

УДК 35.07:614:005.96

Михайловська Олена Василівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

Mykhailovska Olena

*Doctor of Public Administration, Professor,
Professor at the Department of Public Management and Administration
Higher Education Institution "University of Future Transformation"*
ORCID: 0000-0002-7682-2292

Лисенко Станіслав Юрійович

*аспірант
Національного університету «Чернігівська політехніка»*

Lysenko Stanislav

*PhD Student of the
National University "Chernihiv Polytechnic"*
ORCID: 0009-0006-2316-8510

Михайловський Ігор Миколайович

*аспірант
Національного університету «Чернігівська політехніка»*

Mykhailovskyi Ihor

*PhD Student of the
National University "Chernihiv Polytechnic"*
ORCID: 0009-0009-6794-9628

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-3-10836

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

CHANGE MANAGEMENT AS A STRATEGIC TOOL IN THE HEALTHCARE SECTOR

Анотація. Вступ. Сучасні глобальні виклики, зокрема збройна агресія проти України, трансформують уявлення про ефективність державного управління в критично важливих сферах, зокрема охороні здоров'я. У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження інструментів стратегічного управління змінами, які дозволяють не лише адаптувати систему охорони здоров'я до нових реалій, а й підвищити її стійкість, ефективність та довіру громадян. Управління змінами в публічному секторі вже не є просто управлінською функцією – воно перетворюється на ключовий компонент стратегії національного відновлення.

Мета. Метою дослідження є визначення ролі управління змінами як стратегічного інструменту розвитку та реформування сфери охорони здоров'я в Україні в умовах системної кризи, окреслення основних етапів формування позитивного суспільного сприйняття реформ, а також пропозиція напрямів удосконалення публічної політики в галузі охорони здоров'я.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є аналітичні звіти МОЗ України, міжнародних організацій та інституцій, а також праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління змінами, публічного управління, стратегічного планування у сфері охорони здоров'я. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, логічного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу та структурно-функціонального аналізу.

Результати. У статті обґрунтовано необхідність застосування інструментів управління змінами для підвищення ефективності реформування сфери охорони здоров'я в Україні, з урахуванням сучасного безпекового, економічного та соціального контексту. Визначено основні напрями та етапи управління змінами в публічному секторі, зокрема в медичній галузі: аналіз потреб, планування, комунікація, впровадження, оцінка та закріплення змін. Продемонстровано, як пози-

тивне ставлення до реформ та залучення громадськості, медичних працівників, експертного середовища й ЗМІ впливають на успішність трансформаційних процесів. Особливу увагу приділено аналізу практичних заходів, вжитих українським урядом і партнерами, а також оцінці ролі Національної служби здоров'я України в період війни.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на створення моделі адаптивного управління реформами в умовах високої турбулентності, розробку ефективних механізмів моніторингу змін та індикаторів їх суспільного сприйняття, що дозволить зміцнити довіру до системи охорони здоров'я, забезпечити її стійкість і відповідність викликам сучасності.

Ключові слова: управління змінами, охорони здоров'я, публічна сфера, реформування.

Summary. Introduction. Contemporary global challenges, particularly the armed aggression against Ukraine, are transforming the concept of effective public governance in critically important sectors, including healthcare. Under these conditions, the implementation of strategic change management tools becomes especially relevant, enabling not only the adaptation of the healthcare system to new realities but also enhancing its resilience, efficiency, and public trust. Change management in the public sector is no longer merely an administrative function – it is becoming a key component of the national recovery strategy.

Purpose. The aim of this study is to define the role of change management as a strategic tool for the development and reform of the healthcare sector in Ukraine amid systemic crisis; to outline the main stages of forming positive public perception of reforms; and to propose directions for improving public policy in the field of healthcare.

Materials and methods. The research materials include analytical reports by the Ministry of Health of Ukraine, international organizations and institutions, as well as works by national and foreign scholars in the fields of change management, public administration, and strategic planning in healthcare. The study employs methods of theoretical generalization, logical analysis, induction, deduction, systems approach, and structural-functional analysis.

