

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-114>

УДК 614.2:005.52

Рудінська Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0059-7295>

Гурієнко Катерина Олександрівна

кандидат медичних наук,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4714-4481>

Горіщак Сергій Петрович

кандидат медичних наук,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5585-6370>

Дружкова Ірина Сергіївна

кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7934-5057>

Olena Rudinska, Kateryna Guriienko,**Serhii Horishchak, Iryna Druzhkova**

Odesa National Medical University

**АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ВЗАЄМОДІЇ
З НАЦІОНАЛЬНОЮ СЛУЖБОЮ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ****ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT
OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN INTERACTION
WITH THE NATIONAL HEALTH SERVICE OF UKRAINE**

Анотація. Система управління закладами охорони здоров'я України функціонує в умовах реформування галузі, впровадження Програми медичних гарантій та переходу до моделі фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Це зумовлює зростання ролі аналітичного забезпечення управлінських рішень на рівні закладів охорони здоров'я, зокрема в частині взаємодії з Національною службою здоров'я України. У статті розглянуто ключові елементи аналітичної складової діяльності закладу охорони здоров'я, включаючи аналіз тарифів, пакетів медичних послуг, вимог до контрахтування та використання електронної системи охорони здоров'я як джерела управлінських даних. Систематизовано основні джерела інформації та визначено точки аналітичного впливу на ефективність діяльності закладу. Обґрунтовано доцільність багаторівневої моделі організації аналітичної роботи з поєднанням управлінського, підроздільного та індивідуального рівнів аналізу. Наукова новизна полягає у формуванні узагальненої моделі аналітичного забезпечення управління закладом охорони здоров'я в умовах співпраці з Національною службою здоров'я України.

Ключові слова: управління закладами охорони здоров'я, НСЗУ, Програма медичних гарантій, аналітичне забезпечення, електронна система охорони здоров'я, медичні інформаційні системи.

Summary. The healthcare system of Ukraine is undergoing structural transformation driven by the implementation of the Medical Guarantees Program and the transition to a patient-centered financing model. These changes significantly increase the role of data and analytical tools in the management of healthcare institutions, particularly in the context of interaction with the National Health Service of Ukraine. Under such conditions, the effectiveness of management decisions increasingly depends on the quality of data collection, processing, and interpretation.

The aim of the study is to substantiate the role of analytical support in healthcare management within the framework of cooperation with the National Health Service of Ukraine and to develop a multi-level model of organizing analytical activities in healthcare institutions. The research is based on a combination of general scientific and special methods, including system analysis for identifying key elements of analytical support, comparative analysis for evaluating different organizational approaches, and a structural-functional approach to determine the roles and interactions of participants in the analytical process. The study identifies the main components of analytical support in healthcare institutions, including financial mechanisms, digital systems such as eHealth, and internal reporting tools. The key sources of data used for management decision-making are systematized. A multi-level model of analytical activity is proposed, integrating managerial, departmental, and individual levels. This model ensures the consistency of analytical processes and improves the quality of decision-making. It is demonstrated that the integration of data from different sources enhances the transparency and efficiency of healthcare management. The findings confirm that analytical support is a critical element of modern healthcare management. The proposed approach enables healthcare institutions to improve resource allocation, enhance service quality, and adapt to ongoing reforms. The implementation of a multi-level analytical model contributes to the development of data-driven management and supports the sustainability of healthcare systems in dynamic environments.

Keywords: healthcare management, National Health Service of Ukraine, Medical Guarantees Program, analytical support, eHealth system, medical information systems.

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я України функціонує в умовах глибоких інституційних трансформацій, пов'язаних із впровадженням Програми медичних гарантій та переходом до нової моделі фінансування медичних послуг за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». У цих умовах Національна служба здоров'я України виступає ключовим суб'єктом стратегічних закупівель медичних послуг, що суттєво змінює підходи до управління закладами охорони здоров'я.

