

УДК 614.2:005.1(477)
 JEL classification: I18, H75, L38
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(26))

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ТЕРМІНОЛОГІЧНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ, РІВНІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

ГАВЛОВСЬКА Наталія

доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри менеджменту та адміністрування
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>
 e-mail: nataligavlovska@gmail.com

ГАРБУЗІЮК Валерій

доцент кафедри менеджменту та адміністрування
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0008-5223-6943>
 e-mail: harbusiukvv@ukr.net

ТКАЧУК Галина

здобувач PhD
 Хмельницький національний університет
Tkach_G@ukr.net

КРАВЧИК Юрій

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>
 e-mail: yurii_kravchuk@khmnu.edu.ua

Стаття присвячена аналізу управління у сфері охорони здоров'я з урахуванням сучасних термінологічних і концептуальних підходів, що використовуються у вітчизняній і зарубіжній практиці. Встановлено, що в Україні переважає узагальнене поняття «управління», що охоплює всі функції – від стратегічного планування до оперативного адміністрування. Натомість у міжнародній практиці чітко розрізняються три ключові категорії: governance, management та administration, кожна з яких відображає специфіку управлінської діяльності на відповідному рівні. Обґрунтовано доцільність інтегрованого підходу до використання цих термінів залежно від контексту та функціонального рівня управлінської діяльності. Особливу увагу приділено побудові системи управління закладами охорони здоров'я в Україні. Проаналізовано багаторівневу структуру управління охороною здоров'я в Україні: національний, регіональний, локальний та внутрішньо організаційний рівні. Для кожного рівня наведено конкретні суб'єкти управління та їх функціональні обов'язки. У статті проаналізовано пріоритети державної політики у сфері охорони здоров'я відповідно до сучасних викликів та стратегічних цілей. Виділено чотирнадцять ключових напрямів трансформації. Ці напрями визначають вектор модернізації системи охорони здоров'я та закладають основу для ефективного функціонування галузі в умовах реформ та інтеграції до європейського медичного простору.

Ключові слова: управління, менеджмент, адміністрування, охорона здоров'я, медична клініка, принципи охорони здоров'я, рівні управління, державна політика.

HEALTH CARE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE: TERMINOLOGICAL DIFFERENTIATION, LEVELS AND STRATEGIC ORIENTATIONS

HAVLOVSKA Nataliia, HARBUSIUK Valerii, TKACHUK Halyina, KRAVCHYK Yurii

Khmelnytskyi National University

The article is devoted to the analysis of healthcare management taking into account modern terminological and conceptual approaches used in domestic and foreign practice. It is established that in Ukrainian the generalized concept of “management” prevails, covering all functions – from strategic planning to operational administration. In contrast, in international practice three key categories are clearly distinguished: governance, management and administration, each of which reflects the specifics of managerial activity at the corresponding level. In particular, governance (strategic management) covers the macro level of policy formation, control and standards, management – daily operational management of healthcare institutions, and administration – implementation of decisions at the technical and tactical levels. The feasibility of an integrated approach to the use of these terms depending on the context and functional level of managerial activity is substantiated. Special attention is paid to the construction of a healthcare institution management system in Ukraine. The concept of “healthcare facility management” is formulated as a type of management activity aimed at ensuring the effective functioning of a medical institution, including planning, organization, coordination, control and resource management. The specifics of this activity in conditions of medical and social challenges, such as epidemics or military conflicts, are considered. The multi-level structure of healthcare management in Ukraine is analyzed: national, regional, local and intra-organizational levels. Specific management entities and their functional responsibilities are given for each level. Such a distribution ensures hierarchical coherence, functional efficiency and target orientation of management decisions in the field of healthcare. The article analyzes the priorities of state policy in the field of healthcare in accordance with modern challenges and strategic goals. Fourteen key areas of transformation have been identified, including: universal access to medical services, provision of quality medicines, formation of a health culture, professional autonomy, digitalization, international integration, response to emergencies, development of human capital, etc. These areas determine the vector of modernization of the healthcare system and lay the foundation for the effective functioning of the industry in the context of reforms and integration into the European medical space.

