

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-164-177](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-164-177)

УДК 614.2

JEL Classificaton: I18

Назарій Дмитрович Фіщук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: n_fishchuk@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2616-4289>

Богдан Дмитрович Фіщук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: b_fishchuk@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6903-1071>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено особливості функціонування закладів охорони здоров'я. Визначено пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я та означено перешкоди. На основі дослідження міжнародного досвіду впровадження систем медичного страхування окреслено напрями вдосконалення реформування системи функціонування закладів охорони здоров'я в Україні. Досліджено особливості проведення реформ у сфері охорони здоров'я, що дозволило виокремити перспективи та проблеми в реформуванні системи. Запропоновано напрями щодо реформування системи функціонування закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів.

Ключові слова: заклади охорони здоров'я; медична сфера; реформування; трансформація; удосконалення; медичне страхування.

Рис.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування заклади охорони здоров'я в Україні проходять період глибоких трансформацій, які пов'язані з активізацією європейського вектора розвитку держави, військовою агресією з боку росії, викликами пандемії, міграційними мінами та зміною пріоритетів державної політики. На основі цього можна стверджувати, що функціонування сфери охорони здоров'я відбувається в період динамічних змін та мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливістю організаційного забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я є зміна моделі управління – від централізованої та інерційної до автономної, яка націлена на результат. Відповідно до проведених медичних реформ, частина закладів охорони здоров'я набула статусу комунальних некомерційних підприємств, що розширило коло самостійності ухвалення управлінських рішень у питаннях організації та фінансування закладів.

Проте впровадження таких змін потребує часу та відповідного організаційного забезпечення, що в умовах безпекової та економічної ситуації є складним завданням. З погляду фінансового забезпечення внесені зміни за

принципом «гроші йдуть за пацієнтом» повинні стимулювати конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в рамках співпраці з Національною службою здоров'я України, проте призвели до нерівномірних умов функціонування закладів у регіональному розподілі, особливо це стосується сільської місцевості. Внесла свої відповідні корективи й реформа децентралізації влади, яка мала на меті оптимізацію сфери охорони здоров'я, що на практиці реалізувалося в скороченні закладів охорони здоров'я в сільській місцевості та погіршило можливість отримання медичних послуг серед населення таких територій. Тому питання організаційно-економічного забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів є актуальним завданням для влади в сьогоденні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційно-економічного функціонування закладів охорони здоров'я в різних аспектах присвячені праці багатьох науковців, серед яких: В. Борщ, Б. Данилишин, М. Долішній, Д. Долбнєва, М. Забаштанський, В. Москаленко, М. Поворозник, О. Попело, Ю. Сафонов, М. Співак, М. Шевченко та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Дослідження даної проблематики потребує більш широкого висвітлення в контексті урахування трансформаційних умов функціонування закладів охорони здоров'я.

Мета статті полягає у дослідженні організаційно-економічних особливостей функціонування закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи відповідні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування закладів охорони здоров'я, організаційно-економічне забезпечення цих процесів знаходиться під суттєвим впливом таких факторів. Європейський вектор розвитку потребує відповідних реформ в системі функціонування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), з іншого боку – військові дії на території держави вносять свої корективи в означені процеси. На сьогодні в умовах складної безпекової ситуації та економічної кризи, питання фінансового забезпечення розвитку ЗОЗ має критичне значення. Нестабільність державного фінансування, високий рівень інфляції, зростання енергоносіїв та вартість медикаментів потребують значної фінансової підтримки. Частина державних закладів, які перепрофільовані на потреби фронту, мають значні потреби в додаткових фінансових спроможностях на забезпечення свого функціонування.

Важливу роль відіграє питання кадрового забезпечення, враховуючи значні міграційні процеси в державі, які пов'язані з безпековою ситуацією, недостатній рівень оплати праці (особливо у персоналу першої ланки медичної допомоги), соціальна незахищеність працівників, призвели до значного дефіциту кадрового забезпечення. Такі проблеми створюють певний тиск на

керівників ЗОЗ в питаннях пошуку кадрового резерву, залучення працівників на додаткових мотиваційних умовах, формування гнучких графіків роботи. Враховуючи потреби фронту, частина персоналу ЗОЗ забезпечує надання медичної допомоги на місцях, що приводить до нестачі профільних кадрів на робочих місцях.