Зростання вимог до якості надання медичних послуг, прозорості фінансування та ефективності використання ресурсів актуалізує потребу у формуванні системного аналітичного забезпечення управлінських процесів у закладах охорони здоров'я. Водночас на практиці спостерігається фрагментарність аналітичної діяльності, недостатній рівень інтеграції даних електронної системи охорони здоров'я в управлінські рішення, а також відсутність чітких моделей організації аналітичної роботи на різних рівнях управління. Виникає необхідність наукового обґрунтування підходів до формування ефективної аналітичної складової управління закладом охорони здоров'я у процесі взаємодії з Національною службою здоров'я України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації системи охорони здоров'я, її фінансування та управління в умовах реформ активно досліджуються як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. У звітах міжнародних організацій, серед них Світового банку та Всесвітньої організації охорони здоров'я, наголошується на необхідності переходу до моделей фінансування, орієнтованих на результати, підвищення прозорості та ефективності використання ресурсів, а також розвитку цифрових систем управління даними в охороні здоров'я [24; 26].

У зарубіжних наукових дослідженнях значна увага приділяється ролі аналітики та цифрових технологій у підвищенні ефективності систем

охорони здоров'я. Зокрема, у працях R. Kaplan та D. Norton обґрунтовано значення системи збалансованих показників як інструменту стратегічного управління, що може бути адаптований до сфери охорони здоров'я [25; 14]. Дослідження R. Busse, N. Klazinga, а також E. Nolte і M. McKee акцентують увагу на підвищенні якості медичних послуг через ефективне управління ресурсами та впровадження аналітичних підходів [27; 24]. У сучасних роботах підкреслюється, що використання великих даних та цифрових інструментів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та оптимізації витрат [13].

В українському науковому дискурсі основна увага зосереджена на питаннях реформування системи охорони здоров'я, впровадження Програми медичних гарантій та діяльності Національної служби здоров'я України. У дослідженнях проаналізовано ефективність впровадження медичної реформи та її вплив на фінансові показники закладів охорони здоров'я [19]. У працях В. Лехан, О.Рудінської розглядаються питання організації системи охорони здоров'я, її трансформації та адаптації до європейських підходів управління. Окремі дослідження присвячені впливу цифровізації, кризових умов та інституційних змін на функціонування галузі [10; 11; 13; 26].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання системної організації аналітичної діяльності у закладах охорони здоров'я, інтеграції різних джерел даних (eHealth, НСЗУ, внутрішня звітність) у єдину управлінську модель та їх використання для прийняття управлінських рішень. Це зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних та прикладних засад формування аналітичного забезпечення управління закладами охорони здоров'я у процесі взаємодії з Національною службою здоров'я України, а також розробка узагальненої моделі організації аналітичної роботи на різних рівнях управління.

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи, з-поміж них: методи аналізу та синтезу для узагальнення підходів до організації аналітичної діяльності; системний підхід, для формування моделі аналітичного забезпечення управління; порівняльний аналіз, для оцінки різних рівнів організації аналітичної діяльності; структурно-функціональний метод, для визначення ролей учасників аналітичного процесу у закладах охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. Національна служба здоров'я України є ключовим суб'єктом фінансування системи охорони здоров'я, визначаючи обсяги фінансування та організаційні підходи до надання медичної допомоги. Основою взаємодії із закладами охорони здоров'я є Програма медичних гарантій, що реалізує принцип універсального доступу до медичних послуг.

Пакети медичних послуг визначають обсяг допомоги, умови її надання та механізми оплати, формуючи основу для прийняття управлінських рішень і планування діяльності закладу [6; 16]. Нормативне регулювання встановлює тарифи, коригуючі коефіцієнти та умови фінансування, що визначає фінансову модель функціонування закладу та потребу в аналітичному підході до управління (табл. 1).

Застосування різних типів тарифів формує багатокомпонентну фінансову модель функціонування закладу охорони здоров'я та потребує аналітичного підходу до оцінки ефективності діяльності.

Реформування системи охорони здоров'я України супроводжується активною цифровізацією управлінських та клінічних процесів, що створює передумови для формування нової якості аналітичного забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я. У цьому контексті ключову роль відіграє електронна система охорони здоров'я, яка виступає інтегрованим середовищем збору, обробки та використання медичних і управлінських даних.

Впровадження моделі фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» зумовлює необхідність достовірного обліку медичних послуг,

що визначає обсяг фінансування закладу. У цих умовах електронна система охорони здоров'я забезпечує виконання функції аналітичної інфраструктури.

