

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-48)

УДК: 005.591.452:614

ЛАВРЕНЕНКО Валентина

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0003-1371-8452>

e-mail: lavrenenko.valentyna@kneu.edu.ua

ТЕПЛЮК Марія

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-6823-336X>

e-mail: maria_6.11@kneu.edu.ua

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В ЕНТРОПІЙНИХ УМОВАХ: НОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ КЛІНІК

У статті проаналізовано сучасні виклики, з якими стикаються приватні медичні клініки в умовах ентропійного середовища, зумовленого пандеміями, цифровою трансформацією, регуляторними змінами та соціально-економічною нестабільністю. Доведено, що традиційні управлінські моделі втрачають ефективність, поступаючись місцем партнерським формам взаємодії. Розкрито концепцію стратегічного партнерства як інструменту зниження ризиків, формування інноваційного потенціалу та стабільного функціонування медичних закладів. Особливу увагу приділено мережевим моделям співпраці між клініками, IT-сектором, страховими компаніями та державою. Визначено переваги трансформації бізнес-моделей у напрямі відкритих інноваційних екосистем і сервісно-орієнтованих платформ. Запропоновано підходи до стратегічного управління, що базуються на синергії, цифровізації та гнучкості. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування результатів під час планування партнерських альянсів і цифрової трансформації приватної медичної сфери в Україні. Дослідження підкреслює важливість міждисциплінарного підходу до побудови ефективних управлінських стратегій у сфері охорони здоров'я. Залучення стейкхолдерів різних рівнів дозволяє формувати багатоформатні альянси, здатні оперативно реагувати на кризові ситуації. Значну увагу приділено аналізу ризиків та чинників успіху при впровадженні нових моделей партнерства. Автори наголошують на необхідності нормативної підтримки процесів трансформації медичних бізнес-моделей. Стаття слугує теоретичним і практичним підґрунтям для розробки інноваційних стратегій розвитку приватного медичного бізнесу в умовах нестабільності.

Крім того, дослідження актуалізує питання формування довгострокових інституційних альянсів, здатних забезпечити не лише економічну ефективність, а й соціальну відповідальність бізнесу. У статті також обґрунтовано доцільність створення кластерів медичних інновацій як основи нової інфраструктури охорони здоров'я. Показано, що стратегічне партнерство сприяє переходу від ізольованого управління до відкритої платформи співтворення цінності. Зроблено акцент на необхідності адаптації бізнес-моделей до регіональних особливостей та асиметрій доступу до цифрових сервісів. Представлені результати можуть бути використані у подальших дослідженнях стратегічного менеджменту в умовах ентропії.

Ключові слова: стратегічне партнерство, бізнес-модель, приватна медицина, ентропія, синергія, інновації, охорона здоров'я, цифровізація, адаптація, мережеві взаємодії.

LAVRENENKO Valentyna, TEPLIUK Mariia

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

STRATEGIC PARTNERSHIP IN ENTROPY CONDITIONS: NEW APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS OF PRIVATE MEDICAL CLINIC

The article analyzes the modern challenges faced by private medical clinics in an entropy-driven environment caused by pandemics, digital transformation, regulatory changes, and socio-economic instability. It demonstrates the decreasing effectiveness of traditional management models, which are being replaced by partnership-based forms of cooperation. The concept of strategic partnership is presented as a tool for risk reduction, innovation potential generation, and stable operation of medical institutions. Particular attention is given to network collaboration models between clinics, the IT sector, insurance companies, and the government. The advantages of transforming business models into open innovation ecosystems and service-oriented platforms are emphasized. The authors propose strategic management approaches based on synergy, digitalization, and adaptability. The practical value of the research lies in its applicability for planning partnership alliances and guiding digital transformation in Ukraine's private healthcare sector. The study highlights the importance of an interdisciplinary approach to developing effective healthcare management strategies. Engaging stakeholders at various levels enables the formation of multi-format alliances capable of responding swiftly to crisis situations. Particular focus is placed on analyzing the risks and success factors involved in implementing new partnership models. The authors emphasize the need for regulatory support in the transformation of medical business models. The article serves as both a theoretical and practical foundation for designing innovative strategies for private medical business development under conditions of instability.