Keywords: governance, management, administration, healthcare, medical clinic, healthcare principles, levels of governance, public policy.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.11.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах воєнного стану, соціально-економічної нестабільності та обмежених ресурсів, медичні установи стикаються з необхідністю оперативного реагування на виклики, оптимального використання ресурсів та підвищення прозорості управлінських рішень. Система управління закладом охорони здоров'я охоплює організаційні, економічні, інформаційні та кадрові аспекти [5, 6]. Вона визначає порядок прийняття рішень, механізми функціонування, взаємодію між підрозділами, а також забезпечення якості надання медичних послуг різним верствам населення. Ефективна система управління закладом охорони здоров'я забезпечує оптимальне використання ресурсів, підвищення якості надання медичних послуг, прозорість управлінських рішень та результативність лікувально-профілактичної діяльності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика удосконалення системи управління закладом охорони здоров'я досліджувалася у працях вчених, зокрема таких, як Алькема В., Джеджула В., Гавловська Н., Гринько Т., Єліфанова І., Сумець О., Кириченко О., Рудніченко С., Шевчук Д. та інші. Попри наявні наукові дослідження залишаються певні не вирішені питання, зокрема необхідність адаптації управлінських моделей до умов трансформації медичної галузі, обмеженого фінансування та впровадження інноваційних технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей термінологічного та функціонального розмежування понять у сфері охорони здоров'я, а також аналіз структури системи управління охороною здоров'я в Україні, визначення рівня управлінської ієрархії та окреслення стратегічних напрямів реформ державної політики у галузі охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Якщо говорити про сферу охорони здоров'я, то у вітчизняній літературі частіше застосовують термін «управління», який зазвичай охоплює широкий спектр управлінських функцій – від стратегічного планування до поточного адміністрування. Такий підхід свідчить про прагнення до універсалізації поняття незалежно від рівня реалізації управлінських функцій. Хоча в іноземних джерелах використовують різні поняття («management», «governance», «administration»), зокрема: governance (управління / керівництво / стратегічне управління) найчастіше використовується у стратегіях, політиці, національних та регіональних програмах охорони здоров'я (макрорівень) – «health governance» (нагляд, формулювання політик, контроль дотримання стандартів у системі охорони здоров'я) є терміном, що поширений у документах ВООЗ (WHO), OECD, World Bank; management (менеджмент / управління процесами) найчастіше використовується у щоденній практиці медичних закладів (операційний та тактичний рівень) – «health workforce management systems» (системи управління медичним персоналом) – використовується у WHO (Всесвітній організації охорони здоров'я) [9]; «healthcare organization management» (управління організацією охорони здоров'я) та «management systems for quality in healthcare organizations» (системи управління якістю в організаціях охорони здоров'я) [10]; administration (адміністрування / виконавчі функції) найчастіше використовується у документах про кадрову, фінансову, матеріальну підтримку роботи установ (технічний та тактичний рівень) – «hospital administration manuals» (посібники з адміністрування лікарні) [8].

Таким чином, в англійській літературі терміни «governance», «management» і «administration» використовуються чітко диференційовано, кожен із них відповідає певному рівню управління: governance – стратегічне управління та політика (макрорівень); management – повсякденне оперативне управління (мезо- і мікрорівень); administration – виконавчі та технічні функції реалізації управлінських рішень. Використання конкретного терміна залежить від організаційного контексту та завдань, які виконує конкретний суб'єкт управління у системі охорони здоров'я. Проаналізувавши сутність таких категорій, як «управління», «менеджмент» та «адміністрування» варто зазначити, що необхідно застосовувати всі ці поняття у сфері охорони здоров'я, зокрема орієнтуючись на певний функціональний рівень управлінської діяльності, а саме: поняття «управління» – при формуванні національних стратегій і політик, у юридичних або офіційних документах, коли мова йде про всю сукупність управлінських дій, незалежно від їх рівня; поняття «менеджмент» – на мезо- і мікрорівні (рівень медичних закладів, управління персоналом, якістю тощо); в освітніх програмах (Master of Health Management), при аналізі ефективності закладу; поняття «адміністрування» – на виконавчому (операційному) рівні при реалізації управлінських рішень; при описі щоденних управлінських процедур; у назвах посад або процесів; у контексті державного або муніципального

регулювання. Отже, використання зазначених понять («управління», «менеджмент» та «адміністрування») в практиці функціонування закладів охорони здоров'я має ґрунтуватися на чіткому розумінні контексту, в якому функціонує організація, та завдань, які вона виконує. Такий підхід сприятиме формуванню єдиного лексичного поля.

