Inna Andriivna. "Tendencies in reforming the educational system of modern Ukraine: national and regional aspects." Public management 2 (2018): 191-200.
2017. Vyp. 24 (2). s. 40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29__11
4. Krasnova O. I., Pluzhnikova T. V. Osoblyvosti mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання sfery okhorony zdorovia. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2018. № 7. S. 46-48 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/10.pdf
5. Lohvynenko B. O. Publichne administruvannya sferoiu okhorony zdorovia v Ukraini: teoriia i praktyka: monohrafiia. Kyiv: "MP Lesia", 2017 s. 244 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1750>
6. Obolenskyi O. Yu., Koroliuk Yu. H. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2017. № 10. S. 79-84 URL:
7. Povoroznyk M. Yu. Kompleksnyi analiz natsionalnykh modelei orhanizatsii system medychnykh posluh. Prychornomorski ekonomichni studii. 2017. Vyp. 14. s. 25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_14_7
8. Sazonets I. L., Zyma I. Ya. Doslidzhennia problemy transformatsii derzhavnoi systemy okhorony zdorovia ta diialnosti sotsialnykh instytutiv. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2018. № 21. c. 110 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2018/22.pdf
9. Seniuta I. Medychna reforma: To be or not to be? [Medical reform: to be or not to be] Elektronne vydannia Yuryst i zakon № 9 2018 rik. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA011320 [in Ukrainian].
10. Stetsenko S. H. Medychna reforma v Ukraini: pravo, polityka, moral [Medical reform in Ukraine: law, politics, morality]. Publichne pravo. 2017. № 4. S. 57-61 URL: https://www.publichne-pravo.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=101:pp-2019-34-15&catid=90&Itemid=483&lang=uk [in Ukrainian].
11. Torhun O. Desiat problem ukrainskoi medytsyny [10 Problems of Medicine]. Ukrainyskyi instytut maibutnoho 25 zhovtnia 2019 r. URL: <https://uifuture.org/publications/25139-heals-medecine-torgun/> [in Ukrainian].
12. Semenets-Orlova, I. Derzhavne upravlinnia osvithnimy zminamy v Ukraini: teoretychni zasady [Public Management of Educational Change in Ukraine: Theoretical Principles]. Kyiv: YuSPTON [in Ukrainian], 2018.
13. Семенець-Орлова, І. А. (2015). Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. Теорія та практика державного управління, (3), 52-60.
14. Semenets-Orlova, I. A. (2018). Tendencies in reforming the educational system of modern Ukraine: national and regional aspects. Public management, (2), 191-200.

REFERENCES:

1. Borshch V. I. Rynok okhorony zdorov'ia Ukrainy: analiz suchasnoho stanu ta tendentsii rozvytku. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia. Tom 19. Vyp. 1 (44), 2020 r., s. 140. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/198360/201446>
2. Kostenko N. I., Martsynkovskiy V. O. Osoblyvosti sotsialnoho zabezpechennia sfery okhorony zdorov'ia: zarubizhnyi dosvid. Podilskyi naukovyi visnyk. Nauky: ekonomika, pedahohika. 2018. № 3. s. 170 URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/19.pdf
3. Kostiuk V. S. Reformuvannya okhorony zdorov'ia v Ukraini v umovakh yevropeiskoi oriientsatsii. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menezhment.