In addition, the research underscores the importance of building long-term institutional alliances that can ensure not only economic efficiency but also the social responsibility of the business. The article also substantiates the relevance of creating medical innovation clusters as the basis of a new healthcare infrastructure. Strategic partnership is shown to facilitate the shift from isolated management practices to open value co-creation platforms. The need to adapt business models to regional disparities and unequal access to digital services is also emphasized. The results presented can be used in future studies on strategic management under entropy conditions.

Keywords: strategic partnership, business model, private medicine, entropy, synergy, innovation, healthcare, digitalization, adaptation, network collaboration.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ АБО ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна система охорони здоров'я, зокрема її приватний сектор, функціонує в умовах постійної турбулентності, що зумовлена глобальними викликами: пандеміями, економічними коливаннями, цифровою трансформацією, зростанням вимог з боку пацієнтів та пришвидшенням інноваційних процесів. Для приватних медичних клінік ці виклики набувають особливої гостроти, оскільки вони змушені не лише конкурувати між собою, але й динамічно адаптуватися до змін регуляторного середовища, технологічного прогресу та змін у поведінці споживачів медичних послуг. Відповідні процеси створюють високий ступінь ентропії — невизначеності, випадковості та нестабільності — що підриває сталість традиційних управлінських моделей та унеможливорює ефективне планування без глибокої адаптації до нових реалій. У такому контексті виникає потреба не просто в оновленні бізнес-моделей, а в їхньому докорінному переосмисленні через призму відкритості до партнерств, синергії та стратегічної взаємодії. Стратегічне партнерство стає не лише інструментом зниження ризиків і підвищення стійкості, а й джерелом інноваційного потенціалу. Успішна взаємодія приватних клінік з IT-компаніями, лабораторними мережами, страховими структурами чи навіть між собою дозволяє формувати нові гібридні бізнес-моделі, гнучкі до змін і чутливі до потреб споживача.

У зв'язку з цим дослідження стратегічного партнерства в умовах ентропії як інструменту розвитку ефективних бізнес-моделей у приватній медичній сфері є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє не лише виявити нові підходи до управління у складному середовищі, а й сформулювати основу для довгострокової конкурентоспроможності галузі на національному та глобальному рівнях.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

У процесі формування сучасних підходів до інноваційного розвитку підприємств важливою концептуальною основою виступає емерджентний підхід, який передбачає врахування системної синергії, що виникає внаслідок взаємодії елементів внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, Репіна І. М. акцентує увагу на емерджентному потенціалі як ключовому елементі механізму впровадження інновацій, підкреслюючи його роль у забезпеченні динамічного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища [1]. Ідеї Й. Шумпетера, викладені в його фундаментальній праці «Теорія економічного розвитку», залишаються актуальними і сьогодні, адже саме він одним із перших запропонував розглядати інновації як рушійну силу економічної динаміки. На його думку, інновації спричиняють структурні зрушення в економіці, що супроводжуються створенням нових ринків, технологій і форм організації виробництва [3].

Подальше розгортання теоретико-прикладного інструментарію інноваційного розвитку підприємств відображене у працях вітчизняних науковців. Так, Савчук В. В. пропонує комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю, в якому значну увагу приділено інтеграції стратегічного планування та практичної реалізації інноваційних проєктів [2]. Сучасна управлінська думка значною мірою збагачується через аналіз викликів VUCA- і TUNA-середовища, що визначають нові вимоги до адаптивності й лідерства. У цьому контексті важливо враховувати позицію Колотюка О., який наголошує на необхідності постійного переосмислення управлінських підходів у мінливих умовах глобальної нестабільності [8]. Розгляд партнерства як стратегічного інструменту розвитку інноваційних екосистем представлено в аналітичних матеріалах платформи Diia.Business, де акцентовано увагу на перевагах кооперації між бізнес-структурами як факторі сталого зростання [7].

Аналіз інституційних змін в охороні здоров'я України у контексті формування нових бізнес-моделей представлено у працях Теплюк М. А. та Шапрана О. А., які досліджують як переорієнтацію управлінських підходів у медичній сфері [10], так і трансформацію цільових установок в системі охорони здоров'я [9]. Дослідження Шевчука Р. Р. розкриває потенціал державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, зокрема щодо створення ефективних механізмів взаємодії держави та бізнесу для підвищення якості медичних послуг [5]. У свою чергу, аналітичні документи ВООЗ, серед яких «Стратегія співробітництва з Україною до 2030 року» та «Пріоритети у відновленні системи охорони здоров'я України», окреслюють стратегічні напрями реформування медичної системи в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення [6; 11].