Results. The article substantiates the need to apply change management tools to improve the effectiveness of healthcare reforms in Ukraine, considering the current security, economic, and social context. The main directions and stages of change management in the public sector – particularly in the medical field – are defined: needs assessment, planning, communication, implementation, evaluation, and consolidation of changes. The study demonstrates how positive attitudes toward reforms, along with public engagement, the involvement of medical professionals, experts, and the media, influence the success of transformational processes. Particular attention is paid to the analysis of practical measures taken by the Ukrainian government and its partners, as well as to the evaluation of the role of the National Health Service of Ukraine during wartime.

Discussion. Future research should focus on the development of a model for adaptive reform management under conditions of high turbulence, the creation of effective monitoring mechanisms for changes, and the identification of public perception indicators. This will strengthen trust in the healthcare system, ensure its resilience, and enable it to respond effectively to contemporary challenges.

Key words: change management, healthcare, public sector, reform.

Постановка проблеми. Процес управління змінами визначається рядом ключових факторів і викликів. Сучасний світ швидко змінюється під впливом глобальних тенденцій, таких як технологічний розвиток, демографічні зрушення, зміни клімату, глобальні кризи тощо. Організації різних форм власності повинні бути готові адаптуватися до цих змін і забезпечувати відповідний рівень послуг та управління. Водночас споживачі таких послуг стають більш вимогливими і активними учасниками управління. Вони очікують більшої прозорості, відкритості, участі та якості послуг, що ставить організації перед викликом постійно вдосконалювати свою роботу.

Впровадження нових технологій, таких як інформаційні системи, штучний інтелект, аналітика даних тощо, вимагає від організацій змінюватися та адаптуватися до цих інновацій для підвищення ефективності їх діяльності незалежно від форми власності. Тож, управління змінами стає важливою стратегічною функцією для досягнення успіху та забезпечення відповіді на сучасні виклики та можливості, а адаптація до змін стає ключовою умовою для збереження забезпечення ефективності управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси управління змінами досліджували і до-

сліджують багато науковців у різних галузях науки, таких як управління, психологія, соціологія і багато інших. Зокрема К. Левін (вперше запропонував концепцію «заморожування-зміну-заморожування» («Unfreeze-Change-Refreeze»), яка стала основою багатьох моделей управління змінами) [1]; Дж. Коттер (автор багатьох праць у сфері управління змінами, включаючи «Ведення змін» («Leading Change»), в якій пропонує вісім кроків для ефективного управління змінами) [2]; П. Сенге (автор книги «П'ять способів ведення навчальних організацій» («The Fifth Discipline»), в якій розглядає поняття «організаційного навчання» та його роль в управлінні змінами) та інші [3]. Також науковці останнім часом все активніше досліджують процеси управління змінами саме в публічній сфері, оскільки від неї залежить суспільний добробут та розвиток [4–7]. У вітчизняній управлінській теорії даний напрям розробляли: М. Білинська (розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні) [4]; Т. Кужда, О. Сороківська, А. Мосій (теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації) [6].

Управління змінами розглядається як важливий елемент стратегічного менеджменту в умовах

невизначеності. Огляд практичних інструментів управління змінами подано в [8–9], де висвітлено методи, що сприяють ефективному впровадженню трансформацій у різних організаціях. У сфері охорони здоров'я аналітичні дані [10–12; 15–17] підтверджують масштабність викликів, спричинених війною, а також визначають ключові напрямки відновлення та адаптації медичної системи. Законодавча база [13–14] формує нормативне підґрунтя для впровадження змін, зокрема у розвитку спроможної мережі закладів охорони здоров'я та системи громадського здоров'я. Отже, багато вчених сьогодні досліджують дану тему у межах нової реальності, однак особливої актуальності вона набула в умовах глобальних викликів і кризових подій, зокрема повномасштабної війни, що потребує від державного управління гнучкості, адаптивності та проактивного впровадження змін у всіх секторах суспільного життя. Зазначене формує нові вимоги до менеджерів усіх рівнів, які мають не лише управляти процесами, але й ініціювати та успішно реалізовувати зміни в умовах невизначеності.

