

Микола Х. Корецький*

ПРЕВЕНТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я НА МАКРОЕКОНОМІЧНОМУ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНОМУ РІВНЯХ

У статті обґрунтовано необхідність застосування превентивних підходів до управління охороною здоров'я на макроекономічному та мікроекономічному рівнях. Зазначено, що в умовах глобалізації та війни збільшується «контактність» населення, що може загрожувати швидким поширенням інфекційних хвороб. На мікроекономічному рівні також необхідно застосовувати превентивні заходи при управлінні охороною здоров'я працівників для попередження непередбачених додаткових витрат, пов'язаних з відсутністю працівників на робочому місці. На сьогодні наявні конкретні позитивні прояви щодо практичної реалізації превентивних заходів щодо охорони здоров'я на макроекономічному та мікроекономічному рівнях. Зокрема, збільшено витрати на охорону здоров'я в щорічному державному бюджеті, а також наявні норми щодо витрат на охорону праці для підприємців.

Ключові слова: превентивні заходи, управління, охорона здоров'я, макроекономічний рівень, мікроекономічний рівень.

Рис. 2. Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-18-26

* ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6228-0074>

Mykola Koretskyi

PREVENTIVE APPROACHES TO HEALTH MANAGEMENT AT MACROECONOMIC AND MICROECONOMIC LEVELS

The article substantiates the need to apply preventive approaches to health care management at the macroeconomic and microeconomic levels. It is noted that in the conditions of globalization and war, the “contact” of the population is increasing, which may threaten the faster spread of infectious diseases. At the microeconomic level, it is also necessary to apply preventive measures in the management of employee health care to prevent unforeseen additional costs associated with the absence of employees at the workplace. Today, there are specific positive manifestations of the practical implementation of preventive measures for health care at the macroeconomic and microeconomic levels. In particular, health care spending has been increased in this year's state budget, as well as existing norms for labor protection spending for entrepreneurs.

Keywords: preventive measures, management, health care, macroeconomic level, microeconomic level.

Peer-reviewed, approved and placed: 07.04.2026

Постановка проблеми. Сучасний період характеризується процесами стрімкої глобалізації, яка зумовлює, з одного боку зближення між країнами через поглиблення різноманітних видів співробітництва, обміну ресурсами, технологіями, досвідом, а з іншого – активними міграційними процесами, що веде, зокрема, до зростання швидкості поширення інфекційних захворювань та навіть глобальних епідемічних загроз. Окрім того, внаслідок наявних воєнних конфліктів збільшується рівень «контактності» в зонах воєнних та

* Ukrainian Healthcare University. Ukraine.

відбувається вимушена міграція населення. В таких умовах, процес управління охороною здоров'я на макроекономічному рівні має бути спрямованим на забезпечення соціальних та економічних пріоритетів збереження здоров'я населення, а також на попередження можливих пандемій шляхом раннього виявлення загроз та мінімізації їх наслідків.

На рівні підприємств – мікроекономічному рівні – також варто застосовувати превентивний підхід до управління охороною здоров'я працівників через профілактику та створення безпечних умов праці з метою усунення непередбачених втрат, пов'язаних відсутністю працівників на робочому місці. Це можливо, якщо спеціальні профілактичні заходи щодо підтримки здоров'я працівників перетворяться з «додаткових витрат» бізнесу в усвідомлені дії менеджменту при управлінні персоналом та інтегруються в стратегію підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління охороною здоров'я приділяють увагу у своїх дослідженнях вітчизняні вчені. Так, сутність міжвідомчої взаємодії та поняття єдиного медичного простору в галузі охорони здоров'я розглянуто в роботі А.Бакая [1]

С. Назаренко а С. Хакало [2] узагальнюють зарубіжний досвід управління даною галуззю з метою формулювання перспектив для України. Мануїлова К. В., Попов М. П., Сівак В. М. приділяють увагу питанням викликам та адаптивним рішенням в системі охорони здоров'я в умовах війни [3]. В.Рогачевський розробляє методи стратегічного управління в галузі охорони здоров'я [4] Що стосується впровадженням механізмів управління закладом охорони здоров'я, то тут варто згадати роботу М. Тодурова [5], О. Графської [6], Г. Пазєєва [7]. Серед зарубіжних вчених дана проблематика досліджується в роботах Д. Бак та С.Бак [8], колективу вчених під керівництвом Н. Янkelової [9], С. Хуєбнера та С. Флеса. [10]

Водночас, питанням розробки превентивних підходів до до управління охороною здоров'я на макроекономічному та мікроекономічному рівнях приділяється недостатньо уваги.