У напрямках впровадження організаційних змін важливу роль відіграє цифровізація та впровадження таких технологій в функціонування ЗОЗ. До таких основних елементів віднесено систему електронного реєстру (eHealth) яка спрощує доступ до медичних послуг та працівників. Проте в питаннях окремого впровадження цифрових технологій відіграє роль стан фінансування закладу, його технологічної та кадрової спроможності щодо розвитку цифрового контенту. Враховуючи нові виклики, які постають перед ЗОЗ що пов'язані з реабілітацією постраждалих від військових дій, постає завдання зміни структури служб таких закладів з урахуванням нових потреб у послугах та кадровому забезпеченні. Для цього активізується співпраця з міжнародними партнерами та організаціями щодо навчання персоналу таким реабілітаційним процесам, пошук додаткових джерел фінансування таких програм.

В умовах трансформаційних змін участь закладів охорони здоров'я відіграє роль не лише як структура територіального розвитку, але і як чинник впливу на якість життя населення, інвестиційну привабливість територій. Тому в стратегічних програмах територіального розвитку потрібно враховувати зміни ЗОЗ як одного з ключових напрямів підвищення якості життя населення. Зміна підходу до реформування системи охорони здоров'я почалася з впровадження Концепції реформування охорони здоров'я яка була затверджена КМУ від 30.11.2016 року та вступила в дію у 2018 році, відповідно до якої було враховано світовий досвід організації фінансування системи охорони здоров'я (рис. 1).

Використання тієї чи іншої моделі багато в чому залежить від економічного та правового розвитку країни. Деякі країни (Королівство Нідерланди, Японія) може використовувати змішані системи фінансування сфери охорони здоров'я. В Україні система медичного страхування знаходиться на стадії розробки, враховуючи недосконалість механізму реалізації таких напрямів, на сьогодні впровадження такої системи може спричинити ряд складнощів, які пов'язані з соціальним забезпеченням безробітного населення. В умовах війни та нестабільності економічного положення країни, такі дії можуть погіршити можливість отримання медичної допомоги частині населення.

Реалізація програми «Доступні ліки», що забезпечує пацієнтів безоплатними або частково оплачуваними лікарськими засобами [2].

