ISSN: 2336-3630

STŘEDOEVROPSKÝ VĚSTNÍK PRO VĚDU A VÝZKUM

Vol. 1. № 4. 2026



Licencováno pod veřejnou mezinárodní licencí Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0)

STREDOEVROPSKY VESTNiK

PRO VEDU A VYZKUM

Vol. 1. № 4. 2026

Praha, České republika 2026

Multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín “**Stredoevropsky vestnik pro vedu a vyzkum**” je registrován v České republice. Státní registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 21425. Vol. 1. № 4. 2026. str. 71.

Vydavatel:

Publishing house Education and Science s.r.o. IČO : 271 56 877.
Frýdlanská 15/1314 , Praha 8. MS v Praze , oddíl C,vložka 100614

Editorial Board:

Editor-in-Chief –

Datsii O.I., Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, President of the PO "Association of Scientists of Ukraine", Kyiv, Ukraine

Deputy Editor-in-Chief –

Ekimov S.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director of Publishing House Education and Science, Prague, Czech Republic

Romanenko E.O., Doctor of Public Administration, Professor, Honored Lawyer of Ukraine, President of the public scientific organization “All-Ukrainian Assembly of Doctors of Public Administration”, Kyiv, Ukraine

Editorial Board Members:

Shpachuk V.V., Doctor of Public Administration, Professor, Visiting Professor Newcastle University Business School, Newcastle, UK

Levchenko N.M., Doctor of Public Administration, Professor, Research scientist Berlin University of Economics and Law, Berlin, Germany

Khraschevskyi R.V., Doctor of Technical Sciences, Professor, Kyiv, Ukraine

Mykolayets D.A., Doctor of Laws, Professor, Kyiv, Ukraine

Ulyanchenko Yu.O., Doctor of Public Administration, Associate Professor, Kyiv, Ukraine

Blyznyuk A.S., Doctor of Public Administration, Professor, Kyiv, Ukraine

Kartashov E.G., Doctor of Public Administration, Professor, Kyiv, Ukraine

Články jsou vyvěšeny v redakci autora. Za obsah a pravopis zaslaných materiálů odpovídají autoři

© Publishing house Education and Science s.r.o., Česká republika, 2026
© Public Organization "Association of Scientists of Ukraine", Ukraine, 2026
© autoři článků, 2026

CONTENT

Panasiuk Oleksandr

DIGITAL TRANSFORMATION OF SME BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION 4

Shulyhina Raisa, Kalientsova Dasha

TEACHING THE FUNDAMENTALS OF A CULTURE OF HEALTH TO PRESCHOOL CHILDREN THROUGH INTERACTIVE PLAY ACTIVITIES 18

Тимоць Мирослава, Манько Юрій

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 26

Shevel Boris, Stenin Pavlo, Mishura Oleksandr, Isayev Dmytro, Savelychuk Tetiana

DEVELOPING FUTURE TECHNOLOGY TEACHERS' SKILLS IN CALCULATING PRODUCT COST THROUGH EDUCATIONAL PROJECTS 39

Хожило Ірина, Литвяк Валентин

ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ГАРАНТІЙ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В НЕЗАЛЕЖНІЙ УКРАЇНІ 52

Panasiuk Oleksandr, PhD Student Oleg Balatsky Department of Management, Education and Research Institute of Business, Economics and Management Sumy State University, Ukraine, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-2784-2074

DIGITAL TRANSFORMATION OF SME BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION

Abstract

The article examines the features of digital transformation of business processes of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of post-war economic reconstruction. The relevance of the introduction of digital technologies as a key factor in ensuring the sustainability, adaptability and competitiveness of the business sector in conditions of increased uncertainty is substantiated. The essence of digital transformation is determined as a complex process that involves not only the automation of individual operations, but also a systemic change in business models, management approaches and organizational culture of enterprises.

The impact of post-war conditions on the functioning of SMEs is analyzed, in particular, the destruction of infrastructure, limited financial resources, the transformation of sales markets, disruption of logistics chains and personnel challenges. It is proven that these factors determine the need to transition to more flexible and digitally oriented business models. The main directions of digital transformation of SME business processes are identified, among which the development of e-commerce, the implementation of CRM and ERP systems, the use of digital marketing tools, as well as the automation of operational activities are of particular importance.

Special attention is paid to the identification of key barriers to digital transformation, including financial constraints, insufficient level of digital competence of personnel, cyber threats and the lack of a strategic approach to digitalization. It is emphasized that overcoming these obstacles requires a comprehensive approach that combines the development of human capital, attracting investments, the introduction of modern technologies and the formation of an effective state policy to support SMEs.

The study concluded that digital transformation is not only a tool for increasing the efficiency of enterprises, but also an important prerequisite for their restoration and sustainable development in the post-war period. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use for the formation of strategies for the digital development of SMEs, as well as the improvement of mechanisms for state and international support for the business sector.

Key words: digital transformation, SMEs, business processes, post-war reconstruction, digitalization, competitiveness.

Problem statement. In the current conditions of post-war reconstruction of the Ukrainian economy, ensuring the sustainable functioning and development of small and medium-sized enterprises (SMEs) is of particular importance, as they form the basis of the national economy, contribute to employment and the restoration of business activity in the regions. As a result of military actions, a significant part of enterprises was destroyed, lost production facilities, logistical connections and sales markets, which significantly complicated their economic activities.

Under such conditions, the digital transformation of business processes appears not only as a tool for increasing efficiency, but also as a necessary prerequisite for the adaptation of SMEs to new economic realities. The

introduction of digital technologies allows enterprises to optimize operational processes, ensure business continuity, improve the level of management decisions and expand access to domestic and foreign markets. At the same time, the level of digital maturity of a significant part of SMEs remains insufficient, which is due to limited financial resources, a shortage of qualified personnel, a low level of digital literacy and the lack of a systematic approach to the implementation of innovations. The post-war period is characterized by increased risks related to cybersecurity, infrastructure instability, and the need to quickly restore business processes in new economic conditions. This requires the development of effective digital transformation mechanisms adapted to the specifics of SMEs, as well as coordination with the state policy of economic reconstruction.

Research analysis. The issue of digital transformation of business processes of enterprises, in particular small and medium-sized ones, is the subject of active scientific research in the works of foreign scientists and international organizations. In modern scientific literature, digital transformation is considered as a complex process of profound changes in the activities of enterprises, covering both technological and organizational aspects.

In particular, in the study of Verhoef P. C. and co-authors, digital transformation is defined as a multidimensional process that includes changes in business models, customer experience and operational activities of enterprises, and also forms new directions of scientific research in this area [1]. In the work of Kraus S., attention is focused on the cross-sectoral nature of digital transformation and its importance for increasing the efficiency of the functioning of organizations, in particular through the integration of innovative technologies [2].

A significant contribution to the study of digital transformation in crisis and post-war economies has been made by international organizations. In particular, the OECD emphasizes the role of digital technologies in increasing business resilience and restoring the Ukrainian economy, emphasizing the need to support

SMEs in the process of digitalization [3]. The World Bank focuses on the opportunities of digital development as an important tool for the post-war reconstruction of economies that have suffered significant losses [4]. In turn, the European Commission identifies digital transformation as one of the key priorities for the development of SMEs in Europe [5].

Analytical reports by the International Monetary Fund and McKinsey & Company emphasize the importance of digitalization as a factor in economic recovery, increasing productivity and ensuring the competitiveness of enterprises in modern conditions [6; 7].

The theoretical aspects of digital transformation are thoroughly disclosed in the work of Vial G., which systematizes approaches to understanding this phenomenon and identifies key areas for further research [8]. The study by Li L. et al. focuses on the role of entrepreneurial abilities and organizational competencies in the process of digital transformation of SMEs [9]. At the same time, Nambisan S. emphasizes the impact of digital technologies on the development of innovation and entrepreneurship in general [10].

The purpose of the article is to study the features of digital transformation of business processes of small and medium-sized enterprises in the conditions of post-war economic reconstruction, determine key areas of its implementation, identify major barriers, and substantiate effective mechanisms for supporting the digitalization of SMEs in order to ensure their sustainable development and increase competitiveness.

Presentation of results. Digital transformation of business processes of small and medium-sized enterprises in modern conditions is gaining decisive importance, especially in the context of post-war economic reconstruction. It acts as a key tool for increasing the efficiency of enterprises, ensuring their flexibility, adaptability and competitiveness in conditions of dynamic changes in the external environment. Due to the need for rapid restoration of economic activity and

integration into global markets, the introduction of digital technologies into the business processes of SMEs is becoming a leading condition for their sustainable development. This necessitates a detailed analysis of current trends, tools and results of digital transformation in this area.

The essence of digital transformation of small and medium-sized enterprises lies in a comprehensive rethinking of business processes, management models and interaction with the external environment based on the widespread introduction of modern digital technologies. Unlike digitalization, which involves converting information into digital form, and automation aimed at optimizing individual operations using technical means, digital transformation encompasses systemic changes in the functioning of an enterprise, including the transformation of the organizational structure, corporate culture and strategic approaches to doing business. For SMEs, digital transformation is an important factor in increasing competitiveness, as it contributes to reducing costs, increasing labor productivity, improving the quality of management decisions and expanding opportunities for entering new markets. The use of digital tools allows enterprises to respond more flexibly to changes in the external environment, adapt to crisis conditions and ensure the sustainability of economic activity, which is especially relevant in the context of post-war economic reconstruction [1;2].

In the post-war period, the functioning of small and medium-sized enterprises takes place in conditions of increased uncertainty and systemic economic transformations. The destruction of production, transport and energy infrastructure, the loss of part of sales markets, disruption of logistics chains and limited access to financial resources significantly complicate the economic activities of SMEs. At the same time, the structure of demand is changing, the importance of business flexibility and the ability to quickly adapt to new conditions is increasing. In such circumstances, enterprises are forced not only to

restore lost positions, but also to reorient their activities, which strengthens the role of innovative and digital solutions (Table 1).

Table 1

The main challenges of SME functioning in post-war conditions

Challenge	Nature of the Problem	Impact on SMEs	Possible Adaptation Strategies
Infrastructure destruction	Damage to production facilities, energy systems, and transport networks	Decrease in production capacity, operational disruptions	Business relocation, use of cloud technologies
Limited financial resources	Loss of capital, restricted access to financing	Reduced investments, risk of bankruptcy	Grants, state support, international funding programs
Market transformation	Loss of traditional customers and partners	Decline in revenues, need to find new markets	Entry into online markets, export orientation
Disrupted logistics	Complicated transportation and supply chains	Delivery delays, increased costs	Supplier diversification, localization of production
Workforce challenges	Migration, shortage of skilled labor	Decreased productivity	Remote work, staff retraining and upskilling

Source: compiled by the author based on [3;4]

The main feature of the functioning of SMEs in post-war conditions is the need to transition from traditional business models to more flexible and adaptive ones. In conditions of limited resources, it is the speed of decision-making and the ability to integrate digital tools that become the determining factors for the survival of enterprises. Post-war reconstruction creates new opportunities for the development of SMEs, in particular through the attraction of international assistance, participation in recovery programs and integration into global economic processes. This creates the prerequisites not only for recovery, but also for the qualitative modernization of the business sector. The challenges of the post-war period simultaneously act as a catalyst for change, stimulating SMEs to introduce innovations and digital transformation as the basis for long-term competitiveness. In modern conditions of economic development and post-war reconstruction, digital transformation acts as a tool for increasing the efficiency of

small and medium-sized enterprises. The introduction of modern digital technologies allows you to optimize business processes, reduce operating costs, improve the quality of customer service and ensure competitiveness in domestic and foreign markets. For SMEs, the gradual implementation of digital solutions that cover both operational activities and management processes, marketing and customer interaction is especially valuable. The main areas of such transformation are the development of e-commerce, the use of CRM and ERP systems, the implementation of digital marketing tools and the automation of operational processes (Table 2).