Мета дослідження. З огляду на зазначене вище, метою даної статті є розробити превентивні підходи до управління охороною здоров'я на макроекономічному та мікроекономічному рівнях в умовах поточних викликів.

Основні результати дослідження. На сьогодні особливістю розвитку світової економіки є безпрецедентне поглиблення глобалізаційних процесів, у межах яких світ дедалі більше постає як єдина, взаємопов'язана система. Дані процеси мають об'єктивний і комплексний характер, охоплюючи всі сфери суспільного життя – економічну, соціальну, політичну та культурну. Унаслідок глобалізації посилюється взаємозалежність країн, активізуються міжнародні економічні зв'язки, відбувається інтенсивний обмін ресурсами, знаннями та технологіями.

Одним із проявів таких трансформацій є суттєве зростання масштабів міграції населення, мобільності робочої сили між країнами та регіонами завдяки науково-технічному прогресу, розвитку транспортної та комунікаційної інфраструктури. При цьому поряд із очевидними перевагами

глобалізації (розширення міжнародного співробітництва, поширення інновацій, культурне зближення народів), дані процеси супроводжуються низкою суттєвих викликів. Зокрема, підвищується швидкість поширення інфекційних захворювань, що може призводити до виникнення, наприклад, епідемій і пандемій глобального масштабу, які становлять загрозу як для здоров'я населення, так і для національної безпеки держав. [11]

Також не можна забувати, що наявність воєнних конфліктів на певній території активізує міграційні процеси та посилює «контактність» осіб в зонах воєнних дій, призводячи до додаткового поширення інфекційних захворювань. Загалом, під час збройних конфліктів суттєво посилюються саме негативні наслідки глобалізаційних процесів: відбувається вимушена міграція населення, руйнується транспортна та соціальна інфраструктура, погіршується доступ до медичних послуг і санітарних умов. Масове переміщення людей, перебування у місцях тимчасового проживання, стрес та зниження рівня життя створюють додаткові ризики для поширення інфекційних хвороб. Окрім того, війна ускладнює міжнародну координацію у системі охорони здоров'я та стримує ефективне реагування на глобальні епідемічні загрози.

В таких умовах на сьогодні на макроекономічному рівні особливого значення набуває розвиток ефективної, стійкої та доступної системи охорони здоров'я, здатної функціонувати навіть в умовах підвищених ризиків. Саме вона стає ключовим елементом забезпечення якості життя населення та протидії сучасним глобальним і воєнним викликам. Наприклад, що стосується попередження епідемій та пандемій, то тут ефективне управління охороною здоров'я базується на поєднанні профілактичних і оперативних заходів, що дозволяє своєчасно реагувати на виклики та мінімізувати ризики поширення інфекційних захворювань. Важливим завданням при управлінні охороною здоров'я є формування у населення відповідального ставлення до запобіжних заходів через активне використання інформаційних ресурсів та освітніх інструментів. Зокрема, поширення знань про шляхи передачі інфекцій, способи їх попередження, а також підтримка вакцинації як ефективного механізму захисту сприяють зниженню рівня захворюваності. Водночас значну роль відіграє превентивний підхід, який передбачає реалізацію профілактичних заходів ще до загострення епідемічної ситуації.

Орієнтація на попередження, а не лише реагування, дозволяє зменшити навантаження на систему охорони здоров'я, зберегти здоров'я населення та оптимізувати витрати, пов'язані з подоланням наслідків поширення інфекцій. Загалом, управління охороною здоров'я спрямоване на своєчасне попередження епідемій на рівні країни має подвійний ефект. З одного боку, досягаються важливі соціальні результати, оскільки зниження рівня захворюваності підвищує відчуття безпеки та стабільності серед населення. З іншого боку, забезпечуються економічні вигоди, адже попереджається масова тимчасова непрацездатність, яка призводить до перебоїв у функціонуванні економіки, втрат робочого часу та зниження продуктивності. [11]

У ширшому макроекономічному контексті зростання частки непрацездатного або тимчасово непрацездатного населення працездатного

віку означає прями втрати валового внутрішнього продукту через скорочення обсягів виробництва та зменшення економічної активності. Окрім цього, збільшення навантаження на систему соціального забезпечення призводить до додаткових витрат бюджету, зокрема, у зв'язку з необхідністю здійснення виплат за листками непрацездатності та іншими соціальними компенсаціями. Таким чином, ефективне управління охороною здоров'я на макрорівні є важливим інструментом не лише збереження здоров'я населення, а й підтримання економічної стабільності держави.

В умовах воєнного часу управління охороною здоров'я на макроекономічному рівні включає ще такі додаткові аспекти, як забезпечення безперервності надання медичної допомоги навіть за умов руйнування інфраструктури та обмежених ресурсів, оперативне реагування на масові санітарні втрати та надзвичайні ситуації, посилення епідеміологічного нагляду у зв'язку з масовим переміщенням населення, організація доступу до медичних послуг для внутрішньо переміщених осіб та постраждалих громад, а також забезпечення стабільного постачання лікарських засобів, вакцин і медичного обладнання. Окремого значення набуває координація між різними рівнями системи охорони здоров'я для ефективного розподілу ресурсів і навантаження, а також розвиток мобільних і резервних медичних потужностей. Важливим є також психосоціальний супровід населення та медичних працівників, оскільки тривалий стрес і травматичний досвід суттєво впливають на загальний стан здоров'я та працездатність суспільства. (Рис.1)

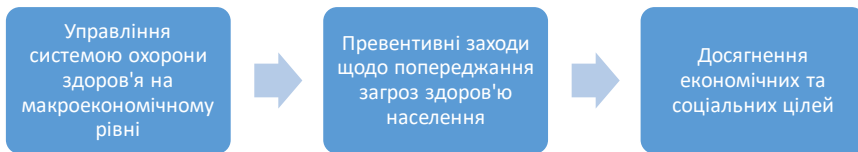


Рис. 1. Удосконалення управління системи охорони здоров'я на макрорівні, розроблено автором

Все це разом вимагає удосконалення забезпечення функціонування галузі охорони здоров'я у напрямку створення умов для одночасного забезпечення соціальних та економічних пріоритетів розвитку країни через організацію різноманітних превентивних заходів для збереження здоров'я населення.

Варто відмітити, що конкретні кроки у цьому напрямку вже наявні. Так, у бюджеті на 2026 рік посилення фінансування сфери охорони здоров'я – серед ключових пріоритетів, а витрати на неї складають 258,6 мільярдів гривень, що на перевищує минулорічні витрати на 38,8 мільярдів гривень. Цьогоріч вперше у бюджеті передбачається фінансування на програму національного скринінгу здоров'я для громадян віком від 40 років, та на її реалізацію передбачено витратити 10 мільярдів гривень. При цьому на фінансування «Програми медичних гарантій» цього року передбачено 191,6 мільярдів гривень, і це також на понад 16 мільярдів гривень більше, ніж минулого року. Важливим кроком також є продовження реалізація програм медичної підтримки ветеранів та

військовослужбовців. [12]. Варто визнати, що поточний бюджет в цілому спрямований на збільшення доступності медичної допомоги для кожного українця.

Що стосується мікроекономічного рівня управління процесом охорони здоров'я, то тут на теперішній час на зміну традиційному підходу до процесу управління охороною здоров'я працівників, який розглядає поліпшення умов та охорони праці на робочих місцях як додаткові витрати, приходиться новий підхід, при якому здоров'я, безпека та добробут стають невід'ємними елементами економічної стабільності та організаційного розвитку підприємств. З огляду на те, що нещасні випадки на виробництві та професійні захворювання слід розглядати як суттєві негативні наслідки виробничої діяльності, що впливають як на здоров'я працівників, так і на економічні результати підприємства, цілеспрямоване вдосконалення виробничого середовища дає змогу істотно зменшити рівень травматизму і професійної захворюваності, а також скоротити пов'язані з цим втрати. У цьому контексті процес управління охороною здоров'я на підприємстві передбачає порівняння витрат і результатів, пов'язаних із умовами праці. Такий підхід, як здається з першого погляду, формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і стимулює впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня безпеки та збереження здоров'я працівників.