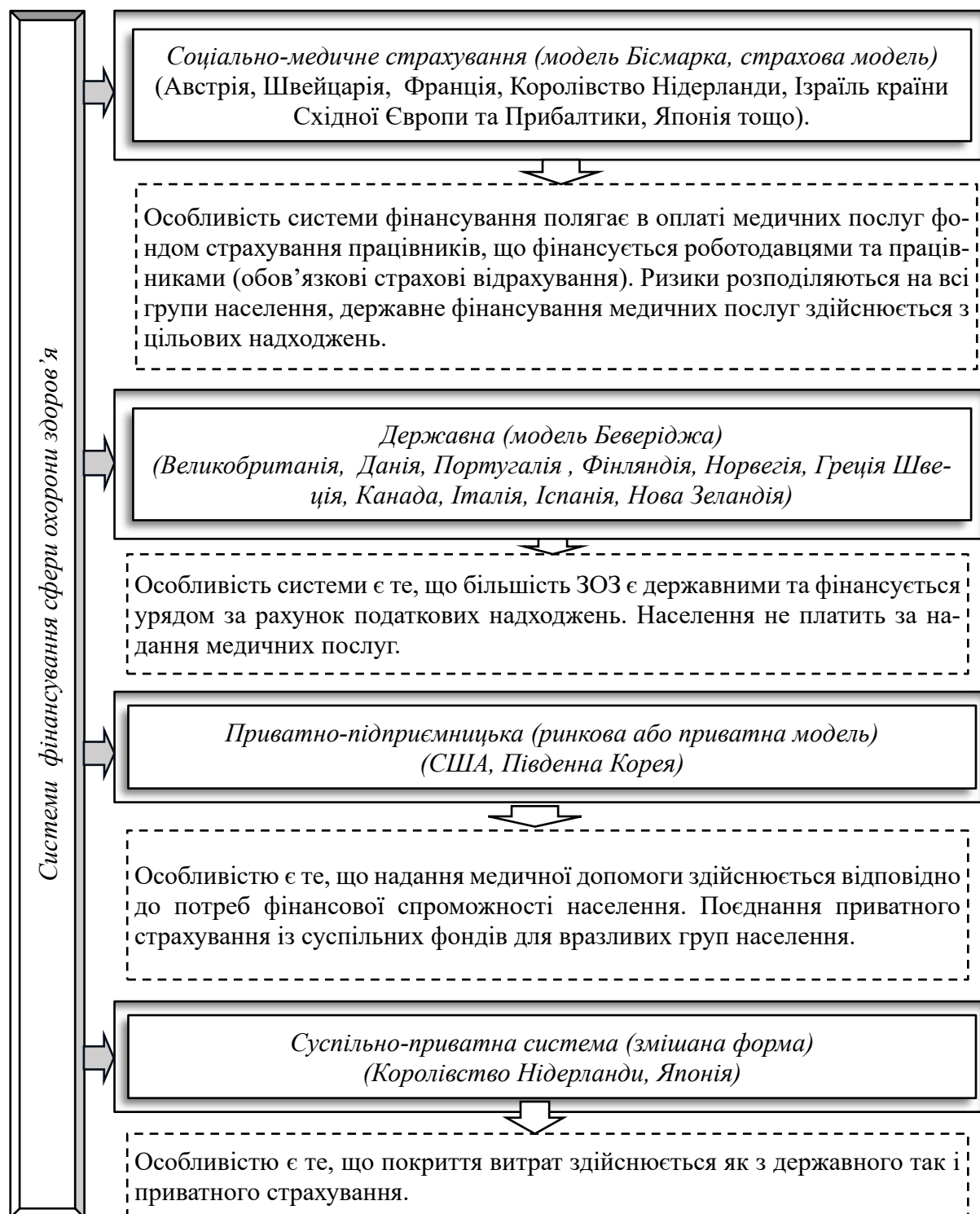


Рис. 1. Системи фінансування сфери охорони здоров'я в деяких країнах світу

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 8; 10].

В Україні за останні п'ять років було впроваджено низку реформ щодо функціонування ЗОЗ, серед яких можна виокремити наступні положення. З квітня 2020 року запрацювала Програма медичних гарантій на рівні вторин-

ної (спеціалізованої) медичної допомоги, що охоплює первинну, спеціалізовану та екстрену медичну допомогу. Згідно з означеною програмою всі заклади охорони здоров'я укладають договори з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) для надання послуг пацієнтам [5]. Означена програма сприяла оплаті фактично наданих медичних послуг населенню. Автономія ЗОЗ дозволяли самостійно формувати кадрову та фінансову політику кожного окремого закладу, що позитивно впливає на їх розвиток. Впровадження цифрових технологій дозволяє пришвидшити отримання послуг населенням, підвищити рівень конкуренції серед лікарів, що позитивно вплине на якість послуг, мати відкритий особистий доступ до історії хвороби [4]. Важливим напрямом соціальної підтримки працівників ЗОЗ є підвищення оплати праці, яке відбулося відповідно до прийнятої Постанови Кабінету Міністрів України про «Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я» [3].

В умовах розвитку цифрових технологій для ЗОЗ було впроваджено напрями телемедицини, які дозволяють використовувати телеконсультування під час реабілітації, в роботі екстрених медичних служб. Загалом Україна, попри складні умови економічного, безпекового та політичного стану, демонструє ефективність провадження євроінтеграційних процесів, що підтверджено делегацією Комітету з питань громадського здоров'я Європейського Парламенту (SANT), яка дала свою оцінку впровадженню медичних реформ [9]. Низка інших реформ також сприяє покращенню доступу до отримання медичної допомоги, реорганізації ЗОЗ, що позитивно вплине на фінансову спроможність та гнучкість системи в умовах трансформації. Однак, незважаючи на значні позитивні зрушення, на сьогодні ЗОЗ стикаються з низкою проблем, які пов'язані з впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2).

Найбільше руйнувань та втрат для сфери функціонування ЗОЗ спричинено повномасштабним вторгненням, яке призвело до значної руйнації об'єктів по всій країні, особливо в прикордонних територіях та зони активних бойових дій. При цьому частина ЗОЗ була зруйнована повністю, частина зазнала значних руйнувань та збитків, що вплинуло на можливість отримання необхідної медичної допомоги тисячам громадян. Крім фізичних втрат об'єктів, викликом стало переміщення частини ЗОЗ з територій тимчасової окупації до більш безпечних регіонів, що вплинуло на збереженість матеріально-технічної бази. Складнощі з евакуацією персоналу та пацієнтів, що вплинуло не тільки на заклади, що мали виїхати, але й на приймаючі громади та ЗОЗ. У зв'язку з чим частина ЗОЗ відчула кадровий дефіцит, особливо в критично важливих спеціалізаціях, що пов'язані з військовими діями (хірурги, фахівців першої невідкладної допомоги).