Окрему увагу слід приділити і питанням фінансування галузі, зокрема капітаційній ставці як одному з ключових механізмів у новій моделі фінансування медичних закладів [4].

ВИЗНАЧЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ ПИТАНЬ З ПОПЕРЕДНІХ РОЗДІЛІВ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, ЩО РОЗГЛЯДАЮТЬСЯ

Попри зростаючу увагу до стратегічного менеджменту в умовах динамічного та ентропійного середовища, багато аспектів трансформації бізнес-моделей приватних медичних клінік залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, викликають науковий інтерес питання ефективної адаптації до змін, інтеграції цифрових інновацій, формування сталих стратегічних партнерств, а також вивчення впливу інституційного середовища на функціонування та розвиток таких закладів. Водночас бракує комплексного аналізу ризиків, чинників успіху та концептуального осмислення механізмів трансформації бізнес-моделей у приватній медичній сфері.

У межах дослідження особливої актуальності набуває потреба у формуванні нових підходів до стратегічного управління, які б враховували зростаючий рівень невизначеності та нестабільності (ентропії) й водночас відкривали простір для партнерської взаємодії як джерела інноваційної стійкості та гнучкості бізнес-моделі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є формування цілісного уявлення про сучасні підходи до управління приватними медичними клініками в умовах ентропійного середовища, з акцентом на стратегічне партнерство як ключовий інструмент трансформації та розвитку бізнес-моделей. Дослідження спрямоване на виявлення актуальних механізмів адаптації, аналіз можливостей міжорганізаційної взаємодії та обґрунтування нових стратегій стійкого функціонування медичних закладів в умовах постійних зовнішніх змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному глобальному середовищі, що характеризується високою нестабільністю, невизначеністю та турбулентністю, усе більшої ваги набуває категорія стратегічного партнерства як інструменту забезпечення стійкості та адаптивності бізнес-структур. Особливо актуально це питання постає в секторі охорони здоров'я, де приватні медичні клініки опинилися в епіцентрі глибоких інституційних, фінансових і соціальних трансформацій, обумовлених не лише зовнішніми викликами, але й внутрішніми структурними змінами.

Пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні та поглиблення соціально-економічної кризи актуалізували потребу у формуванні нових, більш адаптивних і стійких бізнес-моделей у сфері охорони здоров'я. В умовах так званого «ентропійного середовища» — тобто середовища з підвищеним рівнем невизначеності та дезорганізації — традиційні підходи до розвитку приватної медицини втрачають свою ефективність, поступаючись місцем системам, що ґрунтуються на партнерстві, мережевій взаємодії та інтеграції ресурсів. Ентропія, як економіко-організаційна категорія, у цьому контексті визначається як зростання рівня безладу в управлінських, фінансових і логістичних процесах, що потребує пошуку нових механізмів узгодження інтересів та об'єднання зусиль різних учасників системи охорони здоров'я. Стратегічне партнерство виступає як антипод ентропії — чинник упорядкування, концентрації ресурсів та синергії, який дозволяє медичним закладам переходити від реактивного управління до проактивної трансформації, рис.1.

Водночас, розвиток партнерських моделей у приватному медичному секторі передбачає необхідність переосмислення самих принципів побудови бізнес-моделі, включення в неї нових функціональних елементів та інституційних механізмів. Пошук ефективної бізнес-моделі в нових умовах не може бути реалізований без врахування багаторівневої взаємодії: на рівні держави, ринку, професійних спільнот, пацієнтів та інвесторів.

Існуюча парадигма управління, орієнтована на комерціалізацію медичних послуг, дедалі частіше трансформується в напрямку створення сервісно-орієнтованих платформ, екосистем охорони здоров'я та цифрових партнерських мереж. У цьому контексті концепція стратегічного партнерства розширюється: йдеться не лише про класичну взаємодію між підприємствами, а про побудову довгострокових інституційних альянсів між приватними клініками, страховими компаніями, ІТ-сектором, державою та громадськими організаціями.