Система має двокомпонентну структуру, що включає центральну базу даних і медичні інформаційні системи з автоматизованим обміном інформації, що забезпечує інтеграцію даних і формування єдиного інформаційного середовища для управлінських рішень.

Ключовим елементом електронної системи охорони здоров'я є електронний медичний запис, який забезпечує фіксацію наданих послуг, підтвердження підстав для фінансування та формування управлінської інформації [5; 13]. Його використання охоплює клінічні, фінансові та аналітичні функції, включаючи підтримку прийняття рішень і оцінку якості медичної допомоги.

Агреговані дані системи створюють основу для аналізу та прогнозування діяльності як на рівні закладу, так і на рівні системи охорони здоров'я. Цифрові інструменти забезпечують аналіз ефективності діяльності за підрозділами, видами послуг і результатами роботи персоналу, формуючи підґрунтя для управління на основі даних [13; 15].

Ефективність функціонування системи залежить від якості внесення даних і рівня цифрової компетентності персоналу, оскільки помилки можуть викривлювати аналітичні показники та впливати на фінансові результати. У цілому електронна система охорони здоров'я виконує функцію аналітичної інфраструктури управління, забезпечуючи інтеграцію даних для прийняття обґрунтованих рішень [24].

Формування аналітичної складової управління передбачає інтеграцію нормативно-правових, фінансових та операційних даних у єдину систему управлінської аналітики [12; 16].

Система джерел даних, що використовується у взаємодії з НСЗУ, включає нормативно-правові акти, аналітичні панелі, вимоги до пакетів медичних послуг, роз'яснювальні матеріали, внутрішні документи закладу та поточну звітність. Кожне з цих джерел виконує окрему функцію у процесі прийняття управлінських рішень та формує відповідний рівень аналітичного впливу (табл. 2).

Таблиця 1 – Типи тарифів оплати послуг в межах ПМГ

Назва тарифу	Одиниця оплати
Капітаційна ставка	Один пацієнт
За пролікований випадок	Комплекс наданих послуг в межах госпіталізації
За медичну послугу	Одна надана послуга
Глобальна ставка	Фіксована сума, яка оплачується закладу за певний період за заздалегідь визначені послуги
За виконання умов договору	Досягнення визначених показників в наданні медичних послуг

Джерело: сформовано авторами на основі нормативних документів Програми медичних гарантій [6; 16]

Таблиця 2 – Джерела інформації та точки аналізу інформації

Назва джерела	Розташування	Точки аналізу	Хто вивчає документ
Постанова КМУ № 1808 «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2026 році»	Офіційний сайт Кабінету Міністрів України https://zakon.rada.gov.ua	Визначення загальних умов надання послуг ЗОЗ Визначення типу тарифу на послуги Визначення обсягу фінансування на послуги Визначення деяких умов оплати та несплати послуги Визначення коригуючих коефіцієнтів на послуги	Керівник ЗОЗ Медичний директор Керівник структурного підрозділу Економічна служба
Аналітична інформація НСЗУ	Офіційний сайт Національної служби здоров'я України Розділ ДАШБОРДИ https://nszu.gov.ua	Фінансові показники закладу Перелік фахівців Перелік обладнання Індикатори роботи ЗОЗ	Керівник ЗОЗ Медичний директор Керівник структурного підрозділу Економічна служба
Умови закупівлі та специфікація до пакетів медичних послуг	Офіційний сайт Національної служби здоров'я України Розділ ВИМОГИ ПМГ https://nszu.gov.ua	Перелік фахівців для надання послуги Перелік обладнання для надання послуги Умови скерування для отримання послуги Перелік послуг Умови організації та надання послуги	Керівник ЗОЗ Медичний директор Економічна служба Кадрова служба Керівники структурних підрозділів (в рамках відповідних пакетів) Члени аналітичної команди закладу (за умови наявності)
Роз'яснення для ЗОЗ	Офіційний сайт Національної служби здоров'я України Розділ КАТАЛОГ ДОКУМЕНТІВ https://nszu.gov.ua	Алгоритми формування коректних електронних медичних записів для відображення наданих послуг по пакетах ПМГ	Медичний директор Керівники структурних підрозділів (в межах відповідних пакетів) Члени аналітичної команди закладу (за умови наявності) Фахівці, що надають послуги в рамках відповідного пакету
Договір ЗОЗ з НСЗУ	За запитом у керівного складу ЗОЗ	Умови надання послуг у розрізі ЗОЗ та окремих пакетів	Керівник ЗОЗ Медичний директор Економічна служба Керівники структурних підрозділів (в рамках відповідних пакетів) Члени аналітичної команди закладу (за умови наявності)
Щомісячна розшифровка наданих послуг від НСЗУ	Офіційна електронна пошта ЗОЗ	Період звітування Кількість вірно внесених даних про надані послуги (в розрізі ЗОЗ, підрозділу та кожного фахівця) Кількість помилок при внесенні даних про надані послуги (в розрізі ЗОЗ, підрозділу та кожного фахівця)	Медичний директор Керівники структурних підрозділів (в межах відповідних пакетів) Члени аналітичної команди закладу (за умови наявності) Фахівці, що надають послуги в межах відповідного пакету