Під поняттям «управління» варто розуміти процес впливу суб'єкта на об'єкт з метою досягнення встановлених цілей, який охоплює планування, координацію, мотивацію, контроль та коригування діяльності з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Під поняттям «управління закладом охорони здоров'я» – вид управлінської діяльності, що спрямований на забезпечення ефективного функціонування закладу охорони здоров'я, і охоплює планування, організацію, координацію та контроль процесів надання медичних послуг, управління ресурсами, кадрової політики, а також своєчасного реагування на актуальні медико-соціальні виклики. Відмінність між поняттям «управління» та «управління у сфері охорони здоров'я», «управління закладом охорони здоров'я» пояснюється специфікою сфери (охорони здоров'я), оскільки вона має значну соціальну значущість, потребує дотримання державних стандартів, ліцензування тощо, необхідність реагування на медико-соціальні виклики (наприклад епідемії, військові дії на території України, що змінюють специфіку та ускладнюють надання медичних послуг), а також інші аспекти які підкреслюють значущість даної сфери, як для держави в цілому, так і для всіх верств населення зокрема.

Система управління закладом охорони здоров'я є сукупністю взаємопов'язаних елементів, структур, функцій і механізмів, які забезпечують ефективне функціонування закладу охорони здоров'я з метою реалізації права громадян на доступну, якісну і безпечну медичну допомогу. У статті 4 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [1] наведено основні принципи системи охорони здоров'я, які згруповано на рис. 1.

1. Пріоритетність охорони здоров'я	•охорона здоров'я є ключовим напрямом для держави та суспільства, важливим для виживання та розвитку народу України
2. Права і свободи людини	•дотримання прав громадян у сфері охорони здоров'я та забезпечення державних гарантій щодо їх реалізації
3. Гуманістична спрямованість	•пріоритет загальнолюдських цінностей над іншими інтересами, з особливою увагою до вразливих верств населення
4. Рівноправність і доступність	•демократичність, рівноправність громадян та загальнодоступність медичної і реабілітаційної допомоги
5. Наукова обґрунтованість і ресурсне забезпечення	•відповідність завдань рівню розвитку суспільства, наукова основа та належне фінансово-матеріальне забезпечення
6. Орієнтація на сучасні стандарти	•впровадження міжнародних стандартів, цифрових технологій, телемедицини, телереабілітації та інших сучасних стандартів
7. Профілактичний підхід	•акцент на попередження захворювань, профілактичні заходи, комплексний соціально-еколого-медичний підхід
8. Багатоукладність економіки	•поєднання державних гарантій з розвитком підприємництва, конкуренції, багатоканального фінансування
9. Децентралізація та самоврядування	•децентралізація, розподіл повноважень, розвиток автономії медичних закладів,самостійності працівників
10. Єдиний медичний інформаційний простір	•створення інтегрованої системи даних та використання електронних сервісів в охороні здоров'я
11. Безбар'єрність та інклюзія	•забезпечення доступу до медичної допомоги без дискримінації, з урахуванням особливих потреб пацієнтів

Рис. 1. Основні принципи охорони здоров'я*

*побудовано за [1]

Враховуючи складність і багатокомпонентність медичної сфери, ефективне управління вимагає чіткого розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між різними суб'єктами. Це зумовлює необхідність вивчення рівнів управління охороною здоров'я в Україні (табл. 1), які відображають функціональну ієрархію та взаємозв'язки в межах управлінської системи.

Таблиця 1

Рівні управління охороною здоров'я в Україні*

Суб'єкти	Функції
НАЦІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ	
Кабінет Міністрів України	Формування державної політики в галузі охорони здоров'я Затвердження стандартів медичної допомоги
Міністерство охорони здоров'я України	Розробка галузевих стандартів (клінічні протоколи, медичні стандарти, табелі оснащення тощо)
Національна служба здоров'я України	Бюджетування Контактування Контроль виконання умов надання медичних послуг
Інші центральні органи виконавчої влади	Контроль дотримання нормативів Ліцензування Акредитація
РЕГІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ	
Департаменти охорони здоров'я (КМДА, ОВА)	Впровадження стандартів Організація надання медичної допомоги Координація дій між закладами охорони здоров'я
Центри громадського здоров'я	Моніторинг здоров'я населення Превентивні заходи Підтримка інформаційних систем
ЛОКАЛЬНИЙ РІВЕНЬ	
Органи місцевого самоврядування (ОМС)	Прийняття рішень щодо функціонування КНП (комунальних некомерційних підприємств) Фінансування та контроль ефективності
Керівники закладів охорони здоров'я	Реалізація локальної політики Матеріально-технічне забезпечення Кадрова політика
ВНУТРІШНЬО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ	
Адміністрація закладу (директор, медичний директор, завідувачі відділень)	Операційне управління процесами медичного обслуговування Реалізація стандартів (включно з ISO, клінічні протоколи) Забезпечення безперервності надання послуг
Комісії, ради з якості, інфекційного контролю та інші	Контроль Внутрішній аудит Оцінювання ефективності Впровадження змін

*сформовано із використанням літературних джерел [1 – 3, 5]

Система охорони здоров'я в Україні функціонує на чотирьох рівнях (табл. 1), кожен рівень має чітко визначених суб'єктів та функціональні обов'язки, що забезпечує ієрархічність, узгодженість і контроль ефективності діяльності системи. На національному рівні концентруються функції стратегічного планування, нормативного регулювання та фінансування, на регіональному і локальному рівнях – впровадження політик, організації медичних послуг і нагляд, на внутрішньоорганізаційному рівні – щоденне управління медичними процесами, якістю, ресурсами та наданням послуг пацієнтам. Така багаторівнева структура управління охороною здоров'я забезпечує не лише ефективний розподіл повноважень, а й основу для реалізації системних реформ у галузі. У цьому контексті важливо розглянути ключові напрями організаційно-управлінських змін державної політики у сфері охорони здоров'я, які визначають стратегічний вектор розвитку системи та окреслюють пріоритети її трансформації (табл. 2).

Таблиця 2

Напрями змін державної політики у сфері охорони здоров'я*

Ціль	Характеристика
1	2
1. Гарантування універсального доступу до медичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Розширення первинної медичної допомоги та інтеграція монопрофільних закладів у багатопрофільні ➤ Формування єдиного медичного простору з рівними правилами та маршрутами пацієнтів ➤ Реорганізація пенітенціарної медицини, покращення доступу до послуг у громадах
2. Забезпечення доступу до якісних лікарських засобів і медичних виробів	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Управління постачанням та оновлення переліку основних лікарських засобів ➤ Прозоре використання ресурсів та реімбурсація витрат ➤ Контроль за самолікуванням та впливом реклами
3. Формування культури здоров'я в суспільстві	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Освітні та профілактичні програми ➤ Безпечне середовище життя ➤ Посилення відповідальності громадян за стан свого здоров'я
4. Реагування на виклики та надзвичайні ситуації	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Відновлення та модернізація інфраструктури ➤ Розвиток реабілітаційної та психічної допомоги ➤ Забезпечення доступу до медичних послуг на деокупованих територіях

1	2
5. Прозорість політики та залучення громадянського суспільства	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Створення механізмів участі громадськості у прийнятті рішень ➤ Розвиток наглядових рад у закладах охорони здоров'я ➤ Доступ до медичних даних та публічної звітності
6. Професійна автономія та розвиток інституцій	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Зміцнення МОЗ, НСЗУ, ЦГЗ, центрів контролю хвороб ➤ Розширення повноважень регіонального управління ➤ Створення інституцій управління якістю
7. Фінансування системи охорони здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Оптимізація витрат та ефективне планування ➤ Розвиток добровільного медичного страхування ➤ Пулінг коштів та централізовані закупівлі
8. Інтеграція з ЄС та міжнародними ініціативами	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Гармонізація законодавства з правом ЄС ➤ Виконання міжнародних зобов'язань ➤ Підготовка системи до входження в європейський простір охорони здоров'я
9. Освіта, кадри, розвиток людського капіталу	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Реформа медичної освіти ➤ Впровадження професійного самоврядування ➤ Створення університетських лікарень та системи резидентури
10. Технологізація та цифровізація охорони здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Створення електронного медичного простору ➤ Використання великих даних та інтелектуальних систем ➤ Кібербезпека та інтероперабельність систем
11. Інвестиційна привабливість галузі	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Розвиток медичного туризму ➤ Стимулювання фармацевтичної промисловості ➤ Участь приватного сектору в реалізації держгарантій
12. Розвиток наукових та інноваційних підходів	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Біоінженерія, генетичні дослідження, новітні технології ➤ Запровадження ШІ та телемедицини
13. Моніторинг якості та оцінка медичних технологій	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Єдині індикатори та термінологія ➤ Створення незалежних агентств оцінки якості ➤ Запровадження систем клінічного управління
14. Управління в умовах надзвичайних ситуацій	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Побудова системи готовності ➤ Інтеграція з системою цивільного захисту ➤ Розвиток лабораторної та епідеміологічної мережі

*сформовано на основі [4]

Визначені цілі змін державної політики у сфері охорони здоров'я дозволяють сформулювати узагальнюючі висновки, зокрема охорона здоров'я має бути орієнтована на людей та їх доступ до якісних послуг з акцентом на первинну ланку; бути стійкою за рахунок удосконалення фінансування, кадрового забезпечення, реагування на надзвичайні ситуації, а також прозорість і підзвітність; спрямована на розвиток людського капіталу за рахунок професійного зростання працівників сфери охорони здоров'я; інтегруватися до європейського та глобального простору; бути побудована на принципах міжсекторальної співпраці та громадської участі; спрямована на інноваційний розвиток та цифрову трансформацію, а також на профілактичну спрямованість та інклюзивність.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного аналізу категорій «управління», «менеджмент» та «адміністрування» можна дійти висновку, що всі ці поняття доцільно використовувати у сфері охорони здоров'я, однак з урахуванням функціонального рівня управлінської діяльності. Так, поняття «управління» доцільно застосовувати на макrorівні – при розробці державної політики та стратегічних документів, а також у нормативно-правовому полі. «Менеджмент» є більш релевантним для мезо- і мікрорівня, а «адміністрування» варто розглядати як інструмент виконавчої діяльності – у межах щоденної операційної реалізації управлінських рішень.

Система управління охороною здоров'я в Україні має чітко структуровану багаторівневу організацію, що охоплює національний, регіональний, локальний та внутрішньо організаційний рівні. Кожен з них виконує специфічні функції, зокрема національний рівень формує політику та регламентує, регіональний – координує впровадження і моніторинг, локальний – здійснює оперативне управління і фінансування, а внутрішньо організаційний рівень відповідає за щоденне функціонування медичних закладів.

Актуальним є поглиблення організаційно-управлінських змін державної політики охорони здоров'я, серед яких визначено 14 стратегічних напрямів – від доступу до медичних послуг до цифрової трансформації та інвестиційної привабливості галузі. Розбудова ефективної, стійкої та орієнтованої на пацієнта системи охорони здоров'я можлива лише за умов міжрівневої координації, міжсекторальної співпраці, залучення громадськості та впровадження інноваційних управлінських моделей.

Література

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
2. Про затвердження Положення Про Міністерство охорони здоров'я України : Постанова КМУ від 25.03.2015 р. № 267. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF#Text>
3. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

4. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження КМУ від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>
5. Роль обласних департаментів охорони здоров'я на сучасному етапі медичної реформи. URL: <https://u-lead.org.ua/news/227>
6. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І. Продовольча безпека та здоров'я населення як елемент економічної безпеки макrorivня. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 54-57.
7. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Кримчак Л.А., Томашук М.Ю., Лісовський І.В. Теоретичний базис інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С.179-183.
8. A Guide Book For Hospital Administrators. URL: <https://ru.scribd.com/document/704149048/A-Guide-Book-for-Hospital-Administrators>
9. Health workforce. Management systems. URL: <https://www.emro.who.int/health-workforce/management/index.html>.
10. ISO 7101:2023 Healthcare organization management – Management systems for quality in healthcare organizations – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/81647.html>

References

1. Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia : Zakon Ukrainy vid 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
2. Pro zatverdzhennia Polozhennia Pro Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy : Postanova KМУ vid 25.03.2015 r. № 267. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF#Text>
3. Pro Kabinet Ministriv Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>
4. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh : Rozporiadzhennia KМУ vid 17 sichnia 2025 r. № 34-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>
5. Rol oblasnykh departamentiv okhorony zdorovia na suchasnomu etapi medychnoi reformy. URL: <https://u-lead.org.ua/news/227>
6. Rudnichenko Ye. M., Havlovska N. I. Prodovolcha bezpeka ta zdorovia naseleння yak element ekonomichnoi bezpeky makrorivnia. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2017. № 4. S. 54-57
7. Rudnichenko Ye. M., Havlovska N. I., Krymchak L.A., Tomashchuk M.Iu., Lisovskyi I.V. Teoretychnyi bazys informatsiino-komunikatsiinoho zabezpechennia diialnosti zakladiv okhorony zdorovia. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2020. № 5. S.179-183.
8. A Guide Book For Hospital Administrators. URL: <https://ru.scribd.com/document/704149048/A-Guide-Book-for-Hospital-Administrators>
9. Health workforce. Management systems. URL: <https://www.emro.who.int/health-workforce/management/index.html>
10. ISO 7101:2023 Healthcare organization management – Management systems for quality in healthcare organizations – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/81647.html>