Приватні клініки, які раніше працювали в автономному форматі, сьогодні вимушені переосмислювати власну місію, роль у суспільстві та стратегії виживання — саме партнерство дозволяє їм виходити за межі обмежених ресурсів та долати ризики ізольованого розвитку. Зміни в бізнес-моделях медичних установ уже фіксуються на практиці: спостерігається перехід до мультисекторальних фінансових моделей, інтенсивне впровадження цифрових сервісів, інтеграція телемедицини та систем аналітики даних. Особливу увагу слід приділяти питанням інституціалізації партнерських моделей — на нормативно-правовому, управлінському та технологічному рівнях. Це дозволяє перевести короткострокову кооперацію в площину стійких механізмів спільної цінності.

Дослідження українських і зарубіжних науковців [1; 2; 5; 9] демонструють, що у посткризовий період саме ті медичні заклади, які впровадили елементи стратегічного партнерства, демонструють вищі показники фінансової стабільності, довіри пацієнтів та інноваційності. У цьому зв'язку виникає потреба в концептуалізації нового підходу до стратегічного управління в умовах ентропії, що спирається на мережеву логіку, гнучкість, відкритість до змін та орієнтацію на довгострокову цінність. Важливо також враховувати регіональні особливості України, зокрема нерівномірність доступу до медичних послуг, різні рівні розвитку цифрової інфраструктури та асиметрію у фінансуванні медичних ініціатив, що створюють додаткові виклики у формуванні ефективних партнерств.

Одним із перспективних напрямів є створення кластерів медичних інновацій, де приватні клініки виступають ядром, а навколо них об'єднуються науково-дослідні установи, ІТ-компанії, освітні заклади, муніципалітети та неурядові організації. Такий підхід дозволяє трансформувати бізнес-модель медичного закладу у відкриту інноваційну систему, здатну не лише реагувати на виклики, але й створювати нові ринки медичних послуг та соціальних рішень.