Джерело: сформовано авторами на основі нормативно-правових актів та аналітичних матеріалів НСЗУ [12; 16]

Аналіз джерел інформації дозволяє визначити ключові напрями аналітичної діяльності закладу охорони здоров'я, пов'язані з фінансуванням, організацією медичної допомоги та контролем якості даних [7; 22].

Розподіл ролей у роботі з аналітичною інформацією забезпечує залучення керівництва, під-

розділів і фахівців, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень. Інтеграція різних джерел даних формує цілісну модель інформаційного забезпечення управління та забезпечує перехід до системного, результатоорієнтованого управління [9; 17]. Формування ефективної аналітичної складової управління закладом охорони здоров'я

передбачає не лише використання різноманітних джерел даних, але й побудову чіткої організаційної моделі управління інформаційними процесами. У контексті взаємодії з Національною службою здоров'я України така модель має врахувати багаторівневу структуру управління, специфіку медичних процесів та вимоги до точності даних [13; 17].

Аналіз практики функціонування закладів охорони здоров'я дозволяє виокремити три основні рівні організації аналітичної діяльності: рівень керівника закладу, рівень структурного підрозділу та рівень безпосереднього надавача медичних послуг. Кожен із цих рівнів має власні функції, переваги та обмеження, що визначають ефективність прийняття управлінських рішень (табл. 3).

Аналіз рівнів організації аналітичної діяльності свідчить про їх функціональну взаємодоповнюваність. Стратегічний рівень забезпечує узагальнене бачення та прийняття управлінських рішень, тоді як рівень структурних підрозділів виконує ключову роль у деталізації аналітики, виявленні помилок і корекції процесів. Операційний рівень забезпечує своєчасне внесення даних і первинний контроль їх якості, проте потребує узгодження результатів із загальною управлінською логікою [18; 20].

З огляду на це, ефективність аналітичної діяльності досягається за умов інтеграції всіх рівнів управління, що забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень та формує безперервний цикл управління на основі даних.

Ключовими характеристиками ефективної аналітичної системи у закладі охорони здоров'я є чіткий розподіл ролей, системність проведення аналізу, забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, налагоджені механізми звітування та визначені алгоритми реагування на виявлені відхилення. Впровадження таких підходів дозволяє забезпечити безперервний цикл управління, що включає збір даних, їх аналіз, прийняття рішень та оцінку результатів [23; 25].

У цьому контексті аналітична діяльність трансформується в невід'ємний елемент системи менеджменту закладу охорони здоров'я,

який забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості медичних послуг та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Запропонована модель забезпечує узгодженість управлінських рішень на різних рівнях, підвищує якість аналітичної інформації та сприяє сталому розвитку закладу охорони здоров'я в умовах реформ. Вона може бути інтегрована у систему показників ефективності, що дозволяє оцінювати результативність управлінських рішень на основі об'єктивних даних і впроваджувати управління, орієнтоване на дані.

Висновки. У статті обґрунтовано, що трансформація системи фінансування охорони здоров'я України на засадах Програми медичних гарантій та принципу «гроші йдуть за пацієнтом» зумовлює необхідність переходу до аналітично орієнтованої моделі управління закладами охорони здоров'я. Встановлено, що ефективність діяльності закладу у взаємодії з Національною службою здоров'я України безпосередньо залежить від якості збору, обробки та інтерпретації даних.

Доведено, що електронна система охорони здоров'я виконує функцію не лише облікового інструменту, але й ключового елементу аналітичної інфраструктури, яка забезпечує інтеграцію клінічних, фінансових та організаційних даних. Узагальнення джерел інформації дозволило систематизувати основні аналітичні точки впливу на управління діяльністю закладу, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Обґрунтовано доцільність використання багаторівневої моделі організації аналітичної діяльності, яка передбачає поєднання стратегічного, тактичного та операційного рівнів аналізу. Визначено, що оптимальним є підхід, за якого ключова роль у формуванні аналітичних рішень належить керівникам структурних підрозділів із одночасною інтеграцією результатів аналізу на рівні керівництва закладу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення системи управління закладами охорони здоров'я, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів

Таблиця 3 – Стратегії побудови аналітичної складової роботи у ЗОЗ

Рівень	Переваги	Обмеження
Керівник закладу	Цілісне стратегічне бачення; оперативність прийняття рішень; можливість масштабного впровадження змін	Ризик перевантаження; обмежена деталізація аналізу; ймовірність управлінських помилок
Керівник підрозділу	Глибоке розуміння процесів; поєднання аналітики і практики; ефективна корекція діяльності	Потреба в координації з керівництвом; додаткові витрати часу на моніторинг
Фахівець	Висока залученість; оперативне виявлення помилок; покращення якості даних	Обмеженість системного бачення; залежність від рівня цифрової компетентності

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення підходів до управління закладами охорони здоров'я [15; 17; 18; 23]

та забезпечення якості медичних послуг. Перспективою подальших досліджень є розробка інструментів оцінювання ефективності аналітичних систем у закладах охорони здоров'я.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації джерел аналітичної інформації у взаємодії закладів охорони здоров'я з Національною службою здоров'я України та обґрунтуванні

багаторівневої моделі організації аналітичної діяльності, яка інтегрує управлінський, підроздільний та індивідуальний рівні аналізу. Запропоновано підхід до розгляду електронної системи охорони здоров'я як елементу аналітичної інфраструктури управління, що забезпечує зв'язок між фінансовими механізмами, клінічними процесами та результатами діяльності закладу.

Список використаних джерел:

1. Баюрко Н.М. Проактивні комунікаційні стратегії органів державної влади (на матеріалі досвіду НСЗУ). Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2025 Т.36(75). №5. Ч.2. URL: https://www.philol.vernadskyyournals.in.ua/journals/2025/5_2025/part_2/12.pdf
2. Болдар Г.С., Корж І.В., Гавриш Н.Б. Правові, організаційні та інформаційні основи взаємодії Національної служби охорони здоров'я України та аптечних установ. *Право і суспільство*, 2025 № 1, С. 219–225. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.1.32>
3. Гавриченко Д.Г. Механізм фінансування охорони здоров'я України в умовах трансформацій / Д. Г. Гавриченко, О.В. Козирева, Т.О. Попова та ін. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1(42). С. 125–133. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27520>
4. Голованова І.А., Шевченко, А.С. Оцінка пакетних програм фінансування паліативної та хоспісної допомоги Національною службою здоров'я України. *Експериментальна та клінічна медицина*, 2021 № 90 (4), С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.35339/ekm.2021.90.4.hos>
5. Горішак С.П. Освітньо-цифрові сервіси як невід'ємна складова успішного менеджменту сучасного закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП «Дитяча міська поліклініка № 6» ОМР COMPASS) *Маркетинг і цифрові технології*. 2026. Т. 10. №. 1. С. 72–81.
6. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
7. Кожемякіна Т., Романченко Н. НСЗУ: роль та місце в публічному управлінні у сфері охорони здоров'я. 2025. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44a91225-ad5a-4a05-9b66-b2b3e115a800/content>
8. Князькова В. Я., Гузь Д. В., Рудінська О. В., Криленко В. В. Формування кластерів медичних закладів як адміністративний інструмент управління в галузі охорони здоров'я в умовах децентралізації. *Економіка. Управління. Інновації*. 2023. № 1(32). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2023-1\(32\)-4](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2023-1(32)-4)
9. Купріна Н.М. Аспекти управління закладами охорони здоров'я України в сучасних умовах. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, 2025 № 1(10), С. 82–89. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332491pp82-89](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332491pp82-89)
10. Лехан В., Гриценко Л. Обґрунтування моделі інтегрованої системи первинної медико-санітарної допомоги *Україна. Здоров'я нації*, 2023 № 3, С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2023.3/12>
11. Лехан В., Надутий К., Толстанов О. Якість первинної медико-санітарної допомоги: оцінка стану та шляхи вдосконалення (результати соціологічного дослідження). *Україна. Здоров'я нації*, 2024 № 1, С. 133–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2024.1/23>
12. Національна служба здоров'я України. Аналітичні дашборди та звіти. URL: <https://nszu.gov.ua/>
13. Мартинюк О.А., Кусик Н.Л., Рудінська О.В., Криленко В.І. Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>
14. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard-BS(c) як інструмент ефективного управління стратегією організації Наукові записки НаУКМА. 2003. Т. 21. Економічні науки. С. 56–63. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92сабсаd-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content>
15. Подільська Т.І., Трущенко Л.В., Лихацький П.Г. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я: аналітичний підхід. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*, 2025. № 4, С. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.4.15904>
16. Постанова Кабінету Міністрів України від 31.12.2025 № 1808 «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2026 році». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1808-2025-%D0%BF#Text>
17. Тодуров М. Теоретико-методичні засади розбудови системи управління закладами охорони здоров'я. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 2 (74). С. 164–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-164-170>
18. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 160–166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_3_33
19. Шишка І. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я на основі звітної документації НСЗУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024 № 334(5), С. 418–424. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-63>

20. Юринець З.В., Петрух О.А. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.116>
21. Aleksandrenko H., Shevchenko M., Chervak O. Digital health intervention reconnects war-affected people living with HIV to healthcare: Ukraine case study, *Oxford Open Digital Health*, 2025, Vol. 3, DOI: <https://doi.org/10.1093/oodh/oqaf001/7945619>
22. Bashynska D. Administrative and legal status of the National Health Service of Ukraine. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series Law*, 2023 № 36, С. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2023-36-16>
23. Borshch V., Rudinska O., Rogachevskyi O., Martyniuk O., Kusy N., Huz D. Strategic health care management: Challenges and realities of emergencies. *Economic Affairs*. 2022. № 67(4s). P. 851–857. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.18>
24. Hellowell M., Demeshko O., Hrevtsova R., Roubal T., Fishchuk K., Kasyanchuk S., Habicht J. Private provision of health services in Ukraine: A qualitative exploration of current policy challenges, and considerations for reform. *Health Policy*, 2025. Т. 158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2025.105349>
25. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
26. Lekhan V., Rudy V., Shevchenko M., Nitzan Kaluski D., Richardson E. Ukraine: health system review. *Health systems in transition*, 2015. № 17(2), С. 1–154.
27. Shaw C. D., Groene O., Botje D., Sunol R., Kutryba B., Klazinga N., Thompson A. The effect of certification and accreditation on quality management in 4 clinical services in 73 European hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*, 2014 №26, С.100–107. DOI: <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzu023>
28. Strelchenko A. M., Siryi Y. M., Mostepaniuk L. O., Khablo O. Y., Krut A.G. The national health service of Ukraine as a purchaser of medical services and medicines under the medical guarantees programme during martial law. *Polski Merkuriusz Lekarski*. Wydawnictwo Aluna. 2025, July 1 <https://doi.org/10.36740/Merkur202504115>

References:

1. Bayurko, N.M. (2025). Proaktyvni komunikatsiini stratehii orhaniv derzhavnoi vlady (na materialii dosvidu NSZU) [Proactive communication strategies of public authorities (based on the experience of the National Health Service of Ukraine)]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Filolohiia. Zhurnalistyka*, № 36(75), (5), Part 2. (in Ukrainian)
2. Boldar, H. Ye., Korzh, I. V., & Havrysh, N. B. (2025). Pravovi, orhanizatsiini ta informatsiini osnovy vzaiemodii Natsionalnoi sluzhby okhorony zdorovia Ukrainy ta aptechnykh ustanov [Legal, organizational, and informational foundations of interaction between the National Health Service of Ukraine and pharmacy institutions]. *Pravo i suspilstvo*, № (1), P. 219–225. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.1.32> (in Ukrainian)
3. Havrychenko, D. H., Kozyrieva, O. V., Popova, T. O., et al. (2022). Mekhanizm finansuvannia okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh transformatsii [Mechanism of healthcare financing in Ukraine under transformation conditions]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, № 1(42), P. 125–133. Available at: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27520> (in Ukrainian)
4. Holovanova, I. A., & Shevchenko, A. S. (2021). Otsinka paketnykh prohram finansuvannia paliatyvnoi ta khospisnoi dopomohy Natsionalnoiu sluzhboiu zdorovia Ukrainy [Evaluation of package programs for financing palliative and hospice care by the National Health Service of Ukraine]. *Eksperymentalna ta klinichna medytsyna*, № 90(4), P.45–52. DOI: <https://doi.org/10.35339/ekm.2021.90.4.hos> (in Ukrainian)
5. Horishchak, S. P. (2026). Osvitno-tsyfrovi servisy yak nevidiemna skladova uspishnoho menezhmentu suchasnoho zakladu okhorony zdorovia (na prykladi KNP «Dytiacha miska poliklinika № 6» OMR COMPASS) [Educational and digital services as an integral component of successful management of a modern healthcare institution (case of municipal children's polyclinic №6, Odesa)]. *Marketynh i tsyfrovii tekhnologii*, № 10(1), P.72–81. (in Ukrainian)
6. Law of Ukraine. (2017). Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naseleння № 2168-VIII [On state financial guarantees of medical care for the population]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (in Ukrainian)
7. Kozhemiakina, T., & Romanchenko, N. (2025). NSZU: rol ta mistse v publicnomu upravlinni u sferi okhorony zdorovia [The National Health Service of Ukraine: role and place in public administration in healthcare]. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44a91225-ad5a-4a05-9b66-b2b3e115a800/content> (in Ukrainian)
8. Kniakova, V., Huz, D., Rudinska, O., & Krylenko, V. (2023). Formation of clusters of medical institutions as an administrative tool of management in the industry of health care in the conditions of decentralization. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, № 1(32). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2023-1\(32\)-4](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2023-1(32)-4) (in Ukrainian)
9. Kuprina, N. M. (2025). Aspekty upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia Ukrainy v suchasnykh umovakh [Aspects of healthcare management in Ukraine under modern conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, №1(10), P.82–89. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332491pp82-89](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332491pp82-89) (in Ukrainian)
10. Lekhan, V., & Hrytsenko, L. (2023). Obgruntuvannia modeli intehrovanoi systemy pervynnoi medyko-sanitarnoi dopomohy. Ukraina [Justification of the model of an integrated primary healthcare system in Ukraine]. *Ukraina. Zdorovia natsii*, №3, P.72–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2023.3/12> (in Ukrainian)

11. Lekhan, V., Nadutyi, K., & Tolstanov, O. (2024). Yakist pervynnoi medyko-sanitarnoi dopomohy: otsinka stanu ta shliakhy vdoskonalennia (rezultaty sotsiologichnoho doslidzhennia) [Quality of primary healthcare: assessment and ways of improvement (results of a sociological study)]. *Ukraina. Zdorovia natsii*, №1, P.133–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2024.1/23> (in Ukrainian)
12. National Health Service of Ukraine. (n.d.). Available at: <https://nszu.gov.ua/>
13. Martyniuk, O. A., Kussyk, N. L., Rudinska, O. V., & Krylenko, V. I. (2024). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia zakladom okhorony zdorovia v suchasniy paradyhmi rozvytku [Formation of the organizational and economic mechanism of healthcare management in the modern development paradigm]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56> (in Ukrainian)
14. Pan, L. V. (2003). Zbalansovana systema pokaznykiv (Balanced Scorecard–BSC) yak instrument efektyvnoho upravlinnia stratehiieiu orhanizatsii [Balanced Scorecard as a tool for effective strategic management]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, № 21, P. 56–63. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content> (in Ukrainian)
15. Podilska, T. I., Trushchenkova, L. V., & Lykhatskyi, P. H. (2025). Upravlinnia finansovymy resursamy zakladiv okhorony zdorovia: analitychnyi pidkhid [Management of financial resources of healthcare institutions: an analytical approach]. *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy*, № 4, P. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.4.15904> (in Ukrainian)
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Deiaki pytannia realizatsii prohramy derzhavnykh harantii medychnoho obsluhovuvannia naseleння u 2026 rotsi (№ 1808) [Some issues of implementation of the program of state guarantees of medical care for the population in 2026]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1808-2025-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
17. Todurov, M. (2024). Teoretyko-metodychni zasady rozbudovy systemy upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia [Theoretical and methodological foundations of building a healthcare management system]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, № 2(74), P. 164–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-164-170> (in Ukrainian)
18. Stefanyshyn, L. S. (2019). Teoretyko-metodychni osnovy zastosuvannia partysypatyvnoho upravlinnia zakladom okhorony zdorovia [Theoretical and methodological foundations of participatory management in healthcare institutions]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, № 3, P. 160–166. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_3_33 (in Ukrainian)
19. Shyshka, I. (2024). Analiz rezultativ reformuvannia systemy okhorony zdorovia na osnovi zvitnoi dokumentatsii NSZU [Analysis of healthcare reform results based on NHSU reporting data]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 334(5), P. 418–424. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-63> (in Ukrainian)
20. Yurynets, Z. V., & Petrukh, O. A. (2018). Napriamy derzhavnogo rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku sfery okhorony zdorovia Ukrainy [Directions of state regulation of innovative development in healthcare]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. (22), P.116–121. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.116> (in Ukrainian)
21. Aleksandrenko H., Shevchenko M., Chervak O. (2025) Digital health intervention reconnects war-affected people living with HIV to healthcare: Ukraine case study, *Oxford Open Digital Health*, Vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.1093/oodh/oqaf001>
22. Bashynska, D. (2023). Administrative and legal status of the National Health Service of Ukraine. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series Law*, no. (36), pp. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2023-36-16>
23. Borshch V., Rudinska O., Rogachevskyi O., Martyniuk O., Kussyk N., Huz D. (2022). Strategic health care management: Challenges and realities of emergencies. *Economic Affairs*. № 67(4s). P. 851–857. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.18>
24. Hellowell, M., Demeshko, O., Hrevtsova, R., Roubal, T., Fishchuk, K., Kasyanchuk, S., & Habicht, J. (2025). Private provision of health services in Ukraine: A qualitative exploration of current policy challenges, and considerations for reform. *Health Policy*, № 158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2025.105349>
25. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review Press. Available at: <https://www.perlego.com/book/836878/the-balanced-scorecard-translating-strategy-into-action-pdf> (Original work published 1996)
26. Lekhan, V., Rudyi, V., Shevchenko, M., Nitzan Kaluski, D., & Richardson, E. (2015). Ukraine: health system review. *Health systems in transition*, № 17(2), P. 1–154.
27. Shaw, C. D., Groene, O., Botje, D., Sunol, R., Kutryba, B., Klazinga, N., ... Thompson, A. (2014). The effect of certification and accreditation on quality management in 4 clinical services in 73 European hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*, № 26, P. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzu023>
28. Strelchenko, A. M., Siryi, Y. M., Mostepaniuk, L. O., Khablo, O. Y., & Krut, A. G. (2025, July 1). The national health service of Ukraine as a purchaser of medical services and medicines under the medical guarantees programme during martial law. *Polski Merkuriusz Lekarski*. Wydawnictwo Aluna. DOI: <https://doi.org/10.36740/Merkur202504115>

Дата надходження статті: 14.04.2026

Дата прийняття статті: 05.05.2026

Дата публікації статті: 20.05.2026