Діяльність будь-якого підприємства спрямована на виробництво товарів або надання послуг, що відповідають потребам ринку. Для досягнення цієї мети обираються оптимальні з економічної точки зору методи організації виробництва. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє менеджмент, який забезпечує прийняття рішень і визначає напрями розвитку організації як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. При цьому важливим чинником ефективності виступають належні умови праці на робочих місцях. Підприємства все більше інтегрують питання безпеки та охорони здоров'я у загальну систему управління і розвитку виробництва. Поєднання турботи про працівників із прагненням до економічної ефективності сприяє досягненню стійких результатів діяльності, підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Водночас, за умов зростання вимог до працівників, інтенсифікації праці та посилення економічного тиску в Україні, підвищується ризик виникнення психосоціальних і соматичних проблем, що призводить до тривалої непрацездатності, втрат продуктивності та збільшення плинності кадрів. У відповідь на ці виклики формується концепція управління здоров'ям на робочому місці, яка поєднує поведінкову та структурну профілактику, чітко розмежовуючи відповідальність: працівник відповідає за власну поведінку, а підприємство – за створення сприятливих умов. Слід зазначити, що ефективність таких підходів значною мірою залежить від їх стратегічної узгодженості та системності впровадження, оскільки фрагментарні заходи без належного моніторингу не забезпечують стійкого економічного та соціального ефекту.

Поки що переваги концепції управління здоров'ям на робочому місці у практиці управління українських підприємств залишаються недостатньо усвідомленими та поширеними. Однією з головних причин цього є скепсис з боку менеджменту щодо ефективності таких ініціатив. Зокрема, часто відзначається брак переконливих доказів результативності окремих заходів, а також недостатність чітких розрахунків витрат і вигод – скільки саме інвестиції у здоров'я працівників коштують і який економічний ефект вони забезпечують. Крім того, компаніям нерідко бракує доступних прикладів успішного впровадження подібних практик, особливо на локальному чи регіональному рівні. У результаті для багатьох керівників витрати на заходи зі зміцнення здоров'я працівників сприймаються як додаткове фінансове навантаження, що потенційно може знизити конкурентоспроможність підприємства. Ситуація ускладнюється тим, що очікувані результати таких витрат не завжди є швидкими або легко прогнозованими, що ще більше стримує їх активне впровадження, а менеджери здійснюють оперативний контроль діяльності підприємства переважно на основі фінансової інформації.

В таких умовах ще більшої релевантності набуває завдання запровадження практики інформування менеджменту підприємств про економічний вплив виробничого середовища. У багатьох випадках можна оцінити витрати, пов'язані з нещасними випадками на виробництві та абсентеїзмом (невиходами на роботу) з погляду компанії. Погані умови праці можуть призвести до погіршення діяльності компанії, що виявиться у підвищенні витрат та зниженні продуктивності. І, навпаки, хороші умови праці можуть сприяти зростанню продуктивності та скорочення витрат. Таким чином, значення управління здоров'ям на робочому місці в оцінці результатів діяльності компанії не можна недооцінювати.

На нашу думку, для досягнення реальних результатів процес управління здоров'ям на робочому місці має бути стратегічно інтегрованим у діяльність підприємства, тобто передбачати чітке визначення цілей, їх декомпозицію на конкретні завдання, опис відповідних процесів і підпроцесів, а також формування необхідних організаційних і фінансових умов для їх реалізації. [13]

Такий підхід обов'язково вимагає зміни управлінського мислення, за якого здоров'я працівників розглядається не як допоміжний, а як ключовий елемент створення цінності поряд із продуктивністю. Стратегічна орієнтація управління здоров'ям передбачає, зокрема, чітке визначення цілей (наприклад, зниження рівня малорухливості серед працівників), готовність до інвестування, довгострокову перспективу реалізації (не менше кількох років), фокусування на визначених цільових групах, а також урахування комплексного впливу різних факторів. Такий системний підхід дозволяє не лише підвищити ефективність заходів, а й забезпечити їх стійкий соціально-економічний ефект. (Рис. 2)

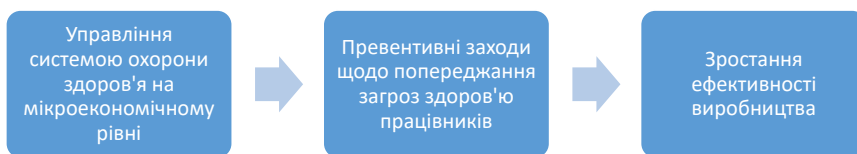


Рис. 2. Управління системи охорони здоров'я на мікрорівні, розроблено автором

На сьогодні наявні вимоги з боку держави до роботодавців щодо охорони праці на підприємствах. Так, роботодавець повинен фінансувати охорону праці у розмірі не менше 0,5 % від фонду оплати праці за попередній рік. До витрат, які передбачені, відносяться витрати щодо приведення основних фондів у відповідність до норм безпеки, усунення шкідливих факторів, навчання з охорони праці, спецодяг, медогляди тощо. [14] За невиконання вимог роботодавець може бути притягнутий до адміністративної або в окремих випадках – до кримінальної відповідальності. Однак, поки що на жаль такі витрати часто сприймаються роботодавцями в Україні як додаткове навантаження, а не як інвестиції у стійкий розвиток підприємства. Також поки що відсутня системність у реалізації превентивних заходів щодо управління охороною здоров'я працівників.

З огляду на вищезазначене, зрозумілим є те, що при формуванні підходів до управління охороною здоров'я на макроекономічному та мікроекономічному рівнях потрібно робити акцент на превентивні заходи, незважаючи на відносно повільний економічний ефект від них. Варто розуміти, що управління охороною здоров'я – це особлива сфера, яка характеризується двоякістю: з одного боку, система охорони здоров'я є специфічним суспільним соціальним благом, з іншого – в разі неефективності даної системи, на всіх рівнях управління можуть спіткати значні економічні збитки внаслідок втрат робочої сили. Саме тому, системне та інтегроване запровадження превентивних заходів щодо забезпечення здоров'я населення країни загалом та працівників підприємств зокрема є необхідним.

Висновки. У сучасних умовах зростання глобальних викликів, поширення інфекційних захворювань, а також впливу воєнних конфліктів особливої актуальності набуває необхідність системного та превентивного підходу до управління охороною здоров'я як на макро-, так і на мікрорівні. Такий підхід передбачає розгляд охорони здоров'я не як сукупності окремих реактивних заходів, а як цілісної, стратегічно керованої системи, орієнтованої на попередження ризиків, раннє виявлення загроз і мінімізацію їх наслідків. На макрорівні це означає формування стійкої системи охорони здоров'я, здатної ефективно реагувати на епідемії та кризові ситуації, забезпечуючи баланс між соціальними та економічними цілями розвитку суспільства. На мікрорівні системність проявляється через інтеграцію здоров'я, безпеки та добробуту у стратегію розвитку підприємств, де профілактика захворювань і створення безпечних умов праці стають невід'ємною складовою управлінських рішень. Саме поєднання превентивного бачення та системного управління дозволяє

не лише зменшити ризики втрат для економіки і бізнесу, а й забезпечити довгострокову стійкість соціально-економічного розвитку.

1. Бакай А.С. Міжвідомча взаємодія як інструмент публічного управління галуззю охорони здоров'я в Україні. Аспекти публічного управління. Том 5, 10. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/333243102_Mizvidomca_vzaemodia_ak_instrument_publicnogo_upravlinna_galuzzu_ohoroni_zdorov'a_v_Ukraini

2. Назаренко С.А., Хакало С.В. Зарубіжний досвід управління галуззю охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід № 21. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/7977/8108/17460>

3. Мануїлова К. В., Попов М. П., Сівак В. М. Управління системою охорони здоров'я України в умовах повномасштабної війни: виклики та адаптивні рішення. Державне будівництво. 2025. № 1 (37). С. 216–228. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-16>

4. Рогачевський О. П. Методи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-3-12>

5. Тодуров М. Методичний базис впровадження механізму управління закладом охорони здоров'я. Вчені записки Університету «КРОК», (1(77)), 2025. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-398-404>

6. Графська О. Сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я: аналіз світового досвіду. Економіка та суспільство, (71). 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113>

7. Пазєєва Г. Забезпечення якості розбудови системи управління закладом охорони здоров'я. Вчені записки Університету «КРОК», (2(78)), 2025. С. 256–264. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-256-264>

8. B k D., B k S. (2024). Change management in healthcare – a scoping literature review. E-Mentor, 104(2), P. 23–33. DOI: <https://doi.org/10.15219/em104.1652>

9. Jankelovb, N., Joniakovb, Z., Мільп, J. (2024). Innovative Approaches in the Management of Healthcare Organisations. Journal of Health Management, 26(5), 696–708. DOI: <https://doi.org/10.1177/09720634231216026>

10. Huebner, C., & Flessa, S. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(14). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617>

11. Алексеева К. А. Державні заходи щодо протидії поширенню пандемічних інфекційних захворювань як складова національної безпеки. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2010. Випуск 1. С. 29-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2010_1_7.

12. Державний бюджет на 2026 рік прийнято парламентом: на сферу охорони здоров'я передбачено 258,6 млрд. МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/derzhavnij-byudzhet-na-2026-rik-prijnyato-parlamentom-na-sferu-ohoroni-zdorov-ya-peredbacheno-258-6-mlrd>

13. Schmidt B. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Eine strategische Kernaufgabe und oekonomische Notwendigkeit. Ernndrungs Umschau, 9, 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/265417400_Betriebliches_Gesundheitsmanagement_BGM_Eine_strategische_Kernaufgabe_und_ekonomische_Notwendigkeit

14. Охорона праці: які витрати є обов'язковими для підприємств. URL: <https://7eminar.ua/news/5169-oxorona-praci-yaki-vitrati-je-obovyazkovimi-dlya-pidprijemstv>

1. Bakai A.E. (2017) Interdepartmental interaction as a tool of public management of the healthcare sector in Ukraine. Aspects of public management. Volume 5, 10. URL: https://www.researchgate.net/publication/333243102_Mizvidomca_vzaemodia_ak_instrument_publicnogo_upravlinna_galuzzu_ohoroni_zdorov'a_v_Ukraini [in Ukrainian]

2. Nazarenko S.A., Khakalo S.V. (2025) Foreign experience in healthcare management. Investments: practice and experience No. 21. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/7977/8108/17460> [in Ukrainian]

3. Manuilova K.V., Popov M.P., Sivak V.M. (2025). Managing Ukraine's healthcare system in the context of full-scale war: challenges and adaptive solutions. State Formation, No. 1 (37), 216–228. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-16>. [in Ukrainian]

4. Rogachevskiy O. P. (2020) Metodi strategichnogo upravlinnya u galuzi ohoroni zdorov'ya. Aktualni problemi innovatsiynoi ekonomiki ta prava. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-3-12> [in Ukrainian]
5. Todurov M. (2025) Methodological basis for implementing the mechanism of management of a healthcare institution. Scientific notes of the University "KROK", (1(77)). P. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-398-404> [in Ukrainian]
6. Graftska O. (2025) Modern trends in the management of healthcare institutions: analysis of world experience. Economy and Society (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113> [in Ukrainian]
7. Pazeieva G. (2025) Quality assurance of the development of the management system of a healthcare institution. Scientific notes of the University "KROK", (2(78)). P. 256–264. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-256-264> [in Ukrainian]
8. B k D., B k S. (2024). Change management in healthcare – a scoping literature review. E-Mentor, 104(2), P. 23–33. DOI: <https://doi.org/10.15219/em104.1652>
9. Jankelovb, N., Joniakovb, Z., Milybn, J. (2024). Innovative Approaches in the Management of Healthcare Organisations. Journal of Health Management, 26(5), 696–708. DOI: <https://doi.org/10.1177/09720634231216026>
10. Huebner, C., & Flessa, S. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(14). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617>
11. Alekseieva K. A. (2010) State measures to counterwork the spread of pandemic infectious diseases as a component of national security. Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration. Series: Administration. Issue 1. P. 29-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2010_1_7. [in Ukrainian]
12. The state budget for 2026 was adopted by the parliament: 258.6 billion UAH is allocated for the healthcare sector. The Ministry of Health of Ukraine. URL: <https://moz.gov.ua/uk/derzhavnij-byudzhet-na-2026-rik-prijnyato-parlamentom-na-sferu-ohoroni-zdorov-ya-peredbacheno-258-6-mlrd> [in Ukrainian]
13. Schmidt B. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). (2014) Eine strategische Kernaufgabe und ökonomische Notwendigkeit. Ernährungs Umschau, 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/265417400_Betriebliches_Gesundheitsmanagement_BGM_Eine_strategische_Kernaufgabe_und_ökonomische_Notwendigkeit
14. Occupational safety: what expenses are mandatory for enterprises. URL: <https://7eminar.ua/news/5169-oxorona-praci-yaki-vitrati-je-obovyazkovimi-dlya-pidprijemstv> [in Ukrainian]