Table 2

Key Directions of Digital Transformation of SME Business Processes

Direction	Description	Benefits for SMEs	Examples of Application
E-commerce	Digital channels for online sales and customer interaction	Entry into new markets, increased sales flexibility	Online stores, international marketplaces
CRM systems	Tools for managing customer data and interactions	Improved customer retention, data-driven decision-making	Sales tracking, customer analytics
ERP systems	Systems integrating core business functions into a unified platform	Process transparency, efficient resource allocation	Financial planning, supply chain management
Digital marketing	Use of online tools for brand promotion and communication	Targeted audience reach, measurable performance	Social media campaigns, search engine marketing
Process automation	Implementation of technologies to streamline routine operations	Cost reduction, increased operational speed	Workflow automation, electronic document management

Source: compiled by the author based on [5;6]

In our opinion, the digital transformation of SME business processes should be carried out comprehensively and in stages, taking into account the specifics of the enterprise's activities and available resources. The most accessible and fastest direction for implementation is e-commerce and digital marketing, which allow you to quickly enter new markets without significant capital investments. At the

same time, the implementation of CRM and ERP systems provides a long-term effect, contributing to improving the quality of management and transparency of business processes. Special attention is required for the automation of operational processes, which allows you to significantly reduce costs and increase labor productivity in conditions of a shortage of human resources. At the same time, the effectiveness of digital transformation largely depends on the level of digital competence of personnel and the readiness of management to implement innovations.

In the process of digital transformation, small and medium-sized enterprises face a number of systemic obstacles that significantly slow down or make it impossible to effectively implement modern technologies. In the context of post-war reconstruction, these barriers are exacerbated by general economic instability, limited resources, and the need to quickly resume economic activity. Despite the obvious advantages of digitalization, a significant part of SMEs does not have sufficient potential for its full implementation, which causes uneven digital development of the business sector. One of the key problems is financial constraints, since the implementation of digital solutions requires investments in software, infrastructure, and personnel training. For many SMEs, such costs are critical, especially in conditions of declining incomes. At the same time, an insufficient level of digital competence of employees and managers remains a significant barrier, which complicates the effective use of even available technologies. An equally important problem is the growth of cyber threats that accompany the digitalization of business. The lack of proper cyber protection mechanisms increases the risks of data loss, financial resources and reputational damage. In addition, a significant part of enterprises does not have a clearly formulated digital transformation strategy, which leads to fragmented implementation of technologies without a systemic effect (Table 3).

Table 3

Key Barriers to Digital Transformation of SMEs

Barrier	Description	Impact on SMEs	Possible Solutions
Financial constraints	High costs of digital technologies and implementation	Delayed or limited adoption of digital solutions	Grants, government support, phased implementation
Low digital competence	Insufficient digital skills among employees and managers	Inefficient use of technologies	Training programs, upskilling and reskilling
Cybersecurity risks	Threats of cyberattacks, data breaches, and fraud	Financial losses, reputational damage	Implementation of cybersecurity systems and policies
Lack of strategy	Absence of a clear digital transformation roadmap	Fragmented and ineffective digital initiatives	Development of a comprehensive digital strategy
Technological limitations	Limited access to modern IT infrastructure	Difficulties in adopting advanced technologies	Use of cloud solutions and digital platforms

Source: compiled by the author based on [7;8]

In our opinion, the main problem of digital transformation of SMEs is not only limited resources, but also the lack of a holistic vision of its implementation. Many enterprises perceive digitalization as a one-time implementation of individual technologies, rather than as a strategic process that requires a comprehensive approach. This leads to fragmentation of changes and failure to obtain potential benefits. In post-war conditions, the role of human capital is significantly increasing. It is the level of personnel training that determines the effectiveness of using digital tools. Investments in training and development of digital competencies should be considered a priority area of SME development. Separately, it is necessary to emphasize the importance of cybersecurity, which is often underestimated by small businesses. In the modern digital environment, data protection becomes a critically necessary element of business stability, especially in conditions of increased risks.

In the post-war period of economic recovery in Ukraine, the formation of effective mechanisms to support the digital transformation of small and medium-

sized enterprises is of particular importance. SMEs are the most flexible segment of the economy, capable of quickly adapting to new business conditions, but at the same time they remain the most vulnerable to financial, technological and institutional constraints. In this context, digitalization is not only a tool for increasing efficiency, but also a key factor in ensuring business sustainability, its integration into global economic processes and accelerating post-war reconstruction. Effective digital transformation of SMEs requires comprehensive support, including state policy, attracting international assistance, investment mechanisms, as well as the development of educational initiatives. The interaction of these elements forms the basis for creating a favorable digital environment capable of ensuring the long-term development of the business sector (Table 4).

Table 4

Main mechanisms to support the digital transformation of SMEs

Support Area	Mechanism Description	Expected Impact
Government Policy	Development of digitalization strategies, tax incentives, grant programs, digital platforms	Increase in the digital maturity of SMEs, stimulation of innovation
International Assistance	Grants, technical support, participation in international programs	Access to resources, advanced technologies, and expertise
Investment	Attraction of private capital, venture financing, public-private partnerships	Expansion of opportunities for implementing digital solutions
Educational Programs	Training in digital skills, professional development of personnel	Growth of digital competencies and management efficiency
Infrastructure Support	Development of internet networks, cloud services, cybersecurity systems	Ensuring stable functioning of digital processes

Source: compiled by the author based on [9;10]

Analysis of current trends shows that the key prerequisite for successful digital transformation of SMEs is the coordination of actions between the state, business and international partners. In the conditions of post-war reconstruction, it is the state that must fulfill the role of coordinator of digital changes, forming a favorable regulatory environment and ensuring access to financial resources. At

the same time, excessive regulation or fragmentation of policies can significantly slow down digitalization processes.

One of the most promising areas is the development of digital ecosystems that unite business, government services and educational platforms into a single environment. This will allow SMEs to receive comprehensive support - from training to the implementation of specific technological solutions. The development of e-government and the integration of business into digital government services is especially important, which significantly reduces administrative barriers. International assistance plays a significant role, which not only provides financial support, but also promotes the transfer of knowledge and technology. However, the effectiveness of using such resources depends on the ability of SMEs to adapt to them, which once again emphasizes the importance of educational programs.

Separate attention should be paid to the investment component. In the post-war period, investors will focus on projects with a high level of digitalization, since it is such businesses that demonstrate greater stability and scalability potential. This means that digital transformation actually becomes not only a development tool, but also a condition for attracting capital.

At the same time, there are significant risks, including digital inequality between enterprises, insufficient cybersecurity, and dependence on external technologies. In this regard, it is advisable to form a national strategy for the development of digital independence, which will provide for support for our own technological solutions and innovations.

Conclusions. As a result of the study, it was found that the digital transformation of business processes of small and medium-sized enterprises is a key factor in their sustainability, adaptability and competitiveness in the conditions of post-war economic reconstruction. It was determined that the introduction of digital technologies contributes to the optimization of operational

activities, increasing management efficiency, expanding sales markets and ensuring business flexibility in conditions of uncertainty. It is substantiated that the functioning of SMEs in the post-war period is accompanied by significant challenges, in particular, the destruction of infrastructure, limited financial resources, the transformation of markets, disruption of logistical connections and a shortage of labor resources. In these conditions, digitalization is not only a development tool, but also a necessary prerequisite for the restoration of economic activity.

It is proven that the key areas of digital transformation of SMEs are the development of e-commerce, the implementation of CRM and ERP systems, the use of digital marketing and automation of business processes. At the same time, it was found that the effectiveness of digitalization is constrained by a number of barriers, the main of which are financial constraints, insufficient level of digital competencies, cybersecurity risks and the lack of a systematic approach to the implementation of innovations. It was determined that ensuring effective digital transformation of SMEs requires comprehensive support, which includes the formation of effective state policy, attracting international assistance, development of investment mechanisms and implementation of educational programs. Of particular importance is the development of digital ecosystems and the integration of enterprises into digital platforms, which contributes to the reduction of administrative barriers and increasing the efficiency of business processes.

References

1. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2022. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

2. Kraus S., Schiavone F., Pluzhnikova A., Invernizzi A. Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. Journal of Business Research. 2022. Vol. 123. P. 557–567. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.030

3. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf

4. World Bank. Digital development opportunities in post-war reconstruction economies. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: https://documents.worldbank.org

5. European Commission. SME strategy for a sustainable and digital Europe. Brussels: European Commission, 2023. URL: https://commission.europa.eu

6. International Monetary Fund. Ukraine: Technical assistance report on digital transformation and economic recovery. Washington, DC: IMF, 2024. URL: https://www.imf.org

7. McKinsey & Company. Digital transformation: Key to resilience and growth of SMEs in emerging markets. New York: McKinsey Global Institute, 2023. URL: https://www.mckinsey.com

8. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems. 2022. Vol. 28(2). P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

9. Li L., Su F., Zhang W., Mao J. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. Information Systems Journal. 2022. Vol. 28(6). P. 1129–1157. DOI: https://doi.org/10.1111/isj.12153

10. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. Research

Policy. 2022. Vol. 48(8). P. 103773. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018

Shulyhina Raisa Andriivna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Preschool Education, Dragomanov Ukrainian State University, Kyiv, Ukraine, https://orcid.org/0000-0002-5857-351X

Kalientsova Dasha Oleksandrivna, a student pursuing a second (bachelor's) degree in the A2/012 program "Preschool Education" at the Dragomanov Ukrainian State University, Kyiv, Ukraine

TEACHING THE FUNDAMENTALS OF A CULTURE OF HEALTH TO PRESCHOOL CHILDREN THROUGH INTERACTIVE PLAY ACTIVITIES

Abstract

This paper addresses the key issue of fostering a foundation for a healthy lifestyle among preschool-aged children and examines the specific ways in which interactive play is used in contemporary practices involving children's interactions with peers and adults. It substantiates the importance of play as an effective pedagogical tool for shaping children's perceptions of a healthy lifestyle, developing motor activity, and mastering the rules of personal hygiene, physical activity, safe behavior, and health-preserving skills. The article highlights the periods of active awareness of the importance of health preservation, which begins in early childhood, continues to strengthen in middle and late preschool age, and evolves into enduring beliefs in later life. Attention is focused on an effective means of fostering the foundations of health culture in preschool-aged children – interactive play activities –with a description of their main functions corresponding to each stage of a child's development: cognitive, developmental, educational, and socializing. Various types of interactive games are proposed for use, which have been tested in the author's own pedagogical

practice, including: movement games, role-playing games, didactic games, diverse game scenarios, workshops, etc., where the child has the opportunity to master the rules of a healthy lifestyle in a natural, accessible, and engaging format.

The focus is on the important role of cooperation between educators and parents in creating appropriate educational conditions for fostering a culture of health among preschool-aged children, in which they (the children) will have the opportunity to internalize the core values of a healthy lifestyle, develop a positive attitude toward their own health, and effectively cultivate individual qualities, interests, and predispositions toward health-promoting behaviors in the future.

Keywords: health culture, preschool-aged children, healthy lifestyle, health-promoting technologies, play, interactive play activities, preschool education.

Problem statement. At present, the health and physical fitness levels of the younger generation remain insufficiently high. One of the most pressing issues in recent years has been the deterioration in children's health indicators, as well as a decline in their physical fitness levels [5, p. 70].

The beginning of the 21st century was marked by many changes in academic circles regarding the understanding of the concept of "health," which, in turn, led to a certain reevaluation of the very essence of the process of establishing the foundations of a healthy lifestyle in preschool-aged children, since previously this had been focused exclusively on the development of their physical abilities [7, pp. 215-216].

Analysis of recent research and publications. Today's world places new demands on the work of teachers, parents, and the families of children in preschool education institutions (hereinafter referred to as "preschools") regarding the development of a culture of health among the youngest members of society. The preschool education system is increasingly focusing on health promotion. A

child in good health is an indicator of an effectively organized educational process, and a culture of health serves as an important intrinsic value for the preschooler's personality. That is why health is considered one of the key criteria for the realization of a person's life plans, a means of self-realization, and the achievement of the highest possible level of intellectual and physical capacity.

Recent works by T. Andriushchenko, O. Bohinich, E. Vilchkovsky, O. Dubogay, V. Koshel, V. Krutiy, O. Kurka, O. Khudoliy, and others emphasize the significant importance of using health-promoting technologies in the preschool education system. Various aspects of children's social interaction, particularly in interactive play, have been studied by L. Artemova, V. Agilar Tukler, I. Bekh, N. Gavrysh, T. Markova, R. Shuligina. However, there remains a lack of research on the judicious combination of traditional and innovative forms, methods, and means currently used in early childhood education institutions at this stage of developing the national education system [6, p. 184].

Purpose of the article – to analyze scholarly perspectives on fostering the fundamentals of health culture in preschool-aged children through interactive play activities, and to explore its potential for teaching the principles of a healthy lifestyle in a natural, accessible, and engaging way for children.

Presentation of the main material of the study. An analysis of scientific research indicates that fostering a culture of health in modern early childhood education settings involves children internalizing the core values of a healthy lifestyle, developing a positive attitude toward their own health, and effectively cultivating individual qualities, interests, and inclinations toward health-promoting behaviors. An important role in this process is played by the active participation of parents, as their close cooperation with the preschool's teaching staff, aimed at fostering a culture of health among children, will contribute to the fullest possible realization of the educational potential of modern society.

The challenge of raising a healthy generation is a large-scale issue. It concerns not only the medical field but is also a matter of critical importance to the nation's overall national security, one that can be effectively addressed through the application of modern pedagogical approaches and methods [3, p. 582].

Fostering the foundations of a culture of health among preschool-aged children through interactive play is one of the key areas of modern preschool education. During early and middle preschool years, children begin to form their first concepts of health, a healthy lifestyle, personal hygiene, physical activity, and safe behavior. During this period, play is an effective form of activity, as it meets children's natural needs for movement, exploring the world around them, and interacting with others. All of this lays a solid foundation for the child's further harmonious development in the older preschool years and subsequent stages of growth.

The concept of health literacy encompasses a system of knowledge, skills, and values aimed at maintaining and improving one's health. In preschool-aged children, an understanding of the importance of maintaining health begins to emerge at an early age through such components as: the formation of initial ideas about the structure and functioning of one's own body; realizing the importance of following hygiene rules, eating a balanced diet, and engaging in sufficient physical activity; acquiring basic skills for a healthy lifestyle; and developing a positive attitude toward physical exercise and health-promoting activities.

Fostering the fundamentals of a culture of health in early childhood involves creating an environment conducive to the child's harmonious physical, mental, and social well-being, as well as cultivating a responsible attitude toward one's own health.

Early preschool age (3-4 years) is characterized by a number of distinctive psychological and pedagogical features, including: a strong need for physical activity; emotional openness and spontaneity in behavior; a passion for play (the

primary activity); a tendency to imitate adults and peers; and the rapid formation of new habits during practical activities.

In the older preschool age group (5-6-7 years): the emergence of significant new developments in the psychological and personal spheres; an intensification of intellectual development; and the development of readiness for school.

It is precisely because of these characteristics that interactive play serves as an effective means of fostering a culture of health, as it combines cognitive processes, physical activity, communication, emotional experiences, and more.

An interactive game involves active interaction among children, both with each other and with the teacher. During these interactions, children not only acquire new information but also actively participate in various activities, reenact real-life situations, and reinforce healthy habits.

The main functions of interactive games in fostering a culture of health include: cognitive – nsuring the acquisition of knowledge about health and personal hygiene rules; developmental – promoting the development of motor skills, thinking, and speech; educational – fostering a positive attitude toward a healthy lifestyle; socialization – teaches children to interact and cooperate with their peers.

By incorporating play into their activities, children learn the principles of a healthy lifestyle in a natural, accessible, and engaging way. In early childhood education, various types of games are used. Let’s take a closer look at them.

Active games promote health, muscle development, improved coordination, and increased endurance. They stimulate children’s physical activity and foster an interest in physical exercise [2]. Examples of such games include: “Catch the Dragon’s Tail,” “Pass the Ball Around,” and “Find Your Color.”

Role-playing games involve children reenacting various real-life situations related to health issues. These include games such as “Hospital,” “Pharmacy,”

"Family," and others. Through these activities, children learn about the role of a doctor, the importance of treatment, and the need to follow hygiene guidelines.

Educational games are designed to help children acquire knowledge about health and safe behavior. Examples include games such as: "Healthy vs. Unhealthy" (identifying healthy foods), "What's Needed for Cleanliness?" (identifying hygiene items), and "Dress Appropriately" (choosing clothing according to weather conditions).

Role-playing scenarios and training exercises. The teacher creates specially designed problem situations that encourage children to find the right solutions on their own: what to do if their hands get dirty; how to behave properly during a walk; how to help a friend who has fallen ill.

To effectively foster a culture of health among preschool-aged children, certain pedagogical conditions should be established, such as: 1. Creating a health-promoting environment in the preschool setting. 2. Regular and systematic use of play-based methods in children's daily activities. 3. A harmonious combination of various types of activities – play, physical, and cognitive (conversations, observation). 4. Establishing cooperation with parents who support and reinforce the child's healthy habits at home. 5. Taking into account the age-related and individual characteristics of children, as well as their interests and abilities [1].

A child's health is of inestimable value and is unparalleled among other life's blessings. When a child is healthy, the processes of upbringing and learning are significantly more effective: the child absorbs new information more easily, actively explores the world around them, develops their own personality, and experiences the joy of life. It is during the preschool years that the foundation for a person's future health is laid, and the prerequisites for longevity, endurance, and the child's body's resilience to various influences are established [4, p. 3].

Conclusions. Therefore, fostering the fundamentals of health culture in preschool-aged children is a key objective of modern preschool education, as it is

during this period that initial concepts of a healthy lifestyle are formed and beneficial habits for the future are established. The use of interactive play activities promotes children's effective acquisition of health knowledge, the development of physical activity, and the formation of a positive attitude toward health-promoting behavior, while the systematic use of interactive games in collaboration between educators and parents creates favorable conditions for the child's harmonious development and the strengthening of their health.

References

1. Derzhavnyi standart doshkilnoi osvity. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26 lystopada 2025 r. № 1557. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1557-2025-%D0%BF#Text

2. Vilchkovskyi, E. S., Kurok, O. I. Teoriia i metodyka fizychnoho vykhovannia ditei doshkilnoho viku : pidruchnyk. Sumy : PF «Vydavnytstvo «Universytetska knyha», 2019. 467 c.

3. Kalichak, Yu. Formuvannia kultury zdorovia ditei doshkilnoho viku : preventyvnyi aspekt. Public health system in Ukraine and EU countries : realities, transformation, development vectors, perspectives : scientific monograph. Riga : Baltija Publishing, 2024. P. 561-585. URL: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-497-9-27

4. Koshel, V. M., Pochitaieva, O. I., Dubrovska, I. M. Formuvannia kultury zdorovia ditei doshkilnoho viku v umovakh zakladiv doshkilnoi osvity : posibnyk dlia studentiv spetsialnosti «Doshkilna osvita», pratsivnykiv zakladiv doshkilnoi osvity ta batkiv / V. M. Koshel, O. I. Pochitaieva, I. M. Dubrovska. Chernihiv : FOP Balykina O. V., 2018. 177 s.

5. Pysmennyi, O. M., Yaroshenko, A. S. Suchasnyi stan fizychnoho zdorovia ditei molodshoho shkilnoho viku. *Zasoby fizychnoho vykhovannia u formuvanni ta ukriplenni zdorovia pidrostaiuchoho pokolinnia :* zbirnyk statei za

materialamy naukovo-praktychnoi konferentsii (Kryvyi Rih, 15 lystopada 2018 roku). Kryvyi Rih, 2018. S. 69-73.

6. Shulyhina, R. A., Hnatiuk, Yu. V. Formuvannia kultury vzaiemyn z odnolitkamy u ditei starshoho doshkilnoho viku zasobom interaktyvnoi hry : analiz problemy, diahnostyka stanu. *Osvitno-naukovyi prostir* : naukovyi zhurnal. UDU imeni Mykhaila Drahomanova, 2025. Vyp. 8 (1–2025). Tom 2. S. 181-195. URL: https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.8(1)/2.2025.16

7. Shulyhina, R. A., Prokopenko, M. O. Osoblyvosti formuvannia osnov zdorovoho sposobu zhyttia u ditei starshoho doshkilnoho viku zasobom ihor-estafet v osvitnomu prostori zakladu doshkilnoi osvity. *Osvitno-naukovyi prostir* : naukovyi zhurnal. Vyp. 6 (1–2024) / Ukrainskyi derzhavnyi universytet imeni Mykhaila Drahomanova. Kyiv : Vydavnytstvo Lira-K, 2024. S. 212-224. URL: https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.6(1).2024.21

Тимоць Мирослава, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри бізнесу та управління ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0266-1756

Манько Юрій, аспірант ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9369-490X

Tymots Myroslava, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Business and Administration, King Danylo University, Ivano-Frankivsk, Ukraine

Manko Yuriy, postgraduate student King Danylo University, Ivano-Frankivsk, Ukraine

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DIGITAL TOOLS IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Анотація

У статті досліджено механізми забезпечення безперервності бізнес-процесів (BCP) українських підприємств в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що стійкість бізнесу сьогодні залежить від поєднання організаційних рішень та гнучкої технологічної архітектури. Виділено ключову роль хмарних сервісів, систем віддаленого доступу та інструментів командної роботи (Slack, Teams, Zoom) у мінімізації залежності від фізичних локацій. Особливу увагу приділено інноваційним підходам для зміцнення цифрової стійкості: створенню мережі регіональних «континуїтет-хабів», запровадженню стандартів «BCP-in-a-box» для МСП та розвитку «offline-

first» цифрових процесів. Розглянуто необхідність формування інституційних модулів підтримки підприємців із типовими сценаріями відновлення та чек-листами. Доведено, що стратегічний акцент має зміститися з формального опису ризиків на керованість критичних функцій та швидкість повернення до операційної спроможності. Запропоновано інструментарій операційної безперервності, що включає стандартизацію спрощених процедур, взаємозамінність ролей, диверсифікацію логістики та створення фінансових буферів. Окреслено важливість кібербезпеки (Zero Trust, багатофакторна автентифікація) та захисту фізичних IT-активів. Зроблено висновок, що впровадження коротких циклів прийняття рішень («антикризового контуру») та перехід до багаторівневих цифрових екосистем збуту є вирішальними факторами адаптації бізнес-моделей до воєнних викликів.

Ключові слова: цифровізація, суб'єкти господарювання, антикризове управління підприємством

Abstract

The article examines the mechanisms for ensuring business continuity (BCP) of Ukrainian enterprises under martial law. It is substantiated that business resilience today depends on a combination of organizational decisions and flexible technological architecture. The author highlights the key role of cloud services, remote access systems, and teamwork tools (Slack, Teams, Zoom) in minimizing dependence on physical locations. Special attention is paid to innovative approaches for strengthening digital resilience: the creation of a network of regional "continuity hubs," the introduction of "BCP-in-a-box" standards for SMEs, and the development of "offline-first" digital processes. The necessity of forming institutional support modules for entrepreneurs with standard recovery scenarios and checklists is considered. It is proved that the strategic focus should

shift from a formal description of risks to the manageability of critical functions and the speed of return to operational capacity. The paper proposes a toolkit for operational continuity, which includes the standardization of simplified procedures, role interchangeability, logistics diversification, and the creation of financial buffers. The importance of cybersecurity (Zero Trust, multi-factor authentication) and the protection of physical IT assets is outlined. It is concluded that the implementation of short decision-making cycles ("anti-crisis circuit") and the transition to multi-level digital sales ecosystems are decisive factors in adapting business models to wartime challenges.

Key words: digitalization, business entities, enterprise crisis management

Постановка проблеми. Нині підприємства, особливо суб'єкти малого бізнесу, не повністю використовують потенціал цифровізації. Їх рівень впровадження технологій відстає від великого бізнесу. Зокрема, веб-сайт мають близько 70% великих компаній, тоді як серед середніх підприємств лише 47%, а серед малих менш як 30%. Причини включають брак обізнаності, дефіцит цифрових навичок і фінансові обмеження. Тому держава та партнери зосереджуються на програмах розвитку цифрової зрілості бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання забезпечення життєздатності та цифрової трансформації бізнесу в умовах невизначеності перебувають у центрі уваги провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні засади антикризового управління підприємством та його концепції ґрунтовно досліджені у працях таких класиків менеджменту, як І. Ансофф, П. Друкер та С. Фінк. На сучасному етапі ці підходи адаптуються до умов цифрової економіки. Вагомий внесок у дослідження цифровізації як інструменту стійкості підприємства зробили українські вчені, зокрема Левчинський Д.Л., Ступнікер Г.Л., Каширнікова І.О., Зозуля Н.В [1]. У їхніх

роботах акцентується увага на тому, що впровадження ІТ-рішень дозволяє суб'єктам господарювання гнучко реагувати на ринкові шоки. Автори підкреслюють, що наявність цифрових компетенцій та попередній досвід використання хмарних технологій стали вирішальними факторами збереження операційної спроможності.

Водночас, попри наявність значної кількості публікацій щодо загальної цифровізації, механізми їх впровадження для малого та середнього бізнесу в умовах затяжних воєнних ризиків потребують подальшого глибшого опрацювання. Саме ці прикладні аспекти цифровізації антикризового управління складають науковий пошук даної статті.

Постановка завдання. Розкрити роль цифрових технологій в системі антикризового управління підприємства.

Виклад основного матеріалу. В 2024 р. ухвалено Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу на період до 2027 р., одним із пріоритетів якої є післявоєнне відновлення та цифровізація економіки. Ціль – знизити витрати підприємців на дотримання регуляцій і звітності щонайменше на 25% завдяки електронним сервісам та автоматизації [2].

Забезпечення безперервності бізнес-процесів у воєнний період набуває характеру управлінської функції, що має підтримуватися не лише організаційними рішеннями, а й технологічною архітектурою підприємства. Досвід українського бізнесу засвідчила результативність перенесення критичних даних і ІТ-систем у хмарні сервіси та використання віддаленого доступу, адже це зменшує залежність від конкретної локації і фізичних носіїв. Для малих та середніх підприємств (МСП) хмарні рішення є економічно доцільними, оскільки забезпечують доступ до обчислювальних ресурсів і сервісів без капітальних витрат на власну інфраструктуру. Великі підприємства, як правило, комбінують хмарні середовища з внутрішніми резервними потужностями. Водночас наявність резервних копій не гарантує

стійкість, якщо не сформовано технологічно підтримуваний план аварійного відновлення із визначеними ролями, строками відновлення і порядком пріоритезації процесів.

З огляду на затяжний характер воєнних ризиків доцільно доповнити вже поширені рішення (хмара, резервне живлення, альтернативні канали зв'язку) новими інноваційними підходами, зокрема:

- по-перше, перспективним є створення мережі регіональних «континуїтет-хабів» для бізнесу (на базі індустріальних парків, бізнес-інкубаторів або центрів підтримки підприємців). Це можуть бути стандартизовані майданчики з автономним енергоживленням, резервним інтернетом, захищеними робочими місцями та базовими хмарними сервісами «під ключ». Для МСП такий хаб знижує вартість готовності до блекаутів і забезпечує можливість тимчасово перенести критичні операції, а для великого бізнесу слугує резервною локацією для окремих команд або функцій;

- по-друге, доцільним є запуск «BCP-in-a-box» (комплектів безперервності) як стандарту для МСП. Наприклад, попередньо налаштований набір з маршрутизатором, UPS/акумулятором, резервним каналом зв'язку, захищеним VPN та інструкціями відновлення, що може закуповуватися підприємствами самостійно або через механізм часткової компенсації;

- по-третє, для бізнесів із високою залежністю від зв'язку варто розвивати «offline-first» цифрові процеси. Зокрема, локальні касові/складські рішення, що працюють без інтернету з подальшою синхронізацією, а також резервні сценарії комунікації на рівні громади (малі mesh-мережі для обміну короткими службовими повідомленнями між точками продажу/складами у разі тривалих збоїв зв'язку).

Окрему увагу доцільно приділити інституційним механізмам цифрової стійкості. Доцільним є формування модуля «безперервність бізнесу» у рамках екосистеми підтримки підприємців (із наборами типових сценаріїв, чек-листами, шаблонами політик доступу, картами критичних процесів, інструментами оцінки готовності та системою сповіщень про ризики на рівні регіону). Для МСП це створює «короткий шлях» до впорядкованих рішень без залучення дорогих консультантів, а для підприємств середнього й великого масштабу може стати базою для уніфікації мінімальних стандартів континуїтету в ланцюгах постачання (коли підрядники/постачальники підтверджують наявність мінімальної готовності).

Також зауважимо, що віддалене управління і робота стали нормою для більшості підприємств у воєнний час. Пандемія COVID-19 ще раніше привчила бізнес до гнучких форматів, і цей досвід став у пригоді з початком війни. Там, де це можливо, компанії перевели співробітників на дистанційний режим або гібридний формат роботи. Цифрові платформи для командної роботи такі як Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Workspace забезпечують постійну координацію та комунікацію розподілених команд.

Важливо, що підприємствам не довелося «винаходити з нуля» нові інструменти взаємодії. Більшість вже використовували їх у тій чи іншій мірі, тож під час війни відбулося швидке нарощення масштабу використання цих рішень. А. Комишева, Х. Роте, Л. Вессель відзначають, що українські МСП, які мали напрацювання у цифрових комунікаціях до війни, змогли просто інтенсифікувати їх застосування, не марнуючи час на навчання з нуля. Наприклад, у згаданій компанії MacPaw для екстреного зв’язку створили резервні канали. Окрім основного корпоративного месенджера, усіх співробітників підключили до групи у захищеному месенджері Signal для оперативних сповіщень у кризових ситуаціях [3].

Подібно й інші підприємства впроваджують декілька каналів зв'язку (електронна пошта, месенджери, телефонія) на випадок, якщо якийсь з них тимчасово недоступний. Для МСП такі рішення часто доступніші (є безкоштовні чи недорогі сервіси), і вони дозволяють навіть маленьким командам, розкиданим по різних містах або країнах, працювати синхронно. Великі корпорації, у свою чергу, інвестують у власні захищені платформи, VPN і інші засоби дистанційного доступу, щоб масштабувати віддалену роботу тисяч співробітників. Тому, вважаємо, що платформи віддаленого управління потрібно розвивати надалі.

Хочемо наголосити також на зміщенні акценту з формального опису ризиків на керованість критичних процесів. Підприємство має чітко знати, які 3-5 функцій забезпечують життєздатність, які ресурси для них потрібні та в який спосіб вони підтримуються за дефіциту часу, персоналу, електроенергії чи зв'язку. Для МСП першочерговим є створення «мінімально достатнього контуру керування» (короткий перелік пріоритетів, відповідальних осіб, контактів, резервних каналів комунікації та фінансових інструментів), тоді як для середніх і великих підприємств доречною є побудова портфеля сценаріїв із визначеними тригерами переходу між ними.

У фокусі управління має бути не прогнозування війни, а швидкість відновлення. Тому базовим показником ефективності антикризової системи доцільно визначати час повернення до операційної спроможності (відновлення продажів, постачань, виробництва, сервісу) та здатність працювати в «режимі деградації», коли частина процесів тимчасово вимикається без зупинки бізнесу [4].

Для цього рекомендовані наступні заходи (рис. 1).

Гнучке управління в умовах війни доцільно підкріпити короткими циклами ухвалення рішень і регулярним переглядом планів. Практично це означає впровадження щотижневого «антикризового контуру»: оцінка

ключових ризиків, уточнення сценарію на найближчі 2-4 тижні, перерозподіл ресурсів і перевірка готовності (зв'язок, доступи, резерви). Для МСП ефективним є формат «15-хвилинного штабу» керівника з відповідальними за фінанси, продажі та операції; для більших компаній (короткі цикли управління в межах підрозділів із централізованою координацією). У результаті антикризове планування перетворюється на механізм стабілізації, що забезпечує керованість рішень і знижує залежність підприємства від випадкових обставин, зберігаючи здатність швидко адаптувати бізнес-модель та канали збуту під зміну ринку.

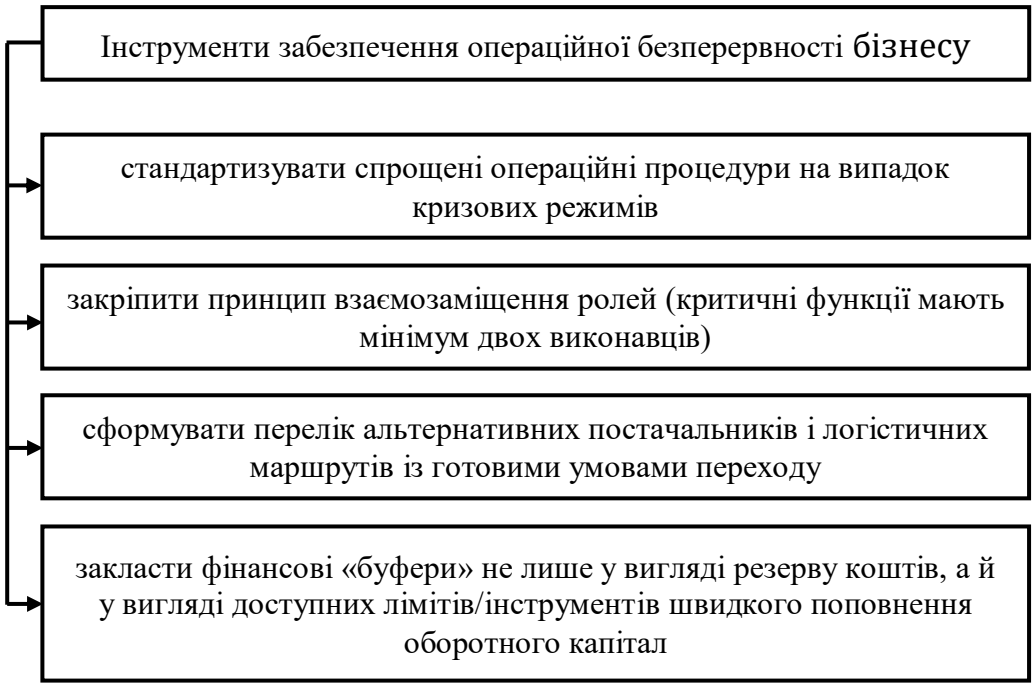


Рис.1. Інструменти забезпечення операційної безперервності бізнесу

Джерело: складено автором

Війна ведеться не лише на фізичному фронті, а й у кіберпросторі, тож кібербезпека бізнесу набула надзвичайної ваги. Підприємництво має інвестувати в сучасні засоби кіберзахисту: шифрування даних, багатофакторну автентифікацію для доступу до корпоративних систем,

брандмауери та системи виявлення вторгнень, регулярне оновлення програмного забезпечення. Не менш значущим є навчання персоналу кібергігієні, працівники повинні вміти розпізнавати підозрілі листи, дотримуватися правил безпеки при роботі з інформацією. Під час війни чимало компаній стикнулися з необхідністю працювати з різних локацій і пристроїв, тож впровадження політики Zero Trust (нульової довіри) стало актуальним навіть для МСП [3]. Тобто, доступ до систем надається мінімально необхідний і постійно перевіряється, незалежно від того, з корпоративної мережі входить користувач чи з домашнього інтернету.

Для малого бізнесу вищезазначене може бути реалізовано через використання хмарних сервісів з вбудованими функціями безпеки та простими у використанні інструментами (менеджери паролів, сервіси резервного копіювання з автоматичним шифруванням, тощо). Великі підприємства, зі свого боку, часто співпрацюють із професійними провайдерами кібербезпеки, впроваджують системи моніторингу мереж у режимі 24/7, створюють окремі кіберцентри.

Не можна залишати поза увагою і захист фізичних ІТ-активів. В умовах ракетних ударів та бойових дій офісна техніка, сервера та обладнання можуть бути знищені або викрадені. Тому підприємці ще з початку війни подбали про евакуацію найціннішого обладнання в безпечніші регіони або країни. Дехто сформував запас критично важливого «заліза» (ноутбуки, жорсткі диски, мережеве обладнання) на випадок, якщо постачання нових буде неможливим. Такі апаратні резерви особливо важливі для середнього бізнесу та виробничих компаній, де вихід з ладу однієї машини може зупинити весь процес. МСП часто не мають великих складів резервного обладнання, але можуть заздалегідь домовитися про лізинг чи оренду техніки, або створити спільні фонди взаємодопомоги з іншими підприємствами на випадок форс-мажору.

Підкреслимо, що кіберзахист і захист даних – це сфера, де рішення для всіх підприємств багато в чому спільні. І малий стартап, і велика корпорація мають робити резервні копії, оновлювати системи, ставити антивіруси та вчити персонал безпеки. Різниця лише в масштаб, адже великі компанії витрачають більше ресурсів і можуть впроваджувати найсучасніші комплекси захисту, тоді як МСП покладаються на більш стандартні, але все одно ефективні засоби.

Цифрові канали збуту та онлайн-експорт уже довели свою ефективність у період воєнних потрясінь, однак подальше підвищення стійкості підприємництва потребує переходу від використання окремих маркетплейсів і рекламних інструментів до побудови нових платформних моделей взаємодії ринку [5]. Виникає необхідність у формуванні багаторівневої цифрової екосистеми збуту, орієнтованої не лише на продаж, а й на стабілізацію попиту, кооперацію виробників та зниження ринкових ризиків. Використання платформ попереднього контрактування попиту та експортних цифрових консорціумів забезпечує прогнозованість замовлень і спрощує вихід на зовнішні ринки, що особливо важливо за умов порушених логістичних ланцюгів і нестабільного внутрішнього попиту.

Підключення аналітичних сервісів прогнозування збуту розширює інформаційну базу управлінських рішень, дозволяє підприємствам оперативно коригувати товарну та цінову політику. Інтеграція збутових платформ із фінансовими інструментами та логістичними модулями формує єдиний цифровий контур операційної підтримки продажів.

Висновки. Таким чином, напрямами підвищення стійкості підприємницької діяльності в умовах війни є формування інфраструктури цифрової безперервності бізнесу через створення регіональних континуїтет-хабів, запровадження стандартизованих комплектів безперервності для підприємств (BCP-in-a-box) та розвиток offline-first операційних процесів із

подальшою синхронізацією даних. Реалізація цих заходів дозволяє знизити залежність бізнесу від локальної інфраструктури, скоротити час відновлення операцій та зробити антикризову готовність доступною для малих підприємств.

Необхідно впровадити управлінські інновації, а саме: моделі «мінімально достатнього контуру керування», системи коротких антикризових циклів прийняття рішень, стандартизованих спрощених процедур роботи в кризових режимах та принципу обов'язкового взаємозаміщення критичних функцій. Окремий інноваційний блок становлять платформні рішення у сфері збуту та експорту, зокрема це кооперативні цифрові маркетплейси МСП, платформи попереднього контрактування попиту, цифрові експортні консорціуми, а також інтегровані моделі «збут + фінансування», що поєднують продажі з інструментами факторингу та гарантування платежів.

Список використаних джерел

1. Левчинський Д.Л., Ступнікер Г.Л., Каширнікова І.О., Зозуля Н.В. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір. №181.* 2022. С. 110-114.

2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серп. 2024 р. № 821-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824

3. Komysheva A., Rothe H., Wessel L. Entrepreneurial digital resilience in war: lessons from Ukrainian SMEs. Proceedings of the 59th Hawaii International Conference on System Science. 2026. URL: https://www.researchgate.net/

publication/395823396_Entrepreneurial_Digital_Resilience_in_War_Lessons_from_Ukrainian_SMEs

4. Harush A. Business resilience during conflict in Israel. Panorays Blog. 2023. URL: https://panorays.com/blog/business-resilience-during-conflict-in-israel

5. Тарасовський Ю. Бізнес не бачить перспектив покращення економічної ситуації найближчим часом – дослідження. Журнал «Forbs». 2023. URL: https://forbes.ua/news/biznes-poki-ne-bachit-perspektiv-pokrashchennya-ekonomichnoi-situatsii-dos-lidzhennya-16022023-11771

References

1. Harush, A. (2023). *Business resilience during conflict in Israel*. Panorays Blog. https://panorays.com/blog/business-resilience-during-conflict-in-israel

2. Komysheva, A., Rothe, H., & Wessel, L. (2026). Entrepreneurial digital resilience in war: lessons from Ukrainian SMEs. *Proceedings of the 59th Hawaii International Conference on System Science*. https://www.researchgate.net/ publication/395823396_Entrepreneurial_Digital_Resilience_in_War_Lessons_from_Ukrainian_SMEs

3. Levchynskyi, D. L., Stupniker, H. L., Kashyrnikova, I. O., & Zozulia, N. V. (2022). Pidpryiemnytstvo Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Entrepreneurship of Ukraine under martial law]. *Ekonomichnyi prostir*, (181), 110–114.

4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, August 30). *Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpryiemnytstva na period do 2027 roku* [On approval of the Strategy for recovery, sustainable development and digital transformation of small and

medium-sized entrepreneurship for the period until 2027] (Order №. 821-r). https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824

5. Tarasovskyi, Yu. (2023, February 16). Biznes ne bachyt perspektyv pokrashchennia ekonomichnoi sytuatsii naiblyzhchym chasom – doslidzhennia [Business does not see prospects for improving the economic situation in the near future – research]. *Forbes Ukraine*. https://forbes.ua/news/biznes-poki-ne-bachit-perspektiv-pokrashchennya-ekonomichnoi-situatsii-dos-lidzhennya-16022023-11771

Shevel Boris Oleksandrovych, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Technological and Vocational Education at Glukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko, Glukhiv, Ukraine, https://orcid.org/0000-0003-3608-7980

Stenin Pavlo Pavlovych, Master's student of the 6MT group, Faculty of Technological and Vocational Education, Glukhiv National Pedagogical University named after O. Dovzhenko, Glukhiv, Ukraine

Mishura Oleksandr Vitaliyovych, student of the 31b-T group, Faculty of Technological and Vocational Education, Glukhiv National Pedagogical University named after O. Dovzhenko, Glukhiv, Ukraine

Isayev Dmytro Dmytrovych, student of the 31b-T group, Faculty of Technological and Vocational Education, Glukhiv National Pedagogical University named after O. Dovzhenko, Glukhiv, Ukraine

Savelychuk Tetiana Serhiivna, student of the 22-T group, Faculty of Technological and Vocational Education, Glukhiv National Pedagogical University named after O. Dovzhenko, Glukhiv, Ukraine

DEVELOPING FUTURE TECHNOLOGY TEACHERS' SKILLS IN CALCULATING PRODUCT COST THROUGH EDUCATIONAL PROJECTS

Abstract

The article examines the issue of developing future technology teachers' skills in calculating product cost through the implementation of educational projects within the course 'Developing the economic competence of future technology teachers'. Particular attention is paid to the importance of integrating theoretical knowledge of economics and technology into the educational process, which enables students not only to acquire theoretical knowledge but also to

develop practical skills necessary for their future professional activity as technology teachers.

One of the main methods that contributes to the development of students' economic skills is the implementation of educational projects. The process of manufacturing products, which includes the selection of materials, calculation of production costs, recording of working time, depreciation of equipment and other economic factors, is an important stage in the training of future teachers. Students learn to calculate the cost of a product by taking into account the costs of materials, labour, the use of tools and equipment, and they also assess the economic efficiency of production.

Special attention is given to the use of modern information technologies in the educational process. The use of software such as Microsoft Excel to automate cost calculations enables students to calculate production expenses quickly and accurately. This allows students not only to master methods of cost calculation but also to acquire practical skills in using information technologies, which is an important element of contemporary pedagogical activity.

Research activity is also of great importance in developing economic skills among learners. Participation in research projects, such as analysing the costs of manufacturing furniture or other products, enables students to study methods of cost accounting in greater depth, calculate production cost and analyse the economic efficiency of production processes. This allows students to apply the knowledge they have acquired in practice, as well as to develop skills in economic analysis and decision-making.

The article emphasises the importance of applying an interdisciplinary approach in the training of future technology teachers, which includes not only technological knowledge but also the economic skills necessary for successful pedagogical activity. Attention is focused on the need to improve curricula and

teaching methods that will ensure a high level of economic training for future pedagogical specialists.

Keywords: cost calculation of a product, economic competence, future technology teachers, educational projects, research activity.

Problem Statement. In the context of current economic development and the globalisation of production processes, the issues of efficient resource use, cost reduction and increasing product competitiveness are becoming particularly relevant. In this context, developing future technology teachers' skills in calculating product cost becomes an integral component of their professional training. The ability to perform accurate economic calculations is a necessary condition for preparing specialists capable of effectively applying production technologies and cost management in real educational and production settings.

Of particular importance in the training of future technology teachers is the integration of economic and technological aspects into the educational process. Since modern production is impossible without a clear system for calculating product manufacturing costs, future technology teachers must not only master basic economic principles but also be able to apply them in practice. Thus, the development of product cost calculation skills becomes an important component of the professional competence of future teachers in the field of technology education.

One of the most effective methods that contributes to the development of these skills is the implementation of educational projects that integrate theoretical knowledge with real practical tasks. By involving students in the process of creating real products that require economic calculations, they gain not only a deep understanding of the economic aspects of production processes but also practical skills in cost calculation. Educational projects in which future technology teachers solve tasks involving real economic calculations contribute to the

development of their critical thinking and their ability to adapt acquired knowledge to specific production conditions.

The scholarly literature emphasises the importance of project-based activity as one of the most effective teaching methods, enabling students to gain experience of working in real production settings and to apply acquired theoretical knowledge to solving specific practical tasks. In the context of technology education, educational projects that include product cost calculation help future technology teachers not only to master the basics of economic calculations but also to develop project management skills, cost assessment skills and the ability to optimise production processes.

This study aims to examine in detail the methods and approaches that contribute to the development of product cost calculation skills in future technology teachers through the implementation of educational projects. Particular attention will be paid to identifying the key factors that influence the effectiveness of this process, as well as to analysing the role of pedagogical support in the development of these skills.

Knowledge of the fundamentals of product cost calculation is essential for effective production management, economic planning and cost optimisation. Contemporary pedagogical practice requires the integration of economic knowledge and skills into the educational process, which ensures students' ability to justify expenses and calculate the cost of products. In particular, the process of developing these skills in future technology teachers is largely carried out through the implementation of educational projects, which enables students to apply theoretical knowledge in real conditions, particularly within technological and production activities.

Analysis of recent research and publications. Scholars have been actively studying the issue of developing economic skills in students of technological specialities. Among the leading authors are Haidarzhynska O. and Koverha D.,

who in their work ‘Main methods of product cost calculation and types of cost accounting systems’ examine the key methods of product cost calculation used in production activity, particularly within the framework of accounting for production costs. They emphasise that the proper application of these methods is important for the effective training of students in technological specialities, since future teachers must possess product cost calculation skills in order to teach learners the fundamentals of economics and production. In this context, not only the theoretical mastery of these methods is important, but also their practical application in the learning process [2].

An important contribution to the study of this topic is the research of Verhun V., Tsvek O. and Voronko R., who in their work ‘Methods of cost accounting and product cost calculation and directions for their improvement’ propose directions for improving cost accounting methods that help increase the efficiency of product cost calculation. The authors note that the integration of modern economic methods into the educational process helps future technology teachers better understand the economic aspects of production processes and transmit this knowledge to learners [1].

Davydiuk’s research emphasises the importance of national regulatory acts in improving methods of cost accounting and product cost calculation. He stresses that the adaptation of cost accounting methods to contemporary learning conditions should be based precisely on national standards and regulatory documents. In turn, this contributes to the development of students’ ability to perform accurate economic calculations, which forms the basis for the effective management of production processes [4].

In his research, Tsapiuk examines both national and international experience in methods of cost accounting and product cost calculation, emphasising that, in order to improve the economic training of future technology teachers, it is necessary to take international experience into account. This enables students to

master best practices in cost calculation and adapt them to the conditions of domestic education [6].

The studies by Hlushach Yu., Yeremian O. and Yaroshenko A. also focus on methods of cost accounting and product cost calculation, particularly for specific fields such as information technology, which demonstrates the diversity of approaches to cost calculation across different sectors and academic disciplines. They note that knowledge and skills in product cost calculation are key for students studying in fields related to economics and technology [3].

In Ukraine, the issue of economic training for future technology teachers is regulated by a number of legal and regulatory acts. In particular, the Law of Ukraine 'On Education' (No. 2145 VIII, dated 5 September 2017) establishes the general principles for organising the educational process, including the requirements for the professional training of teaching staff, particularly in terms of economic competence. The Law defines the key directions for modernising education, particularly through the integration of contemporary economic knowledge into teacher training programmes.

The State Standard of Basic Secondary Education (2018) and the Law of Ukraine 'On Complete General Secondary Education' (No. 463 IX, dated 16 January 2020) describe in detail the educational standards, including the requirements for developing learners' economic competences through the teaching of subjects within the technological cycle. They define the foundations for organising the educational process, including mandatory competences related to the economic management of production processes.

Teacher training programmes in technology education approved by the Ministry of Education and Science of Ukraine contain specific recommendations for the implementation of economic education and the development of product cost calculation skills within educational projects, which are mandatory components of the professional training of future technology teachers.

Overall, the studies of scholars such as Haidarzhynska O., Koverha D., Verhun V., Tsvek O. and others confirm the importance of developing product cost calculation skills in future technology teachers. They propose effective methods and approaches that facilitate the integration of economic knowledge into the training of students in pedagogical specialities. The regulatory and legal framework also plays a key role in ensuring a systematic approach to the development of economic competence in pedagogical practice. It should be noted that further research should focus on improving methods for developing students' economic skills through the use of educational projects and the implementation of innovative approaches to economic education.

The development of product cost calculation skills is an important aspect of training future technology teachers, as it enables future educators not only to understand the economic aspects of technological processes but also to apply this knowledge in practice. In the context of integrating technological and economic knowledge in education, the use of educational projects as a method is of particular importance, as it allows students to solve practical tasks related to product cost calculation using real examples. Such an approach ensures not only theoretical understanding but also the development of practical skills that will be necessary in the future professional activity of a technology teacher [7; 8; 9].

Educational projects serve as an important tool for developing product cost calculation skills, as they allow students to apply theoretical knowledge in real conditions. The issue of product cost calculation is often complex and multifaceted, as it includes numerous factors that should be taken into account during the production process, such as the costs of materials, labour, energy, equipment depreciation and many other aspects.

The development of product cost calculation skills is an important part of the training of future technology teachers, as these skills not only enable educators to understand the fundamentals of economic processes but also to teach

technological disciplines effectively. In particular, one of the main challenges is how to equip students with the ability to assess production costs correctly and calculate the cost price of products. This issue is especially relevant in the context of studying the course ‘Developing the economic competence of future technology teachers’, where one of the main methods for addressing this issue is the use of educational projects [7; 8; 9].

While completing educational projects, students have the opportunity not only to acquire theoretical knowledge but also to apply it actively in practice. For example, students may be involved in a project in which they are required to plan the production of an item, taking into account all stages, from the selection of materials to the determination of production costs. In this context, students are given a conditional task, for example, to make a work table or a decorative photo frame. This task enables students to gain a deeper understanding of how economic calculations related to the production of items are carried out in practice.

The first stage of such a project is the selection of the necessary materials, such as wood, varnish, metal fittings and so on. Students must determine how much material is needed to produce one item and also estimate its cost. For example, they may calculate the cost of one wooden board or determine the expenses for paints and varnish for coating. During this stage, students learn to calculate the cost of each component of the item and to identify the most suitable options among material suppliers.

The next stage is the calculation of the costs associated with the use of tools and equipment, such as a saw or a sanding machine, which are necessary for processing materials and assembling the item. This enables students to estimate how much time and how many resources are required to use each tool. In addition, an important aspect is accounting for equipment depreciation, since tools used at each stage of production have a certain service life and value that must be taken into account in calculations. This allows students to understand how to assess

correctly the costs of using the tools required for production, which is important for understanding the overall costs of manufacturing.

After students have determined the costs of materials and labour, they move on to calculating the cost price of the item. Students must take into account all costs, including materials, labour, the use of tools and equipment depreciation. This enables them not only to calculate the exact cost price of the item but also to assess the economic efficiency of production. After calculating the cost price, students must compare this value with the market price of the item. This task gives them the opportunity to evaluate how profitable the production of this item is under real market conditions.

In addition, an important aspect is taking into account economic factors such as competition and market demand, which may significantly influence pricing. Students should also assess the extent to which changes in production conditions or materials may affect the final cost of the product. This learning task helps them understand the importance of the economic component in manufacturing and teaches them how to make well-grounded economic decisions.

The integration of modern information technologies into the project implementation process is another effective way of improving product cost calculation skills. The use of software such as Microsoft Excel makes it possible to automate the process of calculating product cost. Students can create tables in which they enter material prices, the number of units of each item and the time required to complete each stage of the work. The software automatically calculates the total costs of producing the item, which enables students to obtain accurate economic data quickly. Such tools help students understand how to automate the calculation process and ensure accuracy of calculations in real conditions.

In addition, students may be taught to create more complex calculations using specialised production planning software such as Costimator or ProEst, which are used in enterprises to estimate product cost. The use of such software

allows students to become familiar with real tools applied in industry for calculating cost price and to increase their competence in solving real economic tasks.

Through the use of such methods within educational projects, students not only acquire the necessary economic skills but also develop the ability to make rational decisions guided by economic efficiency and market conditions. This makes it possible to develop strong economic competence in future technology teachers, which is extremely important for their further pedagogical activity.

Thus, addressing the issue of developing product cost calculation skills in future technology teachers through the implementation of educational projects is an effective approach to student training. The use of real examples, tools for cost calculation and economic analysis, as well as the integration of modern technologies, allows students not only to acquire the necessary theoretical knowledge but also to gain practical skills that will be useful in their professional activity.

An integral component of the training of future technology teachers is participation in research activity, which significantly contributes to the development of their product cost calculation skills. This process enables learners not only to become familiar with the theoretical aspects of the economic management of production processes but also to acquire practical skills necessary for assessing costs and production efficiency. Participation in research projects allows learners to gain a deeper understanding of how economic calculations are carried out in real conditions, as well as how production processes can be analysed effectively.

One way of achieving this goal is to involve learners in research projects within which they can study and analyse real production processes. For example, learners may take part in a project aimed at analysing the costs of furniture production. They would need to investigate and compare different methods of cost

accounting in furniture manufacturing, as well as calculate costs for different types of furniture, such as tables, chairs, cabinets or shelves. This task enables learners to understand how to determine correctly the costs of materials, labour, tool depreciation and energy resources required for furniture production.

In the course of such research, learners must take into account various factors that may affect the cost price of products, for example the choice of materials, production technologies, the number of working hours, energy costs and equipment depreciation. They may also compare the cost price of furniture production under different production schemes and assess which of them are more economically efficient. For instance, they may compare options for manufacturing furniture manually and through automated processes, and determine which method makes it possible to reduce costs and increase productivity.

Such an approach enables learners not only to acquire theoretical knowledge of cost calculation methods but also to gain practical skills in conducting economic analysis and decision-making. They learn to work with real data, apply cost calculation methods based on contemporary economic principles and models, and perform economic calculations, all of which are extremely important for their future pedagogical activity. By taking real production conditions into account, such research enables learners to understand how to apply these skills in teaching pupils who are preparing for careers in the field of technology.

Overall, participation in research projects gives learners the opportunity not only to consolidate theoretical knowledge but also to experience the real challenges and opportunities that exist in an actual production environment. This enables future technology teachers to develop important professional skills that will be useful in their future pedagogical activity, as they will not only teach pupils technological processes but also provide them with essential economic knowledge needed for the effective solution of tasks in real production.

Conclusions. Thus, addressing the issue of developing product cost calculation skills in future technology teachers while studying the course 'Developing the economic competence of future technology teachers' is possible through the integration of theoretical knowledge with practical tasks. The implementation of educational projects, the use of modern software tools for cost calculation, as well as participation in research projects, enable students not only to acquire knowledge but also to develop important practical skills for their future professional activity. Only through active practice, the integration of economic knowledge and real projects can a high level of economic competence be achieved in future technology teachers.

References

1. Вергун В. С., Цвек О. В., Воронко Р. М. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції та напрями їх удосконалення. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. № 69. С. 21–29.

2. Гайдаржинська О. М., Коверга Д. О. Основні методи калькулювання собівартості продукції та різновиди систем обліку витрат. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 639–643.

3. Глушач Ю. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції: порівняльний аналіз методів. Економіка і суспільство. 2021. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/587

4. Давидюк Т. В. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції у вітчизняних нормативних актах: напрями удосконалення. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1(23). С. 6–13.

5. Єремян О., Ярошенко А. Методичні аспекти обліку витрат і калькулювання собівартості ІТ-послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81. № 2. С. 26–35.

6. Цапюк В. В. Методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2(25). С. 153–157.

7. Шевель Б. О. Вплив педагогічної практики на формування економічної компетентності майбутніх учителів технологій. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»).* 2024. № 2 (36). С. 567–576.

8. Шевель Б. О. Принципи формування економічної компетентності майбутніх учителів трудового навчання та технологій. *Наукові записки. Педагогічні науки.* 2023. № 211. С. 208–212.

9. Шевель Б. О. Формування економічної компетентності майбутніх учителів технологій під час науково-дослідницької діяльності. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»).* 2024. № 3 (21). С. 1033–1043.

Хожило Ірина, доктор наук з державного управління, професор, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна; ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8532-4108

Литвяк Валентин, аспірант, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна; ORCID: https://orcid.org/0009-0002-7616-977X

Khozhylo Iryna, Doctor on Public Administration (Dr. Sc. PA), Professor, Professor of Dnipro University of Technology, Ukraine; ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8532-4108

Lytviak Valentyn, Postgraduate student of Dnipro University of Technology, Ukraine; ORCID: https://orcid.org/0009-0002-7616-977X

ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ГАРАНТІЙ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В НЕЗАЛЕЖНІЙ УКРАЇНІ

HISTORICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF THE SYSTEM OF STATE GUARANTEES IN THE SPHERE OF HEALTH CARE IN INDEPENDENT UKRAINE

Анотація

У статті досліджено історичні аспекти становлення системи державних гарантій у сфері охорони здоров'я в незалежній Україні крізь призму трансформацій публічного управління та соціальної політики. Обґрунтовано періодизацію розвитку відповідної системи, виокремлено ключові етапи її еволюції: пострадянський трансформаційний період (1991-2000 рр.), етап інституційного пошуку (2000-2013 рр.), реформування фінансових

механізмів управління медичною сферою (2014-2019 рр.), етап фінансово забезпечених медичних гарантій (2019-2020 рр.), етап консолідованих державних гарантій в умовах пандемії COVID-19 (2020-2023 рр.), сучасний етап системних змін, який формує інтегровану відповідь на внутрішні (трирічна пандемія, дефіцит медичних кадрів) та зовнішні виклики (війна, знищення інфраструктури, блекаут тощо). Останній етап охоплює період з 2022 року по теперішній час і називається етап формування гуманітарно-стійкої моделі державних гарантій у сфері охорони здоров'я. Проаналізовано нормативно-правові засади формування державних гарантій, особливості впровадження бюджетно-страхової моделі фінансування, а також роль держави у забезпеченні доступності та якості медичних послуг. Особливу увагу приділено реформі охорони здоров'я, що передбачає перехід від пострадянської архаїчної до моделі стратегічних закупівель медичних послуг та запровадження Програми медичних гарантій як інструменту реалізації державної політики в сучасній Україні. Визначено основні проблеми функціонування системи державних гарантій, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, інституційну нестабільність та дисбаланси у доступі до послуг. Обґрунтовано, що ефективність державних гарантій значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень, прозорості фінансування та орієнтації на потреби населення. Зроблено висновок про необхідність подальшого вдосконалення механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я з урахуванням європейських підходів та принципів належного врядування.

Ключові слова: державні гарантії, охорона здоров'я, публічне управління та адміністрування, державна політика, медична реформа, фінансування, Програма медичних гарантій, інституційний розвиток, воєнний стан, пандемія

Abstract

The article examines the historical aspects of the formation of the system of state guarantees in the healthcare sector of independent Ukraine through the lens of transformations in public administration and social policy. The periodization of the development of this system is substantiated, and the key stages of its evolution are identified: the post-Soviet transformation period (1991–2000), the stage of institutional search (2000–2013), the reform of financial mechanisms for healthcare governance (2014–2019), the stage of financially secured medical guarantees (2019–2020), the stage of consolidated state guarantees under the COVID-19 pandemic (2020–2023), and the current stage of systemic changes that shapes an integrated response to internal (a three-year pandemic, shortage of medical personnel) and external challenges (war, destruction of infrastructure, blackouts, etc.). The last stage covers the period from 2022 to the present and is called the stage of forming a humanitarian-sustainable model of state guarantees in the healthcare sector. The regulatory and legal framework for the formation of state guarantees, the specifics of implementing a budget-insurance financing model, and the role of the state in ensuring the accessibility and quality of healthcare services are analyzed. Particular attention is paid to the healthcare reform, which involves the transition from a post-Soviet archaic system to a model of strategic purchasing of medical services and the introduction of the Medical Guarantees Program as a key instrument for implementing public policy in modern Ukraine. The main problems in the functioning of the system of state guarantees are identified, including limited financial resources, institutional instability, and imbalances in access to services. It is substantiated that the effectiveness of state guarantees largely depends on the coherence of managerial decisions, transparency of financing, and a focus on population needs. The conclusion is drawn that further improvement of public administration

mechanisms in the healthcare sector is necessary, taking into account European approaches and the principles of good governance.

Keywords: state guarantees, healthcare, public administration, public policy, healthcare reform, financing, Medical Guarantees Program, institutional development, martial law, pandemic.

Постановка наукової проблеми. Система охорони здоров'я (ОЗ) є однією з ключових складових забезпечення соціальної стійкості та людського розвитку, особливо в умовах трансформацій і кризових викликів. У сучасному вимірі її розвиток безпосередньо пов'язаний із досягненням Цілей сталого розвитку [18], зокрема щодо забезпечення здорового способу життя та загального благополуччя населення. Для України питання ефективності функціонування системи ОЗ набуває особливої актуальності в контексті повоєнного відновлення та зміцнення інституційної спроможності держави [12; 17; 18]. Відновлення країни передбачає не лише реконструкцію інфраструктури, але й переосмислення підходів до державних гарантій у сфері медичного обслуговування. У цьому контексті формування сучасної моделі публічного управління охороною здоров'я стає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання щодо наукових розвідок за обраною темою показує, що вона є надзвичайно актуальною у науковому просторі публічного управління та адміністрування. Так, ґрунтовно досліджували аспекти державної політики у сфері охорони здоров'я Будзин В.В., Лобас В.М., Мороз М.І. [3; 6; 8]. Аналітичний погляд на механізми державного управління у сфері охорони здоров'я презентували у своїх наукових працях Богопольський Г. В., Миколенко О.М. [1; 7]. Громадське здоров'я як об'єкт публічного управління вивчали Бородін Є.І., Моісеєва Л.В. [2]. Окремі аспекти

реалізації соціальної політики та медичного забезпечення населення в умовах збройного конфлікту досліджує Хожило І. [20]. Разом з тим, в контексті історичного аналізу публічноуправлінських підходів у галузі ОЗ ми не знайшли достатньої кількості наукової літератури, що є підставою для продовження більш поглибленого дослідження за цим напрямом.

Мета дослідження полягає у вивченні історичних аспектів становлення системи державних гарантій у сфері охорони здоров'я в незалежній Україні крізь призму трансформацій підходів, методів та інструментів публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. За даними ВООЗ, Україна належить до країн із рівнем доходу вище середнього, однак демонструє суттєві диспропорції між обсягами фінансування та результатами здоров'я населення. Так, окрема, середня тривалість життя в Україні до пандемії становила 73,3 роки (2019 р.), що є нижчим показником порівняно з середнім рівнем країн ЄС . Це свідчить про структурні проблеми реалізації державних гарантій, зокрема їх фактичної доступності та якості. Становлення системи державних гарантій у сфері охорони здоров'я України є складним еволюційним процесом, що відображає трансформацію державної політики від пострадянської моделі до сучасної людиноцентричної системи публічного управління [10].

Базовим нормативним орієнтиром формування засад та реалізації політики медичних гарантій держави виступає Конституція України (1996 р.) [5]. У її змісті закріплюються аксіоматичні положення про визнання життя та здоров'я громадян України найвищою державною цінністю. Право кожного на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування, а також гарантію безоплатності медичної допомоги в державних і комунальних закладах закріплено 49 статтею Основного закону України [5].

У подальшому державні гарантії у медичніq сфері формувалися під впливом соціально-економічних трансформацій, реформ публічного управління та самої сфери ОЗ, міжнародних зобов'язань, євроінтеграційних процесів у сфері охорони здоров'я та кризових викликів [1; 3; 6; 7; 8; 20]. Останні з них чинили на національну модель управління медичною сферою подвійний тиск. Так, пандемія COVID-19 на рівні ВООЗ визнана внутрішньо-системною надзвичайною ситуацією, яка тривала майже три роки і докорінно змінила підходи не тільки в організації надання медичних послуг (їх пріоритетності, епідеміологічної безпеки тощо), але й суттєво вплинула на процеси адміністрування на всіх рівнях управління. А зовнішній виклик повномасштабної війни сформував перед управлінським персоналом необхідність стратегічного врахування не тільки показників доступності та якості медичної сфери, але й показник безпеки, як для персоналу, так і для пацієнтів [19]. Тож, на наш погляд, становлення системи державних гарантій у сфері охорони здоров'я та еволюцію управлінських підходів у цій сфері доцільно розглядати крізь призму кількох історичних етапів незалежного розвитку самої української держави.

Перший етап можна умовно назвати етапом пострадянської інерції та декларативних гарантій у сфері ОЗ. Межі цього етапу охоплюють 1991-200 роки. Модель публічного управління та адміністрування на цьому етапі все ще забезпечувалась збереженням рамкового формату радянського зразку (модель Семашка), характерними рисами якої був її формально універсальний доступ до медичних послуг. Але на практиці ця модель функціонувала зі значним рівнем обмеження у гарантіях для набувачів медичних послуг. У цей період було прийнято Основи законодавства України про охорону здоров'я (1992 р.), які законодавчо закріпили базові принципи державної галузевої політики [2]. Цим законом українська держава задекларувала безоплатність медичної допомоги, але на той час

була не спроможною повною мірою забезпечити задекларовані принципи медичного обслуговування належним фінансовим ресурсом. У цей період також можна відзначити про відсутність чітких механізмів реалізації гарантій держави в контексті їх галузевої приналежності. Адже на той час медична галузь фінансувалась за кінцевим принципом і профільне міністерство отримувало із державного бюджету не більше 5% ВВП. Такий стан призводив до поширення неформальних платежів у медичній сфері, з одного боку, а з іншого – не забезпечував належної якості та доступності медичних послуг для фінансово обмежених категорій населення, яких на початку доби незалежності України налічувалось близько 60%. Тож у цей період склалася ситуація, коли держава формально гарантувала універсальний доступ до медичної допомоги, однак фінансування системи охорони здоров'я було критично недостатнім через відсутні чіткі механізми фінансового захисту населення. У подальшому це призвело до формування моделі, де значну частку витрат покривали самі пацієнти. За ретроспективними оцінками, саме в цей період було закладено передумови для високого рівня out-of-pocket payments, який навіть сьогодні, все ще залишається системною проблемою.

Розвиток публічного управління та адміністрування у сфері ОЗ, який відбувався у період з 2000 року по 2013 рік, можна охарактеризувати як такий, що позначився інституційним пошуком моделей реформування системи управління на тлі низької ефективності. Так, державні витрати на охорону здоров'я становили лише близько 2,5% ВВП у 2000 р., що є значно нижчим за середньоєвропейські показники. А ключові індикатори здоров'я залишалися дуже несприятливими: високий рівень передчасної смертності від неінфекційних захворювань (у понад 2 рази вище, ніж у ЄС); низькі позиції України у глобальних рейтингах тривалості життя (поза першою сотнею країн світу). Згодом, частка витрат на охорону здоров'я почала

поступово зростати, однак ефективність використання ресурсів залишалася низькою.

У цей період спостерігались численні спроби уряду та профільного міністерства запровадити реформування системи через програмно-цільові документи та пілотні проєкти. Зокрема, приймається низка Указів Президента України, державні програми галузевого змісту за окремими напрямками, як-то Загальнодержавна цільова соціальна програма протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу на 2014-2018 роки, Державна цільова соціальна програма

профілактики, діагностики та лікування вірусних гепатитів на період до 2016 року тощо. Детальний перелік програм та програмних заходів органів влади представлений на порталі інформаційно-пошукової системи Верховної Ради України (296 позицій з 1991 по 2025 рік, третину з яких 158 позицій було прийнято у цей історичний відрізок часу, у т.ч. програми та заходи у медичній сфері). Також у цей період була затверджена Концепція розвитку охорони здоров’я населення, основною метою якої визначено орієнтація на страхову модель управління. Було також запроваджено елементи реформування первинної ланки медичної системи на засадах загальної практики-сімейної медицини. За великої підтримки депутатського корпусу та профільного комітету Верховної Ради України було прийнято закон України про реалізацію пілотного проекту інноваційного фінансування регіональної системи ОЗ, а саме ЗУ «Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві» (закон України від 7 липня 2011 року № 3610). До цього пілотного проекту були залучені громади кількох областей України та її столиці. За результатами реалізації цього пілотного проекту, який мав значний успіх в окремих областях України, політичне керівництво держави

та МОЗ України прийняли остаточне рішення про прийняття та реалізацію медичної реформи на загальнодержавному рівні.

Попри певні позитивні результати, які отримали схвальну оцінку міжнародної експертної та національної науково-управлінської спільноти, ключовою проблемою залишалася відсутність системної реформи фінансування. Державні гарантії залишалися розмитими, не персоніфікованими і не підкріпленими чітким переліком послуг. Це підтверджує, що державні гарантії у цей період мали, переважно, формально-правовий, але не результативний характер.

Після 2014 року розпочався якісно новий етап розвитку системи державних гарантій у сфері охорони здоров'я України [9]. Цей етап тривав з 2014 року по 2019 рік і ознаменувався упровадженням медичної реформи та управлінською інновацію щодо введення гарантованого державою пакету медичних послуг [4]. Перебіг цього етапу реформування системи управлінських підходів у медичній сфері відбувається в контексті загальноєвропейських тенденцій досягнення універсального охоплення медичними послугами та євроінтеграційним рухом держави, який визначено Угодою про Асоціацію України з ЄС. Саме в цей період було проведено активну підготовку медичної сфери до її відповідності медичним системам європейських країн. На цьому етапі зафіксовано глибинну трансформацією системи державних гарантій, яку характеризують такі чинники:

- прийнято Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» (2017 р.) [4];
- сформовано новий орган управління державними гарантіями та державними коштами в особі Національної служби здоров'я України [14];
- запроваджено Програму медичних гарантій (ПМГ), яка визначає чіткий перелік послуг, що фінансуються державою [16];

- в системі управління запроваджено принцип «гроші йдуть за пацієнтом».

Цей етап знаменує перехід державної політики від декларативних гарантій до інституціоналізованої моделі публічного управління та адміністрування з визначеними фінансовими зобов'язаннями держави. Також необхідно вказати, що у цей період важливу роль відіграла міжнародна підтримка міжнародних стейкголтерів, таких як Світовий банк та ВООЗ. Їх скоординована з українським урядом та профільним міністерством діяльність сприяла розробці політик, цифровізації (eHealth) та підвищенню прозорості системи державних медичних гарантій [13]. Як зазначила у своєму звіті моніторингова місія міжнародних експертів, проведені організаційно-функціональні зміни відповідають підходам ВООЗ та Світового банку до досягнення універсального охоплення медичними послугами. На цій основі вибудовується система державних гарантій у медичній сфері, складниками якої є гарантоване право на ОЗ та медичну допомогу (Конституція України, ст.49), фінансовий захист населення (медична допомога надається всім по факту декларованого звернення, а в екстрених випадках, навіть за відсутності декларації), чітко визначений пакет медичних гарантій (ПМГ) з післяплатою за надані послуги, підзвітність і прозорість фінансування. Водночас? навіть після початку реформи зберігалася суттєва проблема:
у 2019-2021 рр. частка приватних витрат домогосподарств залишалася близькою до 50% усіх витрат на охорону здоров'я, що значно перевищує рекомендований ВООЗ рівень (до 20%).

Консолідація гарантій в умовах пандемії COVID-19, як новий історичний етап розвитку системи державних гарантій у сфері ОЗ, ми визначаємо у межах 2020-2023 рр. Адже у всьому світі пандемія COVID-19 стала тестом на стійкість системи державних гарантій у сфері ОЗ. В таких

умовах українська держава продовжила процес розширення раніше прийнятої Програми медичних гарантій, включивши до її змісту новітні пакети для лікування пацієнтів з COVID-19 в умовах амбулаторного прийому та стаціонарної допомоги. Український уряд запровадив у цей період додаткові виплати медичним працівникам. Було активізовано цифрові інструменти управління, такі як електронні направлення, телемедицина, консультації сімейних лікарів та лікарів-спеціалістів в режимі онлайн. У цей період держава продемонструвала здатність адаптувати державні гарантії у сфері ОЗ до їх сталості та забезпеченості, навіть в умовах кризових подій. Тож акцентуємо, що зовнішній виклик пандемії COVID-19, який тривав близько трьох років, а останній з них зафіксовано в умовах тиску повномасштабного збройного російсько-українського конфлікту, став глобальним індикатором ефективності систем охорони здоров'я. У цей час в Україні було оперативно розширено пакети державних гарантій, збільшено вартість фінансування медичних послуг, прискорено упровадження цифрового врядування у сфері ОЗ. Загальні витрати на охорону здоров'я у 2021 році досягли 8,0% ВВП, що свідчить про зростання ролі держави у фінансуванні гарантованої медичної допомоги. Разом з тим слід зазначити, що пандемія також оголила структурні проблеми функціонування медичної сфери: нерівний доступ до послуг, недостатню спроможність лікарень; значний кадровий дефіцит. Саме тому профільне міністерство порушило питання про формування госпітальних округів в регіонах та спроможної мережі медичних закладів на рівні громад.

З 2022 року і по теперішній час відбувається подальше поглиблення трансформації системи медичних гарантій в умовах воєнного стану та відновлення України у кризово-гуманітарну модель. За оцінками експертів ВООЗ у 2023 році майже 93% медичних закладів залишалися функціональними, попри бойові дії. Міжнародні експерти вказують, що

українська система, як ніяка інша медична система країн світу, перебуває вже понад чотири роки в умовах постійних збройних атак, які постійно збільшуються за своїм масштабом та руйнівними наслідками. Так, станом на 2025 рік експертами зафіксовано зростання атак на систему охорони здоров'я на 20% у порівнянні із 2023 роком.

В умовах повномасштабної війни державні гарантії набули нових характеристик, які полягають у забезпеченні доступу для ВПО незалежно від місця реєстрації. Також відбулась інтеграція гуманітарної допомоги у систему фінансування. Медична сфера України в умовах війни постійно отримує підтримку міжнародних партнерів (ВООЗ, ЄС, Світовий банк, USAID). Все це свідчить про відносну інституційну стійкість системи державних гарантій навіть в умовах війни.

Необхідно вказати, що повномасштабна війна суттєво змінила зміст державних гарантій. Внаслідок цих змін було значно розширено доступ до медичних послуг для внутрішньо переміщених осіб, інтегровано гуманітарні механізми у систему державних гарантій, а також активізовано міжнародну допомогу (проєкти ЄС, USAID, ВООЗ) у відновленні медичної інфраструктури. Суттєвою ознакою новітнього етапу державної політики та державних гарантій у медичній сфері слід вважати прийняття низки стратегічних документів щодо відновлення системи охорони здоров'я та її інтеграції до європейського простору. Тож за таких умов, гарантії української держави набувають ознак гуманітарно-стійкої моделі, що поєднує соціальний захист, кризове реагування та відновлювальний розвиток за напрямом кращих стандартів якості та тривалості життя.

Таким чином, все вказане вище, дозволяє сформувати загальне бачення проблематики історичного контексту еволюції управлінських підходів у сфері забезпечення державних гарантій надання медичної допомоги, який має етапний характер. Еволюція державних гарантій в Україні відображає

перехід від номінальної універсальності (різнорівневе бюджетне фінансування на основі показника ліжко-днів) до фінансово забезпеченої моделі, в основі якої гроші надходять до надавачів медичних послуг виключно від держави (через НСЗУ) за реальний випадок звернення (консультація, операція тощо). Проте ефективність цієї моделі все ще обмежена досить високою часткою приватних витрат (до 50%). Міжнародні індикатори (тривалість життя, передчасна смертність) свідчать про розрив між обсягами гарантій і фактичними результатами здоров'я населення, що є ключовим викликом державної політики. Започаткована у 2017 року загальнодержавна медична реформа привела систему ОЗ у відповідність до глобальних підходів ВООЗ (універсальне охоплення послугами). Однак і досі, її реалізація залишається незавершеною через фінансові та інституційні обмеження. Сучасний етап (2022–2025 рр.) характеризується формуванням гібридної моделі державних гарантій, що поєднує елементи соціальної держави, кризового управління та міжнародної підтримки. Тому, на наш погляд, подальший розвиток системи державних гарантій у медичній сфері має орієнтуватися на: зниження частки приватних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, що надходять від держави та міжнародних стейкголдерів, а також слід працювати над наближенням результатів системи державних гарантій до стандартів ЄС за ключовими показниками здоров'я.

Висновки. Представлений вище матеріал присвячений дослідженню аспектів формування системи державних гарантій у сфері охорони здоров'я в Україні. Ми показали, що цей процес відбувався непростим еволюційним шляхом, адже він віддзеркалює перехід державної політики у сфері охорони здоров'я від архаїчної пострадянської моделі до сучасного, орієнтованого на людину, публічноуправлінського підходу. Тому, основними висновками дослідження, є такі. По-перше, еволюція системи державних гарантій у сфері

охорони здоров'я України пройшла шлях від декларативної пострадянської моделі до інституціоналізованої гуманітарно-стійкої моделі з чітко визначеними фінансовими зобов'язаннями держави щодо збереження життя та здоров'я громадян. По-друге, ключовим моментом реалізації на практиці новітньої політики у сфері ОЗ стала реформа 2017 року, яка на законодавчому рівні легітимізувала новий формат суспільних відносин у сфері ОЗ, визнавши Програму медичних гарантій як центральний інструмент реалізації державної політики України у зазначеній сфері. По-третє, сучасний етап функціонування державних гарантій у сфері ОЗ характеризується адаптивністю гарантій до кризових умов (пандемія, війна) та їх інтеграцією з міжнародними механізмами підтримки організації та надання медичної та реабілітаційної допомоги. По-четверте, подальший розвиток системи державних гарантій пов'язаний із забезпеченням їх фінансової стійкості, розширенням доступності послуг та гармонізацією з європейськими стандартами охорони здоров'я.

Література

1. Богопольський Г. В. Публічне управління як інструмент реалізації реформ у сфері охорони здоров'я. *Публічно-управлінські та цифрові практики.* 2025. № 4. DOI: 10.31673/2786-7412.2025.040702.

2. Бородін Є. І., Моісеєва Л. В. Охорона громадського здоров'я як об'єкт державного управління: світовий досвід. *Аспекти публічного управління*. 2022. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/948

3. Будзин В. В. Формування та реалізація державної соціально-економічної політики у сфері громадського здоров'я. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 2(68). DOI: 10.32689/2523-4625-2023-2(68)-3.

4. Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19

5. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

6. Лобас В. М. Роль державної політики у забезпеченні доступності медичних послуг в Україні. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. № 3. https://cuj.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/127

7. Миколенко О. М. Ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я. *Правова держава*. 2019. № 35. URL: https://pd.onu.edu.ua/article/view/181346

8. Мороз, М. І. (2024). Державна політика охорони здоров'я в Україні та основні засади її практичної реалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (4(35), 58-61. вилучено із https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/3600

9. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на 2015–2020 роки. URL: https://moz.gov.ua

10. Національна стратегія у сфері охорони здоров'я (оновлені підходи до 2030 р.). URL: https://moz.gov.ua

11. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12

12. План відновлення України (розділ «Охорона здоров'я»). URL: https://recovery.gov.ua

13. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 № 411. Про затвердження порядку функціонування електронної системи охорони

здоров'я. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-п (дата звернення: 30.03.2026).

14. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1101. Про утворення Національної служби здоров'я України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-п

15. Постанова Кабінету Міністрів України. Деякі питання надання медичних послуг в умовах воєнного стану (2022–2024 рр.). URL: https://zakon.rada.gov.ua

16. Постанова Кабінету Міністрів України. Про затвердження Програми медичних гарантій. URL: https://zakon.rada.gov.ua

17. Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015

18. Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019

19. Указ Президента України від 31.05.2018 № 167/2018. Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167/2018

20. Хожило І., Ковтун В.В. (2024). Внутрішньо переміщені особи у фокусі публічноуправлінської діяльності: аналіз понять та категорій в умовах збройного конфлікту. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, № 3. С 19-24. https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/606

References

1. Bohopolskyi H. V. Publichne upravlinnia yak instrument realizatsii reform u sferi okhorony zdorovia [Public administration as a tool for implement-

ing reforms in the healthcare sector]. Publichno-upravlinski ta tsyfrovi praktyky. 2025. № 4. DOI: 10.31673/2786-7412.2025.040702.

2. Borodin Ye. I., Moiseieva L. V. Okhorona hromadskoho zdorovia yak obiekt derzhavnoho upravlinnia: svitovyi dosvid [Public health protection as an object of public administration: global experience]. Aspekty publichnoho upravlinnia. 2022. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/948

3. Budzyn V. V. Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi sotsialno-ekonomichnoi polityky u sferi hromadskoho zdorovia [Formation and implementation of state socio-economic policy in the field of public health]. Naukovi pratsi MAUP. Politychni nauky ta publichne upravlinnia. 2023. № 2(68). DOI: 10.32689/2523-4625-2023-2(68)-3.

4. Zakon Ukrainy vid 19.10.2017 № 2168-VIII. Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia [Law of Ukraine "On state financial guarantees of medical care for the population"]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19

5. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr

21. Lobas V. M. Rol derzhavnoi polityky u zabezpechenni dostupnosti medychnykh posluh v Ukraini [The role of state policy in ensuring accessibility of healthcare services in Ukraine]. Tsentralnoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia. 2025. № 3. https://cuj.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/127

6. Mykolenko O. M. Efektyvnist publichnoho upravlinnia v sferi okhorony zdorovia [Efficiency of public administration in the healthcare sector]. Pravova derzhava. 2019. № 35. URL: https://pd.onu.edu.ua/article/view/181346

7. Moroz M. I. Derzhavna polityka okhorony zdorovia v Ukraini ta osnovni zasady yii praktychnoi realizatsii [State healthcare policy in Ukraine and the

basic principles of its implementation]. Naukovi pratsi Mizhreionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia. 2024. № 4(35). URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/3600

8. Natsionalna stratehiia reformuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini na 2015–2020 roky [National strategy for healthcare system reform in Ukraine for 2015–2020]. URL: https://moz.gov.ua

9. Natsionalna stratehiia u sferi okhorony zdorovia (onovleni pidkhody do 2030 r.) [National healthcare strategy (updated approaches to 2030)]. URL: https://moz.gov.ua

10. Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia: Zakon Ukrainy vid 19.11.1992 № 2801-XII [Fundamentals of the legislation of Ukraine on healthcare]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12

11. Plan vidnovlennia Ukrainy (rozdil “Okhorona zdorovia”) [Ukraine Recovery Plan (Healthcare section)]. URL: https://recovery.gov.ua

12. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25.04.2018 № 411. Pro zatverdzhennia poriadku funktsionuvannia elektronnoi systemy okhorony zdorovia [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the functioning of the electronic healthcare system]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-p

13. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.12.2017 № 1101. Pro utvorennia Natsionalnoi sluzhby zdorovia Ukrainy [Resolution on the establishment of the National Health Service of Ukraine]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-p

14. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. Deiaki pytannia nadannia medychnykh posluh v umovakh voiennoho stanu (2022–2024 rr.) [Certain issues of providing healthcare services under martial law]. URL: https://zakon.rada.gov.ua

15. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. Pro zatverdzhennia Prohramy medychnykh harantii [On approval of the Medical Guarantees Program]. URL: https://zakon.rada.gov.ua

16. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 № 5/2015. Stratehiia staloho rozvytku "Ukraina – 2020" [Sustainable Development Strategy "Ukraine – 2020"]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015

17. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 № 722/2019. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [Decree on Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019

18. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 31.05.2018 № 167/2018. Pro zatverdzhennia Voienno-medychnoi doktryny Ukrainy [On approval of the Military Medical Doctrine of Ukraine]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167/2018

19. Khozhylo I., Kovtun V. V. Vnutrishno peremishcheni osoby u fokusi publichno-upravlinskoi diialnosti: analiz poniat ta katehorii v umovakh zbroinoho konfliktu [Internally displaced persons in the focus of public administration: analysis of concepts and categories in conditions of armed conflict]. Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava. 2024. № 3. P. 19–24. URL: https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/606

Vydavatel:
Publishing house Education and Science s.r.o. IČO : 271 56 877.
Frýdlanská 15/1314 , Praha 8. MS v Praze , oddíl C,vložka 100614

STREDOEVROPSKY VESTNiK

PRO VEDU A VYZKUM

Vol. 1. № 4. 2026

Signed for printing on April 3, 2026
Format 60x90/8. Offset paper and printing Headset Times New Roman.
Mental printing. arc. 3,92. Edition 100 copies.