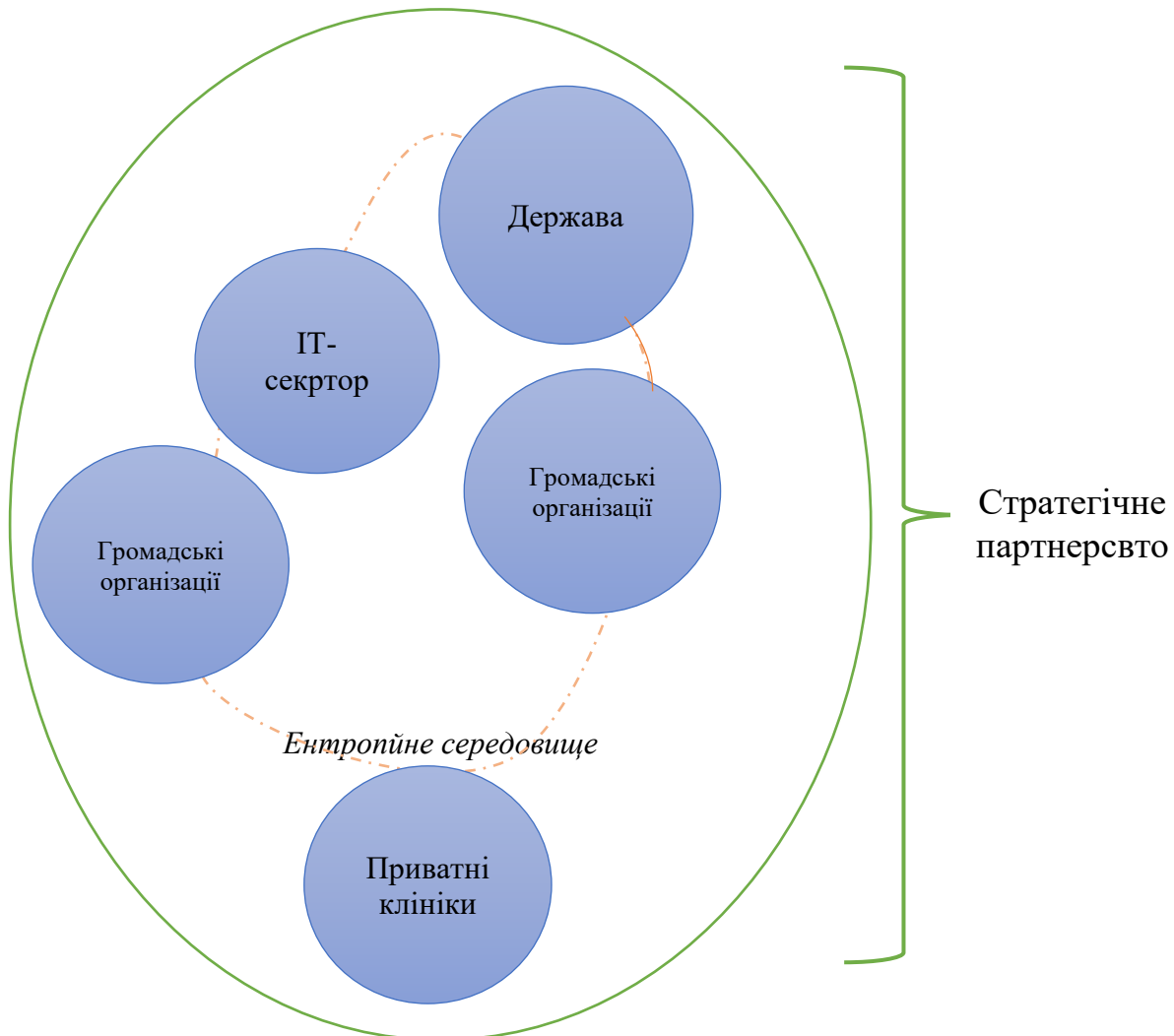


Рис. 1. Стратегічне партнерство як антипод ентропії в системі взаємодії приватних медичних клінік
Джерело: сформовано авторами

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що стратегічне партнерство є ключовим інструментом стабілізації та розвитку бізнес-моделей приватних медичних клінік в умовах зростаючої ентропії соціально-економічного середовища. Воно не лише компенсує вплив деструктивних факторів зовнішнього середовища, а й забезпечує формування нової якості управлінських рішень, що базуються на принципах кооперації, гнучкості, відкритості та цифровізації.

У межах ентропійної логіки розвитку, яка характеризується нестабільністю, фрагментацією інформаційних потоків та зростанням ризиків, саме мережеві моделі партнерства дозволяють приватним медичним закладам переходити від ізольованих форм функціонування до системного, екосистемного способу організації бізнесу. Такі моделі сприяють перетворенню клінік з вузькопрофільних постачальників медичних послуг на активних учасників інноваційного середовища охорони здоров'я.

Запропоновані в роботі підходи до трансформації бізнес-моделей приватних медичних клінік з урахуванням стратегічного партнерства базуються на інтеграції ресурсів різних стейкхолдерів, використанні цифрових платформ, впровадженні систем аналітики та розвитку нових форматів ціннісної взаємодії з пацієнтами, страховими компаніями, державою і громадянським суспільством, що дозволяє сформувати конкурентоспроможну модель, здатну до самооновлення й адаптації в умовах багатофакторного впливу.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх застосування під час стратегічного планування діяльності приватних медичних закладів, зокрема в аспектах формування партнерських альянсів, проєктного управління, організаційного дизайну та стратегій цифрового зростання.

У подальших дослідженнях доцільним видається зосередження уваги на розробці типології стратегічних партнерств у медичній сфері, оцінці ефективності інтегрованих бізнес-моделей в умовах ризикованого середовища, а також аналізі регуляторного середовища, яке або стимулює, або гальмує формування партнерських механізмів у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, стратегічне партнерство в ентропійних умовах розглядається як не лише антикризова міра, а як парадигма довгострокового розвитку, що відкриває нові горизонти трансформації системи охорони здоров'я загалом і приватного медичного бізнесу зокрема.