Мета статті. Дослідити управління змінами як дієвий інструмент ефективного менеджменту на прикладі системи охорони здоров'я та визначити основні кроки щодо формування позитивного сприйняття суспільством змін у даній сфері.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано комплексний підхід до збору та аналізу інформації, що забезпечив багатовимірне висвітлення проблематики управління змінами в сфері охорони здоров'я. Основними джерелами інформації стали: 1) аналітичні звіти міжнародних організацій, таких як Всесвітній банк, ВООЗ, Європейська комісія, Програма розвитку ООН, що оцінюють виклики та трансформаційні процеси в системі охорони здоров'я України під час війни; 2) статистичні дані та офіційна інформація, оприлюднена на сайтах МОЗ України, Державної служби статистики, Національної служби здоров'я України (НСЗУ), аналітичних центрів і урядових платформ з відновлення; 3) наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені теорії управління змінами, публічному адмініструванню та організаційному розвитку (зокрема, концепції К. Левіна, Дж. Коттера, П. Сенге, М.).

У ході дослідження було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: 1) метод теоретичного узагальнення — для систематизації підходів до управління змінами у публічній сфері та охороні здоров'я; 2) системний підхід — для виявлення взаємозв'язків між змінами в організаційній структурі, державній політиці, суспільних очікуваннях і результативністю реформ; 3) логічний аналіз та синтез — для формулювання узагальнень та висновків на основі емпіричних та аналітичних матеріалів; 4) структурно-функціональний аналіз — для вивчення компонентів процесу управління змінами, включаючи ролі зацікавлених сторін; 5) метод експертного оцінювання — для визначення ключових

факторів впливу на ефективність змін у системі охорони здоров'я; 6) контент-аналіз документів — для аналізу публічних політик, комунікацій урядових структур та інформаційних матеріалів щодо реформ.

Вищенаведене дозволило не лише виявити поточні тенденції та проблеми управління змінами, але й сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності реформ в умовах системної кризи.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі організації постійно стикаються з необхідністю змінювати свої стратегії, структури та процеси, щоб відповідати зростаючим вимогам ринку, технологічним зрушенням та економічним та соціокультурним змінам. Управління змінами є ключовим аспектом в управлінні сучасними організаціями, і воно набуває все більшого значення. Як зазначають [7]: «управління змінами — це: 1) системний підхід до роботи зі змінами; 2) структурований спосіб застосування інструментів, знань і ресурсів для ефективного стимулювання успіху організації [8]; 3) процес, інструменти і методи для управління людською стороною змін для досягнення необхідного результату [9]. При цьому управління змінами має чітку мету — забезпечити переваги й бажані результати зміни».

Публічна сфера включає в себе усі суспільні сектори, які перебувають під контролем або управлінням державних або громадських організацій та органів. Система охорони здоров'я зазвичай фінансується державними коштами і забезпечується державними та громадськими медичними установами. Дана система має на меті забезпечити доступ громадян до медичних послуг, покращити стан здоров'я нації, запобігти захворюванням та лікувати хвороби. У багатьох країнах система охорони здоров'я функціонує на рівні публічного сектору, де вона надається на базі державних лікарень, клінік, страхових фондів тощо.

Однак у деяких країнах також існує приватний сектор охорони здоров'я, де медичні послуги надаються приватними медичними закладами та за плату. У цьому випадку система охорони здоров'я може включати як публічний, так і приватний сектор, але в будь-якому разі вона відноситься до публічної сфери через свій соціальний характер і значення для суспільства.

Для ефективного функціонування системи охорони здоров'я в Україні виникає необхідність управління змінами у процесі її реформування. За роки незалежності України не вдалося вирішити провідні завдання в цій галузі, такі як покращення рівня здоров'я населення, скорочення нерівності між різними соціально-економічними групами, справедливий розподіл фінансових ресурсів, підвищення чутливості системи до потреб громадян.

Діюча модель системи охорони здоров'я, яка спадкувалася від радянських часів, не відповідає сучасним реаліям і потребам. Вона не придатна для функціонування в ринкових умовах, і навіть в умовах планової економіки її ефективність знижувалася з часом. Основна перевага класичної системи Семаш-

ка — загальна доступність медичної допомоги — зазнала істотної корозії через скорочення фінансування охорони здоров'я та зростання формальних і неформальних платежів населення за медичні послуги. Реформи в цій галузі необхідні для покращення якості та доступності медичної допомоги, а також для забезпечення ефективного управління ресурсами та зростання довіри населення до системи охорони здоров'я, шляхом удосконалення взаємодії між органами влади, лікарями, пацієнтами. Отже, управління змінами у системі охорони здоров'я стає необхідністю, оскільки дана сфера має бути готовою до викликів, що ставляться перед нею в сучасному світі.

Управління змінами в публічній сфері [7] — це процес планування, впровадження і контролю змін у діяльності державних та громадських організацій з метою покращення їхньої ефективності, ефективності та спроможності відповідати на змінні вимоги суспільства та середовища. Основні аспекти управління змінами в публічній сфері включають напрями, що представлені в таблиці 1.

У зв'язку з масштабним воєнним вторгненням, система охорони здоров'я в Україні опинилася під впливом надзвичайного стресового навантаження. Медичні установи та персонал, на протигагу до інших публічних секторів, продовжували функціонувати в умовах, що ескалували до критичної точки, навіть під час найбільш інтенсивних бойових дій. Результатом стали численні акти агресії проти медичних закладів. На Рис. 1 представлено інформацію щодо кількості зруйнованих та відновлених медичних закладів України.

На кінець грудня 2024 року внаслідок атак в Україні пошкоджено 1938 медичних об'єктів у 715 закладах охорони здоров'я [11]. Зазначимо, що на даний момент у рамках спільної ініціативи Уряду України, Світового банку та Європейської комісії було підготовлено документ «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення» (RDNA3), згідно з яким загальний обсяг потреб у секторі охорони здоров'я оцінюється на рівні приблизно 17 мільярдів доларів США. Із цієї



Рис. 1. Відновлення зруйнованих медичних закладів України під час війни [10]

суми короткострокові потреби на 2024–2026 роки становлять 3,6 мільярда доларів. Водночас, у контексті систематичних ракетних обстрілів, обсяг необхідних ресурсів продовжує зростати, що вимагає коригування оцінок та стратегічного планування відновлення.

На початку військових дій було порушено доступ до нагально необхідних медикаментів та послуг, що спричинило переміщення тисяч медичних працівників та їх пацієнтів із зони конфлікту. Незважаючи на це, медична система продемонструвала стійкість, зберігши функціональну спроможність та управління. Резистентність системи була забезпечена завдяки синергії декількох ключових факторів: високому рівню відданості та професійного служіння з боку медичного персоналу та керівництва медичних установ, оперативним управлінським рішенням від Міністерства охорони здоров'я, Кабінету Міністрів та парламенту, а також завдяки реалізації попередніх структурних реформ, які забезпечили системі більшу адаптивність і відновлювальну потужність.

Значні зміни були реалізовані в охороні здоров'я України на відповідь на нові виклики, спричинені масштабною війною. На завершення 2022 року уряд вніс модифікації до Програми медичних гарантій (ПМГ), акцентуючи на послугах для відновлення

Таблиця 1

Напрями управління змінами в публічній сфері

Напря́м	Характеристика
Аналіз потреб і оцінка змін	Визначення, які зміни необхідні та як вони вплинуть на організацію і суспільство в цілому.
Планування змін	Розробка стратегії та плану дій для впровадження змін, включаючи виділення ресурсів та визначення відповідальних осіб.
Комунікація та залучення зацікавлених сторін	Забезпечення чіткого спілкування зі всіма, хто стосується цих змін, та врахування їхніх поглядів і відгуків.
Впровадження змін	Фактичне виконання змін у відповідності з планом.
Оцінка результатів і коригування	Після впровадження змін необхідно оцінити їх ефективність і внести необхідні корективи.
Стійкість змін	Забезпечення того, щоб зміни були стійкими та інтегрувалися в роботу організації.
Співпраця з громадськістю	Оскільки публічна сфера часто взаємодіє з громадськістю і громадянами, важливо враховувати їхні погляди та відгуки при впровадженні змін.

Джерело: складено авторами

ментального здоров'я та реабілітації. Нововведення в ПМГ включали два нових пакети медичних послуг: «Супровід і лікування дорослих та дітей з психічними розладами на первинному рівні медичної допомоги» та «Комплексна реабілітаційна допомога дорослим та дітям у стаціонарних умовах». У грудні того ж року були затверджені регуляції, що дозволяли пацієнтам на реабілітації отримувати необхідні реабілітаційні засоби безпосередньо в медичних закладах для тимчасового користування, що спростило процедури та зменшило час очікування.