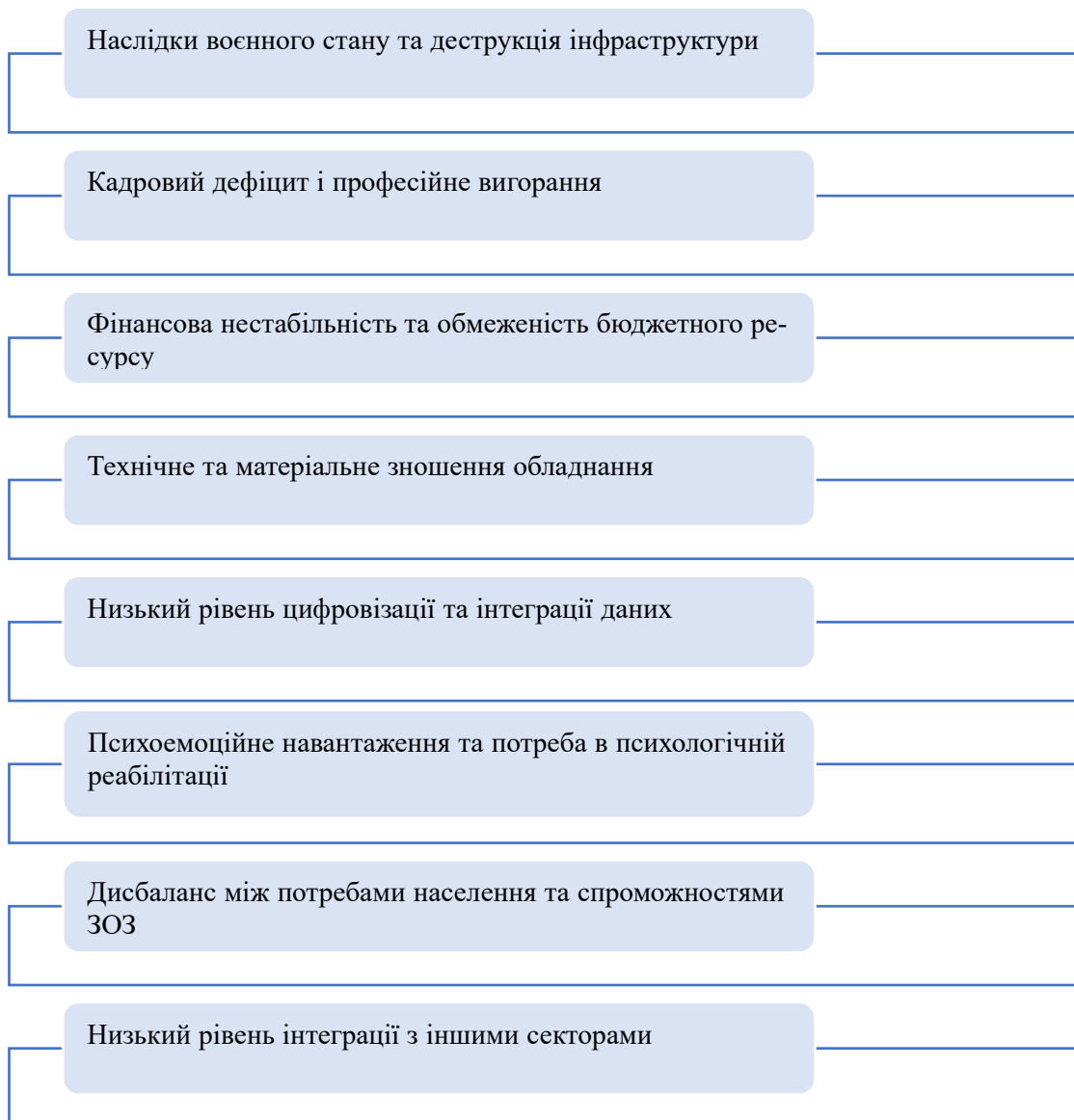


Рис. 2. Основні перешкоди щодо активізації функціонування закладів охорони здоров'я в Україні

Джерело: систематизовано авторами.

Міграція, мобілізація, втрати, низька оплата праці – це все негативно вплинуло на кадровий потенціал системи. Особливо гостро на сьогодні постає питання забезпечення первинної ланки медичної допомоги в сільській місцевості, а також у сфері психічного та психологічного здоров'я. У цьому аспекті перед державою постають завдання реформування системи ЗОЗ в напрямку створення відповідних центрів з реабілітації психічного та психологічного спрямування для постраждалого населення внаслідок військових дій (як для військового, так і для цивільного населення).

Умови економічної кризи значно погіршили можливості централізованого фінансування ЗОЗ, незважаючи на договори з НСЗУ та оплату пакетів медичних послуг, у сільських громадах відчувається недостатність фінансування навіть для покриття базових потреб. Зростання цін на медикаменти,

енергоносії, затримки у фінансуванні призводять до кризових явищ у ЗОЗ. Враховуючи застарілу матеріально-технічну базу ЗОЗ та фінансову кризу сьогодення, більшість закладів потребують значної модернізації обладнання. Проте недостатність фінансових спроможностей держави та громад призводить до невідповідності міжнародним стандартам сфери діагностики. Для покриття таких дефіцитів доцільно запроваджувати грантові програми для ЗОЗ, залучати європейських партнерів для допомоги в модернізації сфери охорони здоров'я.

Розвиток цифрових технологій та запровадження єдиної медичної системи значно покращує доступ до отримання медичних послуг, проте це не стосується віддалених сільських громад, де відсутнє інтернет-покриття, що унеможливорює отримання відповідної допомоги. Так само такі складнощі виникають у прифронтових територіях, де через складну безпекову ситуацію значно ускладнюється функціонування ЗОЗ. Довготривала психологічна нестабільність та напруженість як у суспільстві, так і в ЗОЗ призводить до професійного вигорання та погіршення ментального здоров'я персоналу. Застарілість підходів до діагностики та надання допомоги впливає на ефективність лікування. Недостатність фінансової спроможності впливає на можливість забезпечення необхідною реабілітацією працівників сфери охорони здоров'я та всіх постраждалих.

Враховуючи такі аспекти, можна стверджувати про дисбаланс у потребах та можливостях їх задоволення між населенням та ЗОЗ, оскільки на сьогодні змінюється структура попиту на медичні послуги. Крім обсягу стандартних процедур, більше уваги потребують послуги реабілітації (фізичної та психологічної). Відсутність гнучкого механізму впливає на можливість адаптації системи ЗОЗ під наявні потреби, що вимагає часу та фінансових ресурсів.

Автономність та складність функціонування з іншими закладами різних сфер діяльності значно погіршують ефективність функціонування ЗОЗ. Співпраця із закладами освіти дозволяє вчасно спрогнозувати попит на спеціалістів у довгостроковій перспективі. Налагодження співпраці з вітчизняними та іноземними партнерами в питаннях флективного протезування є дуже важливим завданням для сфери охорони здоров'я, оскільки зростає потреба на такий вид послуг (рис. 3).

Постійний моніторинг ключових показників діяльності ЗОЗ на основі значних масивів даних дозволяє органам місцевого самоврядування та влади спостерігати реальну картину щодо стану сфери охорони здоров'я та демонструвати ефективність використання та розподілу бюджетних коштів. Аналіз такої інформації дозволяє вчасно відстежувати потребу в заміні обладнання, пошуку можливостей його придбання (інвестори, фонди, держава, меценати) з врахуванням як регіональних, так і секторальних особливостей.



Рис. 3. Основні напрями удосконалення організаційно-економічного забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 6; 7; 10].

Одним із напрямів покращення функціонування ЗОЗ є реорганізація закладів, що має на меті оптимізацію надання медичних послуг. Проте в умовах військових дій, особливо в прикордонних територіях, такі реформи на сьогодні є призупинені.

Для забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я передусім необхідна державна підтримка в питаннях підтримки реформування системи та налагодження співпраці з партнерами для фінансового забезпечення галузі. До основних напрямів організаційно-економічного забезпечення розвитку функціонування ЗОЗ можна віднести такі (рис. 3). Особливо гостро ці питання постають в умовах повоєнного відновлення держави та сфери ЗОЗ. Саме тому міжнародна допомога в напрямках відновлення України, що стосується сфери функціонування закладів охорони здоров'я, повинна бути спрямована на модернізацію інфраструктури та обладнання, а не на відновлення наявних потужностей. Це дозволить більш якісно надавати необхідні медичні послуги та розвивати сферу на європейському рівні.

Відповідні зміни не можливі без зміни нормативно-правового забезпечення питань щодо покарання зловживанням службовим становищем та корупційними діями. На сьогодні сфера охорони здоров'я, у тому числі функціонування закладів, є однією зі сфер, де найскладніше довести провину за недбалість лікарів. У європейському суспільстві означені аспекти мають чітко пописаний алгоритм виявлення та покарання таких випадків. В умовах розвитку галузі та сфери цифрових технологій, потрібно насамперед вносити зміни в існуючу систему законодавства щодо виявлення порушень, з урахуванням цих змін та розвитку технологій. Наступним аспектом, який потребує врахування є навчання спеціалістів користуватися новим сучасним обладнанням, яке встановлюється в провідних дослідницьких центрах, оскільки від цього залежить якість обстеження та точність поставлених діагнозів. В умовах зниження фінансової спроможності закладів охорони здоров'я, фахівці вимушені власним коштом підвищувати рівень своєї кваліфікації, що знижує мотивацію для подальшого професійного зростання.

Основні напрями удосконалення організаційно-економічного функціонування закладів охорони здоров'я включають такі аспекти:

1. Проведення інституційних змін, які направлені на удосконалення державної політики у сфері функціонування ЗОЗ, надання їм автономії в ухваленні управлінських рішень, питаннях фінансового забезпечення та розподілу коштів. Реорганізація системи постачання дозволяє закладам автономно обирати партнерів для постачання необхідного обладнання, враховуючи власні особисті потреби та фінансові можливості. Така система дозволить більш прозоро здійснювати матеріально-технічне забезпечення функціонування закладів виходячи з фінансової спроможності установ.

2. Розвиток системи надання медичних послуг спрямований на розширення доступу до таких послуг усіх верств населення, особливо в сільській місцевості. Удосконалення служби екстреної медичної допомоги націлене на збільшення кількості таких служб, забезпечення їх необхідним обладнанням,

паливно-енергетичними ресурсами, що є дуже актуальним для сільської місцевості. Розвиток системи вторинної ланки медичної допомоги включає відповідні заходи щодо формування гнучкого графіка роботи, впровадження мотиваційних систем, співпраця з медичними закладами освіти.

3. Удосконалення системи фінансового забезпечення, враховуючи сучасні реалії та потреби конкретного ЗОЗ. Впровадження системи медичного страхування дозволить компенсувати отримання медичних послуг за рахунок сплати внесків, що знизить навантаження на бюджет країни. Розширення системи фінансування за рахунок залучення інвесторів (особливо актуально для наукових медичних центрів). За підтримки держави участь в грантових програмах, міжнародних проєктах щодо обміну досвідом та залучення коштів для модернізації застарілого обладнання. Отримання міжнародної допомоги в рамках державних проєктів.

4. Розвиток системи кадрового забезпечення передусім за рахунок мотивації персоналу, підвищення престижності професії, підвищення оплати праці медичного персоналу. Для забезпечення конкурентоспроможності працівників розвиток системи мотивації, підвищення кваліфікації за рахунок ЗОЗ, участь у міжнародних проєктах стажування, залучення до наукової діяльності. Створення необхідних соціальних умов для залучення молоді в сільську місцевість (пільгові умови отримання житла, збільшення оплати праці).

5. Розвиток цифрових технологій є важливим елементом модернізації системи ЗОЗ, впровадження технологій автоматизації обробки даних, єдиної медичної системи, що значно спрощує доступ до медичних послуг серед населення, але і сприяє формуванню, накопиченню та зберіганню інформації по кожному пацієнту. Удосконалення обладнання цифровими технологіями дозволяє значно ефективніше проводити діагностику, вчасно на ранніх стадіях виявляти існуючі проблеми, що значно підвищує шанси на одужання пацієнтів, що в свою чергу є одним з елементів якості життя населення. Від якості та вчасності діагностики та лікування залежить здоров'я нації, тривалість життя, якість життя, демографічна ситуація в країні. Використання цифрових технологій дозволить більш прозоро відстежувати раціональність розподілу та витрат бюджетних коштів, що підвищить ефективність використання ресурсів та мотивацію персоналу. Прозорість у звітності позитивно вплине на соціальне сприйняття та підвищить довіру та імідж ЗОЗ серед населення. Відкритість та прозорість діяльності є позитивним напрямом для залучення потенційних інвесторів. Вчасний аналіз розвитку сфери охорони здоров'я дозволяє вчасно виявити слабкі сторони та можливості для превентивного виявлення загроз, що при вчасному реагуванні дозволяє уникнути або зменшити негативний вплив.

6. Удосконалення системи фармацевтичного сектору за рахунок удосконалення якості продукції, зниження монополії на ринку фармацевтичної продукції. Збільшення автономії в питаннях співпраці з постачальниками. Відповідність продукції європейським нормам якості. Перегляд рецептурних препаратів та препаратів для державного забезпечення. Налагодження експортно орієнтованого виробництва та зниження рівня імпортозаміщення, за рахунок розвитку та підтримки вітчизняної галузі.

Окреслені заходи дозволять реформувати систему охорони здоров'я на засадах європейських норм якості, відповідності світовим тенденціям функціонування закладів охорони здоров'я.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження особливостей організаційно-економічного функціонування закладів охорони здоров'я дозволяє дійти висновку, що на сьогодні ця сфера перебуває у стані трансформаційних процесів, які зумовлені певними зовнішніми та внутрішніми факторами впливу.

Аналіз міжнародного досвіду моделей фінансування сфери охорони здоров'я довів, що вибір тієї чи іншої системи багато в чому залежить від рівня економічного, соціального та правового розвитку країни. Деякі розвинені країни можуть застосовувати декілька моделей, що не впливає на якість надання медичних послуг.

Враховуючи європейський вектор розвитку України, за останні роки було проведено значну частину реформ у сфері функціонування закладів охорони здоров'я та загалом медичної сфери, які направлені на оптимізацію сфери, підвищення якості надання медичних послуг, реформування системи страхування та цифровізації галузі. З ефективних напрямів можна виокремити впровадження єдиної цифрової системи (eHealth), яка спрощує доступ до отримання медичної допомоги для населення, сприяє підвищенню конкурентоспроможності лікарів та забезпечує доступ до історії пацієнта, що пришвидшує обробку даних. Проте серед особливостей впровадження такої системи є те, що в сільській місцевості не скрізь є доступ до електронних реєстрів надання медичної допомоги.

На основі вивчення реформ щодо реорганізації сфери охорони здоров'я, було сформовано перешкоди щодо активізації функціонування закладів охорони здоров'я в Україні. До таких основних перешкод можна віднести наслідки військової агресії, кадровий дефіцит, низький рівень фінансування галузі, низький рівень цифровізації ЗОЗ, нестабільність психоемоційного стану як працівників медичної сфери, так і населення, низький рівень інтеграції з іншими секторами економіки.

Попри значні складнощі в розвитку функціонування ЗОЗ, та враховуючи активізацію медичних реформ, було сформовано основні напрями удосконалення організаційно-економічного забезпечення функціонування закладів

охорони здоров'я. Такі напрями спрямовані на повоєнне відновлення інфраструктури, розвиток системи якості медичних послуг за рахунок модернізації обладнання, навчання персоналу, дотримання європейських норм та стандартів щодо надання медичних послуг. Підвищення престижності праці за рахунок збільшення оплати праці, пошуку мотиваційних стимулів для залучення молоді, активізації наукового потенціалу сфери. На основі державної підтримки активізувати участь закладів в міжнародних проєктах, стажуванням, обміну досвідом, що сприятиме не тільки підвищенню якості надання медичних послуг, але і сприятиме залученню інвесторів.

Список використаних джерел

1. Борщ В. І. Сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я в Україні: порівняльний аналіз / В. І. Борщ // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6. С. 215–221.
2. Деякі питання доступності лікарських засобів, що підлягають реімбурсації у 2025 році [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 1380 від 03.12.2024 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1380-2024-%D0%BF#Text>.
3. Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я [Електронний ресурс] : Постанови Кабінету міністрів України № 28 від 13.01.2023 року (зі змінами). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.
4. Дія. Міністерство охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/uryad-viznachiv-u-yakih-vipadkah-medzakladi-mozhut-nadavati-poslugi-za-oplatu>.
5. Медична реформа [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya?utm_source=chatgpt.com.
6. Попело О. Організаційно-економічний механізм запобігання корупції в органах влади в контексті забезпечення ефективного регулювання системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. Попело // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6. – Т. 2. – С. 318-322. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.
7. Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів / О. В. Попело, Н. С. Островська // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13. 10
8. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення [Електронний ресурс] : Закон України від 27.03.2025 № 2168-VIII (зі змінами). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.
9. Україна демонструє високу динаміку в сфері охорони здоров'я на євроінтеграційному шляху. Міністерство охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://moz.gov.ua/uk/ukrayina-demonstruye-visoku-dinamiku-v-sferi-ohoroni-zdorov-ya-na-yevrointegracijnomu-shlyahu?utm_source=chatgpt.com.
10. Ягельська К. Ю. Організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я України / К. Ю. Ягельська // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – № 6. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-14>.

References

1. Borsch V. I. (2018) Suchasni tendentsiyi rozvytku systemy okhorony zdorov'ya v Ukraini: porivnyal'nyy analiz [Modern trends in the development of the health care system in Ukraine: a comparative analysis]. *Economic Bulletin of the Zaporizh'ye State Engineering Academy*, issue 6, pp. 215–221.
2. Deiaki pytannia dostupnosti likarskykh zasobiv, shcho pidliahaiut reimbursatsii u 2025 rots [Some issues of the availability of medicines subject to reimbursement in 2025], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1380 dated 12/03/2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1380-2024-%D0%BF#Text>
3. Deiaki pytannia oplaty pratsi pratsivnykiv derzhavnykh ta komunalnykh zakladiv okhorony zdorovia [Some issues of remuneration of employees of state and municipal healthcare institutions], Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 28 of 01.13.2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.
4. Diia. Ministerstvo okhorony zdorovia [Action. Ministry of Health]. <https://moz.gov.ua/uk/uryad-viznachiv-u-yakih-vipadkah-medzakladi-mozhut-nadavati-poslugi-za-oplatu>.
5. Government portal. (n.d.). Medychna reforma [Medical reform]. https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya?utm_source=chatgpt.com.
6. Popelo, O. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm zapobihannia koruptsii v orha-nakh vlady v konteksti zabezpechennia efektyvnoho rehuliuвання systemy okhorony zdorovia [Organizational and economic mechanism for preventing corruption in government bodies in the context of ensuring effective regulation of the health care system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6(2), 318-322. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.
7. Popelo O. V., Ostrovska N. S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh trans-formatsiinykh vyklykiv [Financial support of the health sector in the context of transformational challenges]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 12, 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13. 10.
8. Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia [On State Financial Guarantees of Medical Services of the Population], Law of Ukraine No. 2168-VIII dated 03.27.2025. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.
7. Ministry of Health of Ukraine. (n.d.). Ukraina demonstruie vysoku dynamiku v sferi okhorony zdorovia na yevrointehra-tsiinomu shliakhu [Ukraine demonstrates high dynamics in the healthcare sector on the European integration path]. https://moz.gov.ua/uk/ukrayina-demonstruye-visoku-dynamiku-v-sferi-ohoroni-zdorov-ya-na-yevrointegracijnomu-shlyahu?utm_source=chatgpt.com.
8. Yagelska, K. Yu. (2020). Organizaciino-economicni osoblivosti transformaciinoi modeli ohoroni zdoroviya Ukraini [Organizational and economic features of the transformational healthcare model of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Ver-nadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Academic notes of the V. I. TNU Vernadsky. Series: Economics and Management*, 6. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-14>.

Отримано 01.06.2025

UDC 614.2

Nazarii Fishchuk

Graduate Student of the Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: n_fishchuk@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2616-4289>

Bohdan Fishchuk

Graduate Student of the Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: b_fishchuk@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6903-1071>

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FEATURES OF THE FUNCTIONING OF HEALTH CARE INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION CHALLENGES

The article examines the features of the functioning of healthcare institutions. The priorities for the development of the healthcare sector are determined and obstacles are identified. Based on a study of international experience in the implementation of health insurance systems, directions for improving the reform of the system of functioning of healthcare institutions in Ukraine are outlined. The features of reforms in the healthcare sector are studied, which allowed us to identify prospects and problems in reforming the system. Directions for reforming the system of functioning of healthcare institutions in the context of transformational challenges are proposed. The conducted study of the features of the organizational and economic functioning of healthcare institutions allows us to conclude that today this sphere is in a state of transformation processes, which are due to a number of external and internal factors of influence. Analysis of international experience of healthcare financing models has proven that the choice of a particular system largely depends on the level of economic, social and legal development of the country; some developed countries may apply several models, which does not affect the quality of medical services. It was studied that, taking into account the European vector of Ukraine's development, in recent years a significant part of the reforms in the sphere of functioning of healthcare institutions and the medical sphere in general have been carried out, which are aimed at optimizing the sphere, improving the quality of medical services, reforming the insurance system and digitalizing the industry. Among the effective areas, the implementation of a single digital system (eHealth) was highlighted, which simplifies access to medical care for the population, helps increase the competitiveness of doctors and provides access to the patient's history, which speeds up data processing. However, among the features of the implementation of such a system, it was determined that not everywhere in rural areas there is access to electronic registers of medical care. Based on the study of reforms on the reorganization of the healthcare sector, a number of obstacles have been formed to the activation of the functioning of healthcare institutions in Ukraine. Such main obstacles include the consequences of military aggression, personnel shortage, low level of financing of the industry, low level of digitalization of healthcare institutions, instability of the psycho-emotional state of both medical workers and the population, low level of integration with other sectors of the economy.

Keywords: healthcare institutions; medical sector; reform; transformation; improvement; medical insurance.

Fig.: 3. References: 10.