Література

1. Колотюк, О. (2021). *VUCA вчора, TUNA сьогодні: а що завтра та післязавтра чекає на бізнес-лідерів та їхні команди?* Delo.ua. <https://delo.ua/business/vuca-vcora-tuna-syogodni-a-shhozavtra-ta-pislyazavtra-cekaje-na-biznes-lideriv-ta-yixni-komandi-388678/>
2. Партнерство як стратегія розвитку. (2020). Business.Diia. <https://business.diia.gov.ua/handbook/partnerstvo/partnerstvo-ak-strategia-rozvitku>
3. Рєпіна, І. М. (2019). Емерджентний потенціал підприємства як основа механізму впровадження інновацій та їх просування. *Вісник Хмельницького національного університету*, (6, т.2), 39–44. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2019/VKNU-ES-2019-N6T2\(276\).pdf#page=39](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2019/VKNU-ES-2019-N6T2(276).pdf#page=39)
4. Савчук, В. В. (2012). Інноваційний розвиток підприємств: Теорія і практика. *Вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського. Серія: Економічні науки*, (4), 35–42. https://perspektyvy.pdpu.od.ua/4_2012/7.pdf
5. Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року. (2024). Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/i/item/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236>
6. Теплюк, М. А., & Шапран, О. А. (2022). Формування бізнес-патерну закладів охорони здоров'я в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*, (50), 150–159. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.150.159>
7. Теплюк, М. А., & Шапран, О. А. (2023). Цільове орієнтування: переосмислення системи охорони здоров'я України. *Стратегія економічного розвитку України*, (52), 58–71. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.058.071>
8. Шевчук, Р. Р. (2022). Особливості реалізації механізмів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2406/2879>
9. Шумпетер, Й. (2020). *Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу* (пер. з англ.). Наш Формат.
10. Що таке капітаційна ставка: методика розрахунку. (2022). *Медична справа*. <https://www.medsprava.com.ua/article/1345-shcho-take-kaptatsyna-stavka-metodika-rozrahunku>
11. Пріоритети у відновленні системи охорони здоров'я України. (2023). Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper>

References

1. Kolotiyuk, O. (2021). *VUCA vchora, TUNA sohodni: a shcho zavtra ta pislyazavtra chekaie na biznes-lideriv ta yikhni komandy?* Delo.ua. <https://delo.ua/business/vuca-vcora-tuna-syogodni-a-shhozavtra-ta-pislyazavtra-cekaje-na-biznes-lideriv-ta-yixni-komandi-388678/>
2. Partnerstvo yak stratehiia rozvytku. (2020). Business.Diia. <https://business.diia.gov.ua/handbook/partnerstvo/partnerstvo-ak-strategia-rozvitku>
3. Riepina, I. M. (2019). Emerdzhentnyi potentsial pidpriemstva yak osnova mekhanizmu vprovadzhenia innovatsii ta yikh prosuvannia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (6, t.2), 39–44. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2019/VKNU-ES-2019-N6T2\(276\).pdf#page=39](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2019/VKNU-ES-2019-N6T2(276).pdf#page=39)
4. Savchuk, V. V. (2012). Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: Teoriia i praktyka. *Visnyk Pivdenoukraiynskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni K. D. Ushynskoho. Serii: Ekonomichni nauky*, (4), 35–42. https://perspektyvy.pdpu.od.ua/4_2012/7.pdf
5. Stratehiia spivrobitnytstva VOOZ z Ukrainoiu na period do 2030 roku. (2024). *Vsesvitnia orhanizatsiia okhorony zdorovia (VOOZ)*. <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/i/item/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236>
6. Tepluk, M. A., & Shapran, O. A. (2022). Formuvannia biznes-patemu zakladiv okhorony zdorovia v Ukraini. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, (50), 150–159. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.150.159>
7. Tepluk, M. A., & Shapran, O. A. (2023). Tsilove orientuvannia: pereosmyslennia systemy okhorony zdorovia Ukrainy. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, (52), 58–71. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.058.071>
8. Shevchuk, R. R. (2022). Osoblyvosti realizatsii mekhanizmv derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovia Ukrainy. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom*. <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2406/2879>
9. Shumpeter, Y. (2020). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidсотka ta ekonomichnoho tsytku* (per. z anhl.). Nash Format.
10. Shcho take kapitatsiina stavka: metodyka rozrakhunku. (2022). *Medychna sprava*. <https://www.medsprava.com.ua/article/1345-shcho-take-kaptatsyna-stavka-metodika-rozrahunku>
11. Priorytety u vidnovlenni systemy okhorony zdorovia Ukrainy. (2023). *Vsesvitnia orhanizatsiia okhorony zdorovia (VOOZ)*. <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper>