

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-5>

УУДК 614.2:005

Пазєєва Ганна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
заступник завідуючого кафедри управлінських технологій,
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

Anna Pazicieva

“KROK” University

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

DIVERSIFICATION OF SOURCES OF FINANCIAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT SYSTEM OF HEALTH CARE INSTITUTIONS

Анотація. У статті досліджено питання диверсифікації джерел фінансового забезпечення системи управління закладами охорони здоров'я. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що диверсифікація джерел фінансового забезпечення системи управління закладами охорони здоров'я є вимогою часу та здатна забезпечити розширення джерел та зростання обсягів фінансових надходжень необхідних для роботи медичного закладу. Виявлено, що комплексне поєднання фінансових надходжень та взаємодія різних джерел фінансування, в тому числі надходжень з НСЗУ, державного та місцевого бюджетів, добровільного та обов'язкового медичного страхування, надання платних медичних послуг та інших джерел забезпечує можливості для ефективного функціонування медичного закладу, зростання якості надання медичної допомоги на сучасному техніко-технологічному рівні та відкриває нові можливості для подальшого розвитку.

Ключові слова: система, управління, заклад охорони здоров'я, якість, система управління якістю, система управління закладом охорони здоров'я.

Summary. The article studies the issue of diversification of sources of financial support for the management system of health care institutions. The relevance of the topic of the study is due to the fact that diversification of sources of financial support for the management system of health care institutions is a requirement of the time and can provide a significant expansion of both sources and growth of financial revenues necessary for the operation of a medical institution. The article is aimed at studying the diversification of sources of financial support for the management system of health care institutions. For the purpose of conducting the study, the methods of scientific cognition were applied: analysis and synthesis, observation, abstraction, formalization, comparison; system and structural approaches; process, integrated and functional approaches. It is noted that the effective development of health care institutions requires differentiation of sources, a balanced approach to attracting and using all available sources and opportunities for financing a medical institution. The need for diversification of sources of funding in the management of a health care institution has been identified, namely the organization and provision of financial revenues under contracts from the National Health Service, revenues from the state budget, funding revenues from local budgets; revenues from compulsory health insurance, receipt of funds from voluntary health insurance funds, obtaining permission from the provision of paid medical services; financial revenues from the business environment and the implementation of interaction within the framework of public-private partnership, in the form of facility management; receipts from international charitable organizations, grants and from other sources not prohibited by current legislation. The complex combination of financial revenues and the interaction of all these sources provides opportunities for the effective functioning of a medical institution, an increase in the quality of medical care at a modern technical and technological level and opens up new opportunities for further development.

Keywords: system, management, health care institution, quality, quality management system, health care institution management system.

Постановка проблеми. В сучасних умовах стан сфери охорони здоров'я є одним із ключових показників суспільно-економічного розвитку. Від рівня цієї сфери залежить життя та здоров'я

населення і відповідно вона здійснює свій вплив на функціонування всіх інших сфер, і в першу чергу економіки. Сьогодні ця сфера перебуває на етапах тривалого системного реформування, під

час якого змінюються організаційні форми медичних закладів, система та джерела фінансування, інформатизація медичної сфери та самі підходи до здійснення управління медичними закладами. Водночас, змінюються механізми функціонування медичних закладів, які в нових реаліях повинні конкурувати з приватними медичними закладами і таким чином для пацієнтів формується нове конкурентне середовище, в якому пацієнти самостійно обирають медичний заклад, в якому отримуватимуть медичні послуги відповідно до своїх потреб та можливостей, здатності медичного закладу надати відповідні медичні послуги, медичну допомогу. Водночас, «кошти йдуть за пацієнтами», і такий вибір напряму позначається на обсягах фінансування та подальшій можливості медичного закладу забезпечувати власні потреби. Все це актуалізує питання пошуку та обґрунтування нових підходів до фінансового забезпечення в управлінні закладами охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретично-методичні та науково-практичні засади фінансування, фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я досліджували в наукових працях провідні науковці: М. Артус [1], В. Базилевич та Л. Баластрик [2], В. Глухов [3], М. Карп'як [4], Л. Квасний [5], О. Ніколюк [6], І. Потеряйло [7], С. Попова [8], О. Посилкіна [9], І. Семчук, Г. Кукель, В. Роледерс [10], Н. Філіпова [11], В. Федосова [12], С. Юрій, В. Стоян, С. Даневич [13] та інших науковців.

Досліджуючи питання фінансового забезпечення закладів сфери охорони здоров'я науковці в першу чергу розглядають та досліджують питання фінансування з державного бюджету країни, його обсяги, механізми формування фінансових потоків та їх надходження, тому фінансування сфери охорони здоров'я розглядається з позиції державної бюджетної політики.

У дослідженнях В. Глухова, В. Красільнікова зазначено, що належне бюджетне фінансування державної медицини в Україні створює умови для якісного виконання функцій, і тому надзвичайно актуальними сьогодні є проблеми пошуку додаткових джерел фінансового забезпечення установ охорони здоров'я [3, с. 108]. Науковці В. Федосова та В. Опарін визначають фінансове забезпечення як систему джерел і форм фінансування розвитку економічної та соціальної сфер суспільства [12].

У праці дослідників В. Базилевич та Л. Баластрик зазначається, що кошторисно-бюджетне фінансування виступає методом безповоротного, безоплатного надання коштів з метою утримання установ, котрі отримують повне матеріальне забезпечення за рахунок бюджетних коштів, відповідно до затверджених фінансових планів – кошторисів витрат [2, с. 259]. Водночас, науковцями наголошується на тому, що така система

фінансування втратила свою ефективність та не відповідає вимогам нової реформованої сфери охорони здоров'я, яка разом із впровадженням реформ та зміною структури потребує нових методів та механізмів фінансування.

У працях М. Артус, Н. Хижа науковці звертають увагу на доцільність впровадження, використання програмно-цільових методів та зазначають, що «програмно-цільовий та кошторисний методи є основними для фінансування закладів охорони здоров'я в Україні» [1, с. 221].

Науковці С. Юрій, В. Стоян та О. Даневич «ключовими ознаками програмно-цільового методу зазначають: зосередженість на результатах, які мають бути досягнуті внаслідок виконання програм; можливість оцінки наслідків бюджетних рішень в процесі їх прийняття; посилення відповідальності за витрачання бюджетних коштів; можливість проведення ґрунтовного аналізу витрат бюджетних коштів на основі показників результативності; забезпечення прозорості бюджетного процесу» [13, с. 59].

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць дослідження питання фінансового забезпечення системи управління закладами охорони здоров'я потребує подальших наукових досліджень.

Метою статті є дослідження теоретичних засад, наукових підходів та напрацювання науково-практичних рекомендацій щодо диверсифікації джерел фінансового забезпечення системи управління закладами охорони здоров'я. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний та структурний підходи; процесний, комплексний та функціональний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження нових підходів до фінансового забезпечення системи управління закладами охорони здоров'я є питанням складним та багатоаспектним. В першу чергу це обумовлено тими реаліями, в яких функціонують медичні заклади з обмеженими фінансуванням з державного та місцевого бюджетів, зростанням витрат на забезпечення функціонування медичних закладів, катастрофічної недостатності та відсутності кадрів та надмірним перевантаженням тих, що лишилися, зростаючим попитом на медичну допомогу, зниженням рівня якості та зростанням рівня цін на надання медичних послуг. Водночас, науковці звертають увагу на саму складність та недостатню прозорість існуючих механізмів фінансування та необхідність пошуку нових та більш прозорих форм та підходів.

Так, на думку, С. Попова та А. Могилей «затвердження великої кількості бюджетних програм робить складним процес контролю за цільо-

вим використанням бюджетних коштів, що може призвести до зростання програм, котрі будуть перешкоджати розвитку галузі охорони здоров'я через додаткове фінансування поточного споживання, і в результаті використання цільових коштів, які можуть бути спрямовані на розвиток галузі охорони здоров'я, призводить до недофінансування важливих соціальних програм у державі» [8, с. 223].

На думку І. Семчук, Г. Кукель, В. Роледерс [10] із впровадженням нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку сучасному керівнику необхідно володіти новими методами організації й управління, основними з яких є управління ринком чи мережею послуг, орієнтованих на охорону здоров'я населення; активне управління якістю з виходом за межі організації; управління фінансами з орієнтацією на ефективність організації.

Водночас, науковиця О. Посилкіна зазначає, що «в умовах недостатності бюджетного фінансування державна медицина в Україні не в змозі якісно виконувати свої функції, і тому надзвичайно актуальними сьогодні є проблеми пошуку додаткових джерел фінансового забезпечення установ охорони здоров'я. Заклади охорони здоров'я наголошують на необхідності ефективного управління фінансуванням та фінансовим забезпеченням, підвищеням показників операційної діяльності та результатів надання медичних послуг, а також розробки інноваційних рішень. Все це дасть можливість підвищити якість надання медичної допомоги та оптимізувати структуру витрат і моделей медичного обслуговування відповідно до актуальних тенденцій та моделей оплати медичних послуг» [9].

У праці Н. Філіпової досліджено поточну систему фінансування охорони здоров'я в Україні та її основних учасників, систематизовано перелік нормативно-правових актів, які створюють політико-правову основу для формування механізмів фінансування охорони здоров'я. Особливу увагу приділено програмі медичних гарантій, сутність якої полягає в тому, що держава гарантує надання медичних послуг та лікарських засобів пацієнтам. Науковицею зазначається, що оплата послуг закладу охорони здоров'я відбувається у разі виконання таких умов: укладений договір між закладом охорони здоров'я та Національною службою охорони здоров'я України. Проте, питання фінансування залишається відкритим, оскільки держава неспроможна забезпечити повністю безоплатне надання медичних послуг. Запропоновано умови та кроки залучення страхових компаній у систему фінансування охорони здоров'я України» [11].

У статті О. Ніколюк, О. Родіна, М. Керлан, зазначається, що заклади охорони здоров'я відносяться до медичної сфери, яка є частиною

соціальної системи України, що відіграє важливу роль також у підтримці здоров'я населення. Саме фінансування у виконанні такого завдання відіграє надзвичайно важливу роль. А розподіл фінансових ресурсів, їх цільове використання за призначенням та дефіцит бюджетних коштів на фінансування закладів охорони здоров'я є першочерговим завданням на державному, регіональному та місцевому рівнях управління [6].

Таким чином, забезпечення необхідних обсягів фінансового забезпечення медичних закладів стає питанням першочерговим та важливим, оскільки їх належний обсяг забезпечує можливості для функціонування медичного закладу та зростання як обсягів, так і якості надання медичних послуг, можливості до розвитку та техніко-технологічного переозброєння, впровадження нових технологій лікування, нової техніки, медичного обладнання, підвищення рівня кваліфікації лікарського та середнього медичного персоналу, тощо. Таким чином належний обсяг фінансування є одним із ключових ресурсів, необхідних для ефективного управління закладом охорони здоров'я та вирішення тих принципово важливих задач, які стоять перед медичними закладами та їх керівниками у забезпеченні подальшого розвитку. Його складність полягає у тому, що фінансування медичних закладів здійснюється з місцевих та державного бюджетів та має недостатні обсяги для покриття всіх витрат функціонування та забезпечення майбутнього розвитку медичного закладу, особливо в частині поновлення основних фондів, активів, придбання нового обладнання чи технологій.

Науковцями М. Карп'як та Н. Попадинець наголошується на тому, що «Система охорони здоров'я є унікальною сферою, тому функції фінансування – це особливі види діяльності, які цілеспрямовано впливають на відносини та зв'язки людей в процесі функціонування закладів охорони здоров'я та надання медичної допомоги населенню» [4].

За дослідженням Л. Квасній, О. Щербан, О. Романів, Н. Попадинець встановлено, що основними джерелами фінансування медичної допомоги в Україні є такі: 1) державний і місцеві бюджети; 2) добровільні внески юридичних і фізичних осіб; 3) особисті (приватні) внески фізичних та юридичних осіб за послуги, надані медичними установами; 4) безпосередня плата (гонорари) за послуги медичним працівникам; 5) фонди добровільного медичного страхування; 6) фонд обов'язкового медичного страхування [5].

Реформа фінансування запроваджена в сфері охорони здоров'я передбачає перехід від фінансування бюджетного до фінансування за принципом «гроші ідуть за пацієнтом». Таким чином, держава оплачує медичному закладу обсяги медичних послуг, наданих тому чи іншому конкретному

пацієнтові. Ця система замінила собою загальну виплату коштів на утримання того чи іншого медичного закладу.

Впровадження такої нової системи оплати державою медичних послуг в першу чергу забезпечується завдяки організації та роботі Національної служби охорони здоров'я України (НСЗУ). Саме ця організація перераховує основну частину коштів за лікування пацієнтів медичними закладами всіх рівнів та виступає з 2020 р. головним джерелом фінансування медичних закладів. З цієї метою між медичними закладами чи окремими лікарями практиками, що діють у формі ФОП фізичних осіб-підприємців, укладаються договори, за якими гарантується фінансування. Впровадження фінансування медичних закладів відповідно до вибору пацієнтів, які гарантує НСЗУ передбачає впровадження єдиних стандартів надання медичної допомоги пацієнтам на міжнародних стандартах якості, відповідності ISO та з дотриманням засад локальних та клінічних протоколів. Водночас, така нова система фінансування забезпечує значно більше свободи для пацієнтів у виборі медичних закладів та створює конкурентне середовище для їх функціонування, оскільки медичні заклади починають конкурувати між собою за надання медичних послуг пацієнтам. При цьому, медичні заклади державної та комунальної форми власності конкурують з приватними, що стимулює зростання якості та відповідності надання медичної допомоги, медичних послуг пацієнтам.

Крім основного джерела фінансових надходжень за укладеними договорами з НСЗУ, іншим джерелом надходження фінансування медичних закладів залишаються надходження з державного бюджету та надходження субвенції з місцевих бюджетів. Ці напрями фінансування також підлягають реформуванню, у них відбуваються зміни, спрямовані на забезпечення прозорості та стабільності, зростання ефективності цих операцій.

Функціонування медичних закладів потребує покриття значного обсягу витрат, пов'язаних як з безпосередньою операційною медичною діяльністю медичного закладу, так і з покриттям витрат оплати праці персоналу, комунальних платежів на утримання приміщень, амортизації, закупівлі медичних засобів та ліків, витратами довгострокового перспективного планування – проведення ремонтних робіт, заміною медичного устаткування чи його модернізацією, розширенням медичної бази з придбанням нового обладнання, впровадженням нових технологій. Все це потребує залучення додаткових обсягів фінансування, яке неможливо отримати, використовуючи лише традиційні джерела: державного бюджету, коштів місцевого бюджету та цільових надходжень з НСЗУ.

Таким чином, в управлінні закладами охорони здоров'я особливо актуальним постає питання

диверсифікації залучення різних джерел фінансування та їх поєднання з метою забезпечення необхідного, ефективного функціонування та розвитку медичного закладу джерел фінансових надходжень.

Одним із важливих джерел фінансування медичної сфери є обов'язкове медичне страхування. Обов'язкове медичне страхування визначається одним із головних напрямів фінансування медичної сфери в провідних, розвинених країнах світу. Воно здійснюється завдяки налагодженню системи, прийнятому в державі необхідному законодавству та з організацією діяльності відповідних страхових компаній. В Україні медичне страхування не є обов'язковим, що спричиняє низьку активність фінансових надходжень. За своєю суттю ефективне медичне страхування вимагає створення певних страхових пулів, об'єднань коштів з метою перерозподілу ризиків, витрат на лікування з пацієнтів на страхові компанії, що компенсують ці витрати у випадку настання страхового випадку і таким чином здійснюється оплата відповідних медичних послуг, наданих пацієнтам медичними закладами.

Наступним джерелом надходжень виступає добровільне медичне страхування застосування цієї форми фінансового забезпечення дає можливість отримати виплату коштів за надання медичних послуг особам, які застраховані у випадку настання страхових випадків, згідно з укладеними страховими угодами. Проте, такий вид страхування є досить дорогим, а тому непоширеним на практиці, в реаліях України. Натомість, в провідних країнах світу є одним із поширених інструментів фінансування, які використовуються в медичній сфері.

Третім джерелом надходжень виступають кошти населення, пацієнтів, отримані медичними закладами в якості оплати за надання платних медичних послуг пацієнтам. Надходження з надання платних послуг загалом є незначними та не можуть повною мірою покривати витрати на утримання медичного закладу, оплату праці персоналу, проте саме це джерело є перспективним та може розширюватися та зростати разом з розширенням переліку тих медичних послуг, що не покриваються обов'язковим пакетом гарантованої медичної допомоги, яку оплачує НСЗУ. Водночас, пацієнти в межах медичного закладу можуть отримувати кращі умови чи нові додаткові медичні послуги, за якими здійснюватиметься додаткова оплата.

Новими інноваційними джерелами фінансування, на думку науковців, виступають механізми державно-приватного партнерства, яке може здійснюватися у формі фасиліті-менеджменту. Впровадження такого менеджменту, на думку науковців, здатне зменшити витрати на утримання об'єктів та зростання якості внаслідок найму допоміжного

персоналу та за рахунок економії витрат на харчування пацієнтів, закупівлю медичних матеріалів та інших витрат за рахунок передачі всіх непрофільних функцій медичного закладу організаціям, які спеціалізуються саме на цих видах діяльності на аутсорсинг. Цілком погоджуючись із цим хочемо зазначити, що використання аутсорсингу в управлінні медичним закладом здатне забезпечити оптимізацію процесів забезпечення та значно зменшити витрати на отримання непрофільних структурних підрозділів та зменшити кількість немедичних працівників медичного закладу.

Додатковими джерелами надходження фінансових ресурсів, необхідних для фінансування медичного закладу виступають надходження від благодійних організацій, благодійних фондів, надходження грантів на медичні дослідження, пожертвувань окремих осіб та організацій в межах країни та міжнародних. Особливостями цього типу фінансових надходжень є їх епізодичність, оскільки вони не здійснюються системно, щомісячно, на постійних засадах, тому на ці кошти неможливо розраховувати, формуючи бюджет на фінансування медичного закладу. Водночас, цей напрям надходжень є перспективним і потребує особливої уваги та зусиль керівника медичного закладу, оскільки саме завдяки цьому можливо залучити кошти для реалізації окремих проектів в діяльності, залучити нові медичні технології, придбати медичне обладнання, знайти гранти на науково-дослідні роботи, навчання чи стажування медичних працівників, а тому це джерело є важливим та перспективним для активної діяльності керівників медичного закладу.

Узагальнюючи зазначимо, що ефективний розвиток закладів охорони здоров'я потребує диференціювання цих джерел, збалансованого підходу та залучення та використання всіх наявних джерел та можливостей для фінансування медичного закладу, бо саме це диференціювання та збалансування забезпечує можливості отримання медичними закладами необхідних та достатніх для їх функціонування та розвитку обсягів фінансових надходжень.

Висновки. В результаті проведених досліджень виявлено необхідність диверсифікації джерел фінансування в управлінні закладом охорони здоров'я, а саме організації та забезпечення отримання фінансових надходжень за договорами від Національної служби здоров'я України; надходжень з державного бюджету; надходжень фінансування з місцевих бюджетів; надходжень від обов'язкового медичного страхування; отримання коштів від фондів добровільного медичного страхування; отримання доходу від надання платних медичних послуг; фінансових надходжень від бізнес-середовища та реалізації взаємодії в рамках державно-приватного партнерства, у формі фасиліті-менеджменту; надходження від міжнародних благодійних організацій, грантів та з інших джерел, незаборонених чинним законодавством. Диференціювання комплексне поєднання фінансових надходжень та взаємодія всіх цих джерел забезпечує можливості для ефективного функціонування медичного закладу, зростання якості надання медичної допомоги на сучасному техніко-технологічному рівні та відкриває нові можливості для подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Артус М. М. Хижа Н. М. Бюджетна система України. Київ : Європейський університет, 2005. 220 с.
2. Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. Державні фінанси. Київ : Атіка, 2002. 368 с.
3. Глухова В.І., Красільнікова В. Ю. Проблеми фінансового забезпечення системи охорони здоров'я України. *Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського*. 2009. №2 (55). С.108–112.
4. Карп'як М. О. Попадинець Н. М. Оцінка функціонування сфери охорони здоров'я в Україні в контексті євроінтеграції. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2017. №. 8(77). С. 122–129.
5. Квасній Л., Щербан О., Романів О., Попадинець Н. Сучасні форми фінансування закладів охорони здоров'я в Україні в контексті медичної реформи. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. №4 (82), С. 144–148. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.27>
6. Ніколюк О. В., Родіна О. В., Керлан М. О. Підходи до управління фінансуванням закладів охорони здоров'я в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-05-01> (дата звернення 15.06.2025)
7. Потеряйло І. Ю. Застосування програмно-цільового методу планування видатків місцевих бюджетів. *Вісник КНТЕУ*. 2011. № 6. С. 74–82.
8. Попова С. П., Могилей А. О. Особливості та проблеми застосування програмно-цільового методу бюджетування. *Наукові записки*. 2013. № 13. С. 221–224.
9. Посилкіна О.В. Гладкова О.В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні, в умовах їх реформування. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. № 32 (71). С. 43–49.
10. Семчук, І., Кукель, Г., Роледерс В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.88> (дата звернення 15.06.2025)
11. Філіпова Н. Аналіз системи фінансування охорони здоров'я в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 151–158.

12. Федосов В., Опарін В. Бюджетний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2014. 864 с.
13. Юрій С.І., Стоян В. І., Даневич О. С. Казначейська система. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 818 с.

References:

1. Artus M. M. Khyzha N. M. (2005) Biudzhetna systema Ukrainy [Budget system of Ukraine]. Kyiv: Yevropeiskyi universytet, 220 p. (in Ukrainian)
2. Bazylevych V. D., Balastryk L. O. (2002) Derzhavni finansy [Public Finance]. Kyiv: Atika, 368 p. (in Ukrainian)
3. Hlukhova V.I., Krasilnikova V. Yu. (2009) Problemy finansovoho zabezpechennia systemy okhorony zdorovia Ukrainy [Problems of Financial Support of the Health Care System of Ukraine]. *Visnyk KDPU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, vol. 2(55), pp. 108–112.
4. Karpiak M. O. Popadynets N. M. (2017) Otsinka funktsionuvannia sfery okhorony zdorovia v Ukraini v konteksti yevrointehratsii [Assessment of the functioning of the healthcare sector in Ukraine in the context of European integration]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, vol. 8(77), pp. 122–129.
5. Kvasnii L., Shcherban O., Romaniv O., Popadynets N. (2019) Suchasni formy finansuvannia zakladiv okhorony zdorovia v Ukraini v konteksti medychnoi reformy [Modern Forms of Financing of Health Care Institutions in Ukraine in the Context of Medical Reform]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 4 (82), pp. 144–148.
6. Nikoliuk O. V., Rodina O. V., Kerlan M. O. (2023) Pidkhody do upravlinnia finansuvanniam zakladiv okhorony zdorovia v Ukraini [Approaches to Managing the Financing of Health Care Institutions in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-05-01> (Accessed 15.06.2025)
7. Poteriailo I. Yu. (2011) Zastosuvannia prohramno-tsilovoho metodu planuvannia vydatkiv mistsevykh biudzhetyv [Application of the program-target method of planning expenditures of local budgets]. *Visnyk KNTEU*, vol. 6, pp. 74–82.
8. Popova S. P., Mohylei A. O. (2013) Osoblyvosti ta problemy zastosuvannia prohramno-tsilovoho metodu biudzhetuвання [Features and Problems of Application of the Program-Target Method of Budgeting]. *Naukovi zapysky*, vol. 13, pp. 221–224.
9. Posylkina O. V. Hladkova O. V. (2021) Aktualni problemy finansovoho zabezpechennia diialnosti zakladiv okhorony zdorovia v Ukraini, v umovakh yikh reformuvannia [Actual Problems of Financial Support of Health Care Institutions in Ukraine, in the Context of Their Reform]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*, vol. 32 (71), pp. 43–49.
10. Semchuk, I., Kukel, H. Roleders, V. (2020) Vprovadzhennia novykh pidkhodiv do upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia v umovakh rynku [Introduction of new approaches to the management of health care institutions in the market conditions]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.88> (Accessed 15.06.2025)
11. Filipova N. (2021) Analiz systemy finansuvannia okhorony zdorovia v Ukraini [Analysis of the health care financing system in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1(25), pp.151–158.
12. Fedosov V., Oparin V. (2014) Biudzhetni menedzhment [Budget Management]. Kyiv: KNEU, 864 p. (in Ukrainian)
13. Iurii S. I., Stoian V. I., Danevych O. S. (2006) Kaznacheiska systema [Treasury system]. Ternopil: Kart-blansh, 818 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 20.06.2025