Адміністративні заходи також включали затвердження Державного типового плану реабілітації для осіб з обмеженнями в повсякденному функціонуванні, а також особливості складання індивідуальних реабілітаційних планів, що є значущим кроком у підвищенні ефективності реабілітаційних послуг [12].

Важливими кроками у законодавчій сфері стали три галузеві закони, ухвалені парламентом в 2022 році, які мали на меті врегулювати розвиток мережі лікарень, систему громадського здоров'я та сферу лікарських засобів. Зокрема, Закон про «спроможну мережу лікарень» [13] та Закон про громадське здоров'я [14] стали фундаментом для подальшого реформування галузі охорони здоров'я в контексті сучасних викликів та потреб.

У процесі реформування охорони здоров'я в Україні значну роль відіграє Національна служба здоров'я (НСЗУ), яка стикається з викликами, що свідчать про її інституційне послаблення. Особливо непокоїть використання НСЗУ у ролях, які традиційно не належать до її компетенції, що може свідчити про зниження її інституційної спроможності. Продовження тенденції до зменшення фінансування, що розпочалося ще до війни, є додатковим фактором, що підриває стабільність служби. Зокрема, у 2023 році скорочення фінансування НСЗУ склало 39% порівняно з 2022 роком та 47% порівняно з 2021 роком, що диспропорційно велике порівняно зі зменшенням бюджету на інші програми. Загалом бюджет НСЗУ у 2023 році становить лише 0,13% від обсягу коштів, які вона розпоряджає, що є вдесятеро менше від європейських стандартів (1–2% від загального бюджету на медичні послуги). За таких умов послаблена НСЗУ не лише не зможе ефективно забезпечувати якість та повноту гарантованих медичних послуг, але й ризикує втратити незалежність, ставши інструментом реалізації політичних цілей.

Відновлення системи охорони здоров'я після війни є одним із пріоритетів уряду, який представив відповідний план. Однак цей план, розроблений за кілька тижнів у форматі онлайн-зустрічей із залученням майже сотні експертів, більше нагадує сукупність пропозицій, ніж готовий стратегічний документ. Зазначене підтверджується ухваленням у жовтні пріоритетних напрямів розвитку в охороні здоров'я на 2023–2025 роки, що включає 17 різних напрямів, свідчить про відсутність чітко визначених

кроків або напрямків, які уряд планує зосередити увагу і ресурси у найближчі роки [15].

У січні 2023 року уряд України ініціював створення Проектного офісу з відновлення системи охорони здоров'я, який призначений для координації зусиль щодо впровадження реформ, відновлення від наслідків воєнних дій та розвитку інфраструктури галузі охорони здоров'я. Цей офіс має стати ключовим елементом у формулюванні стратегій та визначенні пріоритетних напрямків розвитку здоров'я на національному рівні в наступні роки [16]. Міністерство охорони здоров'я України акцентує на пріоритетності відновлення медичної інфраструктури як ключового завдання у забезпеченні доступу громадян до якісних медичних послуг, особливо в умовах триваючого військового конфлікту [17].

Тож, враховуючи зміни, які сьогодні відбуваються, актуальність сприяння управлінню позитивному сприйняттю громадськістю змін в системі охорони здоров'я в Україні набуває важливості в аспекті ефективності їх впровадження, оскільки громадське сприйняття є важливим фактором у впровадженні та успішності будь-яких реформ. Позитивне ставлення сприяє ефективному процесу реформування, зменшуючи опір змінам, воно може збільшити довіру громадян до системи охорони здоров'я, що є критично важливим для її ефективності та надійності.

Для успішного позитивного сприйняття змін суспільством в системі охорони здоров'я, необхідно зосередитися на певних етапах (Рис. 2).

Важливо й те, що належне інформування та ведення діалогу з громадськістю запобігає поширенню дезінформації та неправильного розуміння змін, що є особливо важливим в часи інформаційного перенасичення. Позитивне ставлення до реформ у сфері охорони здоров'я сприяє соціальній згуртованості, допомагаючи громадськості спільно працювати на благо загального здоров'я та добробуту, а також забезпечує широку публічну підтримку, що є невід'ємним для довгострокової стабільності та розвитку системи охорони здоров'я.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Важливість управління змінами подвоюється у контексті швидких глобальних змін, де виклики, такі як глобалізація, технологічний прогрес і соціокультурні зрушення, вимагають оперативної відповіді від усіх секторів управління. Управління змінами є важливим компонентом для організацій, що прагнуть підтримувати релевантність та ефективність у швидкозмінному середовищі. Значні зусилля також мають бути спрямовані на розробку та імплементацію адаптивних стратегій. Тож необхідно продовжувати дослідження в галузі управління змінами, зокрема в публічному секторі, для розробки нових моделей та підходів, які б відповідали сучасним викликам та вимогам. Отже, сприяння позитивному сприйняттю громадськістю змін у системі охорони здоров'я є важливим для забезпечення її ефективності, стабільності та прийняття реформ широкими

Активне інформування та прозорість	Регулярне та відкрите інформування громадськості про плановані зміни, їхні переваги та потенційні виклики, що допомагає зменшити опір і побоювання, а також сприяє формуванню розуміння необхідності реформ.
Залучення громадськості до дискусій	Організація громадських слухань, форумів та обговорень, де громадяни можуть висловити свої думки, запитання та побоювання, є важливим для підвищення рівня довіри та підтримки реформ.
Співпраця з медичними професіоналами	Залучення лікарів та інших медичних працівників до процесу реформування, врахування їх рекомендацій і зауважень, що забезпечить професійний підхід та збільшить довіру до реформ серед населення.
Демонстрація позитивних результатів	Надання чітких прикладів успіху реформ, викладення позитивних історій пацієнтів, поліпшення в якості обслуговування, зниження витрат на медичні послуги.
Підтримка з боку ЗМІ та лідерів думок	Використання ЗМІ та впливових осіб для поширення об'єктивної та зрозумілої інформації про переваги та необхідність реформ.
Моніторинг та оцінка реформ	Регулярний моніторинг та оцінка впливу реформ на охорону здоров'я, а також підготовка звітів, що доступно представляють результати.
Освітні програми	Організація освітніх програм та кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності населення з питань охорони здоров'я, значення профілактики та здорового способу життя.

Рис. 2. Основні кроки щодо формування позитивного сприйняття суспільством змін у сфері охорони здоров'я

Джерело: запропоновано авторами

верствами населення. Виконання представлених у статті кроків щодо формування позитивного сприйняття суспільством змін у сфері охорони здоров'я

може не лише сприяти формуванню позитивного іміджу реформ в системі охорони здоров'я серед населення, а підвищити ефективність їх впровадження.

Література

1. Kritsonis A. Comparison of change theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*. 2004. 8(1). URL: <https://globalioc.com/wp-content/uploads/2018/09/Kritsonis-Alicia-Comparison-of-Change-Theories.pdf> (дата звернення: 15.03.2025).
2. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.
3. Баніт О. В. Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2015. 2(11). С. 28–38.
4. Білинська М. М. Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні. Київ : НАДУ, 2017. 60 с
5. Адісес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі і повсякденному житті. Київ : Форм Україна, 2018. 400 с.
6. Кужда Т. І., Сороківська О. А., Мосій А. Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 26. Ч. 2. С. 40–43.
7. Михайловська О. В. Старченко Г. В., Дука А. П. Прогресивні управлінські технології в публічній сфері. *Експерт: парадигми юридичних наук та державного управління*. 2021. № 3(15). С. 198–204.

8. The Ultimate List of Change Management Tools to Drive Change Like a Pro. *Creately*. URL: <https://creately.com/blog/diagrams/change-management-tools-list/> (дата звернення: 15.03.2025).
9. Project management. I. Project Management Institute. II. Title: PMBOK guide. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf (дата звернення: 15.03.2025).
10. Скільки медичних закладів було зруйновано та відновлено за час повномасштабної війни. *Слово і діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/10/29/infografika/suspilstvo/skilky-medychnyx-zakladiv-bulo-zrujnovano-ta-vidnovleno-povnomasshtabnoyi-vijny> (дата звернення: 15.03.2025).
11. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/uk> (дата звернення: 15.03.2025).
12. Ковтонюк П., Корчак Т. Кризь війну: що відбулося з охороною здоров'я у 2022 році. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/2023/04/3/253632/> (дата звернення: 15.03.2025).
13. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 28.02.2023 № 174.
14. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX.
15. Зміцнення охорони здоров'я України в умовах війни. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/immersive-story/2023/10/30/strengthening-ukraine-healthcare-in-the-midst-of-war> (дата звернення: 15.03.2025).
16. В Україні вже повністю відновили 410 об'єктів медичних закладів, які постраждали внаслідок війни. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3775027-v-ukraini-vze-povnistu-vidnovili-410-medzakladiv-aki-postrazdali-vnaslidok-vijni.html> (дата звернення: 15.03.2025).
17. Ресурси системи охорони здоров'я в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r> (дата звернення: 15.03.2025).

References

1. Kritsonis A. Comparison of change theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*. 2004. 8(1). URL: <https://globalioc.com/wp-content/uploads/2018/09/Kritsonis-Alicia-Comparison-of-Change-Theories.pdf>.
2. Kotter J. P. Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.
3. Banit O. V. Suchasni tendentsii profesiinoho rozvytku personalu v systemi korporatyvnoi osvity. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy*. 2015. 2(11). S. 28–38 [in Ukrainian].
4. Bilynska M. M. Rozbudova spromozhnosti derzhavnoi sluzhby do upravlinnia zminamy dlia pidtrymky reform v Ukraini. Kyiv: NADU, 2017. 60 s.
5. Adizes I. Upravlinnia zminamy dlia dosiahnennia nailipshoho rezultatu v biznesi i povsiakdennomu zhytti. Kyiv: Form Ukraina, 2018. 400 s. [in Ukrainian].
6. Kuzhda T. I., Sorokivska O. A., Mosii A. B. Teoretychni aspekty upravlinnia zminamy v publichnii orhanizatsii. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzh. un-tu. Seriya "Ekonomichni nauky"*. 2017. Vyp. 26. Ch. 2. S. 40–43 [in Ukrainian].
7. Mykhailovska O. V., Starchenko H. V., Duka A. P. Prohresyvnii upravlinnski tekhnolohii v publichnii sferi. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk ta derzhavnoho upravlinnia*. 2021. № 3(15). S. 198–204 [in Ukrainian].
8. The Ultimate List of Change Management Tools to Drive Change Like a Pro. *Creately*. URL: <https://creately.com/blog/diagrams/change-management-tools-list/>.
9. Project management. I. Project Management Institute. II. Title: PMBOK guide. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf.
10. Skilky medychnykh zakladiv bulo zruinovano ta vidnovleno za chas povnomasshtabnoi viiny. *Slovo i dilo*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/10/29/infografika/suspilstvo/skilky-medychnyx-zakladiv-bulo-zrujnovano-ta-vidnovleno-povnomasshtabnoyi-vijny> [in Ukrainian].
11. *Oftsiynyi sait Ministerstva okhorony zdorovia*. URL: <https://moz.gov.ua/uk> [in Ukrainian].
12. Kovtoniuk P., Korchak T. Kriz viinu: shcho vidbulosia z okhoronoiu zdorovia u 2022 rotsi. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/2023/04/3/253632/> [in Ukrainian].
13. Deiaki pytannia orhanizatsii spromozhnoi merezhi zakladiv okhorony zdorovia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Poriadok, Perelik vid 28.02.2023 № 174 [in Ukrainian].
14. Pro systemu hromadskoho zdorovia: Zakon Ukrainy vid 06.09.2022 № 2573-IX [in Ukrainian].
15. Zmitsnennia okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh viiny. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/immersive-story/2023/10/30/strengthening-ukraine-healthcare-in-the-midst-of-war> [in Ukrainian].
16. V Ukraini vzhe povnistiu vidnovyly 410 ob'ektiv medychnykh zakladiv, yaki postrazhdaly vnaslidok viiny. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3775027-v-ukraini-vze-povnistu-vidnovili-410-medzakladiv-aki-postrazdali-vnaslidok-vijni.html> [in Ukrainian].
17. Resursy systemy okhorony zdorovia v umovakh viiny. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r> [in Ukrainian].