



Менеджмент

УДК 614.2:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18873331>

**Стратегічне управління закладами охорони здоров'я в Україні:
виклики та перспективи**

Майборода Тетяна Миколаївна,

кандидатка економічних наук, доцентка кафедри управління ім. Олега
Балацького, Сумський державний університет,
м. Суми, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4547-5822>

Єфіменко Аліна Юріївна,

докторка філософії, асистентка кафедри економічної кібернетики,
Сумський державний університет,
м. Суми, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-2810-0965>

Прийнято: 21.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

***Анотація.** У статті досліджено особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я в Україні в умовах системних трансформацій медичної галузі, зумовлених реформуванням фінансування, цифровізацією медичних процесів, демографічними змінами та викликами воєнного часу. Метою статті є аналіз викликів стратегічного управління різними типами закладів охорони здоров'я України та обґрунтування перспективних напрямів удосконалення управлінських механізмів у галузі охорони здоров'я. Для реалізації мети дослідження використано наступні такі методи, як аналіз часових рядів для оцінки демографічних змін відповідно до звітів Всесвітньої організації охорони здоров'я, структурно-порівняльний*



метод – для визначення розподілу різних закладів охорони здоров'я у регіональному вимірі, SWOT-аналіз – для узагальнення викликів та перспектив стратегічного управління закладами охорони здоров'я України.

У статті проаналізовано роль обласних, дитячих обласних та міських лікарень як ключових елементів регіональної системи охорони здоров'я та інституційної основи стратегічного управління медичною інфраструктурою. На основі аналізу регіонального розподілу закладів охорони здоров'я виявлено територіальні диспропорції у забезпеченні спеціалізованої медичної допомоги, зокрема у сфері педіатричної допомоги, що впливає на доступність медичних послуг та ефективність маршрутизації пацієнтів. Визначено, що в регіональному розрізі функціонує по 1 обласній лікарні, окрім Рівненської області, де функціонує 2 заклади; по 1 обласній дитячій лікарні, окрім Хмельницької області, де функціонує 2 заклади. На противагу цьому, у Волинській, Дніпропетровській та Полтавській областях відсутні дитячі обласні лікарні. Найбільша кількість міських лікарень функціонує у Вінницькій, Дніпропетровській, Київській, Львівській, Тернопільській та Харківській, а найменша – у Луганській, Запорізькій та Херсонській областях.

На основі SWOT-аналізу визначено ключові переваги, недоліки, можливості та загрози стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я України. Встановлено, що сильними сторонами системи є сформована багаторівнева мережа медичних установ, професійний потенціал персоналу та розвиток цифрових інструментів управління, тоді як основними обмеженнями залишаються кадровий дефіцит, нерівномірність ресурсного забезпечення та інфраструктурні диспропорції між регіонами. Окреслено перспективні напрями вдосконалення стратегічного управління, серед яких розвиток госпітальних округів, впровадження інноваційних управлінських практик, цифровізація медичних процесів та посилення міжрегіональної кооперації.



Ключові слова: стратегічне управління, охорона здоров'я, ефективність управління, обласні лікарні, інноваційний розвиток, цифровізація медицини.

Strategic management of healthcare institutions in Ukraine: challenges and prospects

Tetyana Mayboroda,

PhD in Economics, associate professor of the Oleg Balatsky Department of Management, Sumy State University,

Sumy, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-4547-5822>

Alina Yefimenko,

PhD in Economics, assistant of the Economic Cybernetics Department

Sumy State University,

Sumy, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-2810-0965>

Abstract. *The article examines the characteristics of strategic management in healthcare institutions in Ukraine amid systemic transformations in the medical sector driven by financing reforms, digitalization of medical processes, demographic shifts, and wartime challenges. It aims to analyze the challenges of strategic management across different types of healthcare institutions in Ukraine and to justify promising directions for improving management mechanisms in the healthcare sector. To achieve this aim, the study applies time series analysis to assess demographic changes based on World Health Organization reports, employs a structural-comparative method to determine the distribution of various healthcare institutions at the regional level, and conducts a SWOT analysis to synthesize the*



challenges and prospects of strategic management in Ukrainian healthcare institutions.

The article explores the role of regional, regional pediatric, and city hospitals as key components of the regional healthcare system and as the institutional foundation for strategic management of medical infrastructure. Analysis of the regional distribution of healthcare facilities reveals territorial disparities in the provision of specialized medical care, particularly in pediatric services, which affects both accessibility and the efficiency of patient routing. It has been determined that, at the regional level, one regional hospital operates in each oblast, except for Rivne Oblast, where two institutions are in operation. Similarly, one regional children's hospital operates in each oblast, except for Khmelnytskyi Oblast, where two such institutions function. In contrast, regional children's hospitals are absent in Volyn, Dnipropetrovsk, and Poltava oblasts. The highest number of municipal hospitals operates in Vinnytsia, Dnipropetrovsk, Kyiv, Lviv, Ternopil, and Kharkiv oblasts, whereas the lowest number is observed in Luhansk, Zaporizhzhia, and Kherson oblasts.

The SWOT analysis identifies the main strengths, weaknesses, opportunities, and threats for the strategic development of Ukraine's healthcare institutions. The system's strengths include a well-established multi-tier network of medical facilities, the professional capacity of personnel, and the development of digital management tools. The main limitations include staff shortages, uneven resource allocation, and infrastructural disparities across regions. The article outlines promising directions for enhancing strategic management, including the development of hospital districts, implementation of innovative management practices, digitalization of medical processes, and strengthening interregional cooperation.

Keywords: *strategic management, healthcare, management efficiency, regional hospitals, innovative development, medicine digitalization.*



Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених глобалізаційними процесами, демографічними змінами, технологічним прогресом та зростанням суспільних очікувань щодо якості медичних послуг. У таких умовах особливої актуальності набуває стратегічне управління закладами охорони здоров'я, яке забезпечує довгострокову ефективність їх функціонування, адаптивність до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності медичних установ.

Ці трансформаційні процеси відображаються й у глобальних статистичних показниках. Відповідно до звітів Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі ВОЗ), середня тривалість життя (HALE) при народженні зросла на 5,4 року між 2000 роком (58,1 рік) та 2019 роком (63,5 роки), що було результатом зниження смертності та захворюваності – на 5,2 роки (96,0%) та 0,2 роки (4%) відповідно. Це свідчить про поступові, але помітні покращення здоров'я населення, водночас підкреслюючи зростаючі вимоги до ефективності роботи медичних закладів [2]. Водночас, підвищення рівня здоров'я населення створює основу для ефективного залучення до дій громади щодо охорони здоров'я та стимулювання урядів щодо виконання своїх обов'язків у сфері здоров'я та забезпечення рівного доступу до нього. Сприяння розвитку здоров'я населення, особливо у маргіналізованих спільнотах, є надзвичайно важливим для прискорення прогресу у зменшенні нерівностей у сфері здоров'я та досягнення ширших соціальних, економічних і екологічних цілей, викладених у Звіті ВОЗ у галузі сталого розвитку на 2030 рік [14].

Реформування системи охорони здоров'я, обмеженість фінансових ресурсів, цифровізація медичних процесів, кадровий дефіцит, а також необхідність підвищення якості та доступності медичних послуг формують нові управлінські виклики для керівників медичних закладів [1]. Традиційні



адміністративні підходи поступово поступаються стратегічно орієнтованим моделям управління, що базуються на плануванні розвитку, управлінні ризиками, інноваціях та використанні сучасних інформаційних технологій [15].

Стратегічне управління у сфері охорони здоров'я передбачає визначення довгострокових цілей розвитку закладу, формування ефективної організаційної структури, оптимізацію використання ресурсів, впровадження інноваційних медичних і управлінських практик та забезпечення стійкості функціонування в умовах невизначеності. Особливої значущості ці питання набувають у контексті післякризового відновлення системи охорони здоров'я та необхідності підвищення її резильєнтності до соціально-економічних і епідеміологічних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світлі сучасних трансформацій систем охорони здоров'я, що зумовлені демографічними зрушеннями, інноваційно-технологічним прогресом, обмеженістю ресурсів та посиленням суспільних вимог до якості медичних послуг, науковці активніше зосереджують увагу на питаннях стратегічного управління медичними установами. Результати низки актуальних досліджень підкреслюють значний вплив стратегічних управлінських практик на ефективність, стійкість та конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах зовнішніх викликів. К. Самодай досліджувала проблеми реалізації стратегічного управління в українських реаліях, зокрема, кадровий дефіцит, нестача фінансування та нормативні бар'єри [3]. На противагу цьому, П. Гуржий визначав теоретичні основи та практичні методи стратегічного управління закладами охорони здоров'я в умовах нестабільного ринку медичних послуг [4]. Ю. Самойлик та Л. Погребняк проаналізували сучасний стан системи охорони здоров'я в Україні та виявили ключові тенденції розвитку медицини [5]. А. Синенька та С. Ільчишин сформулювали класифікацію видів стратегій



закладів охорони здоров'я з урахуванням рівнів управління та відповідних структурних підрозділів закладу [6].

Незважаючи на значний науковий доробок у розрізі зазначеної тематики, питання оцінки викликів та перспектив стратегічного управління закладами охорони здоров'я потребує більш поглибленого вивчення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного аналізу розподілів кількості закладів охорони здоров'я України, оцінки впливу цифровізації та новітніх технологій на адаптивність медичних установ як пріоритетних напрямків розвитку закладів. Відповідно, визначення та систематизація цих невирішених питань є необхідною передумовою для формування ефективних управлінських моделей і розробки практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз викликів стратегічного управління різними типами закладів охорони здоров'я України та обґрунтування перспективних напрямів удосконалення управлінських механізмів у галузі охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні особливого значення набуває стратегічне управління закладами охорони здоров'я як інструмент забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення організаційної стійкості та адаптації медичних установ до динамічного зовнішнього середовища.

Для України питання стратегічного управління медичними закладами є особливо актуальним у контексті реформування системи фінансування охорони здоров'я, впровадження нових механізмів державних гарантій медичного обслуговування населення, розширення автономії закладів та цифрової трансформації галузі. Додатковим фактором впливу є виклики



воєнного часу, що спричинили значні руйнування медичної інфраструктури, перерозподіл ресурсів, кадрові втрати та необхідність швидкої управлінської адаптації до кризових умов.

Слід відзначити, що обласні лікарні відіграють ключову роль у системі охорони здоров'я України, виступаючи важливим інституційним елементом стратегічного управління медичною галуззю на регіональному рівні. Їх функціонування виходить за межі надання спеціалізованої медичної допомоги, охоплюючи координацію медичних послуг та формування регіональної медичної політики. У цьому контексті на рисунку 1 представлено розподіл обласних лікарень України станом на кінець 2024 року.

Відповідно до рисунку 1 спостерігається рівномірний розподіл кількості обласних лікарень на регіональному рівні, окрім Рівненської області, де функціонує 2 заклади.

У контексті реформування системи охорони здоров'я обласні лікарні трансформуються з традиційних багатопрофільних лікувальних установ у стратегічні центри управління медичною інфраструктурою регіону. Вони виконують роль опорних закладів, що забезпечують високоспеціалізовану допомогу, методичну підтримку нижчих рівнів медичної системи та впровадження інноваційних медичних і управлінських практик.

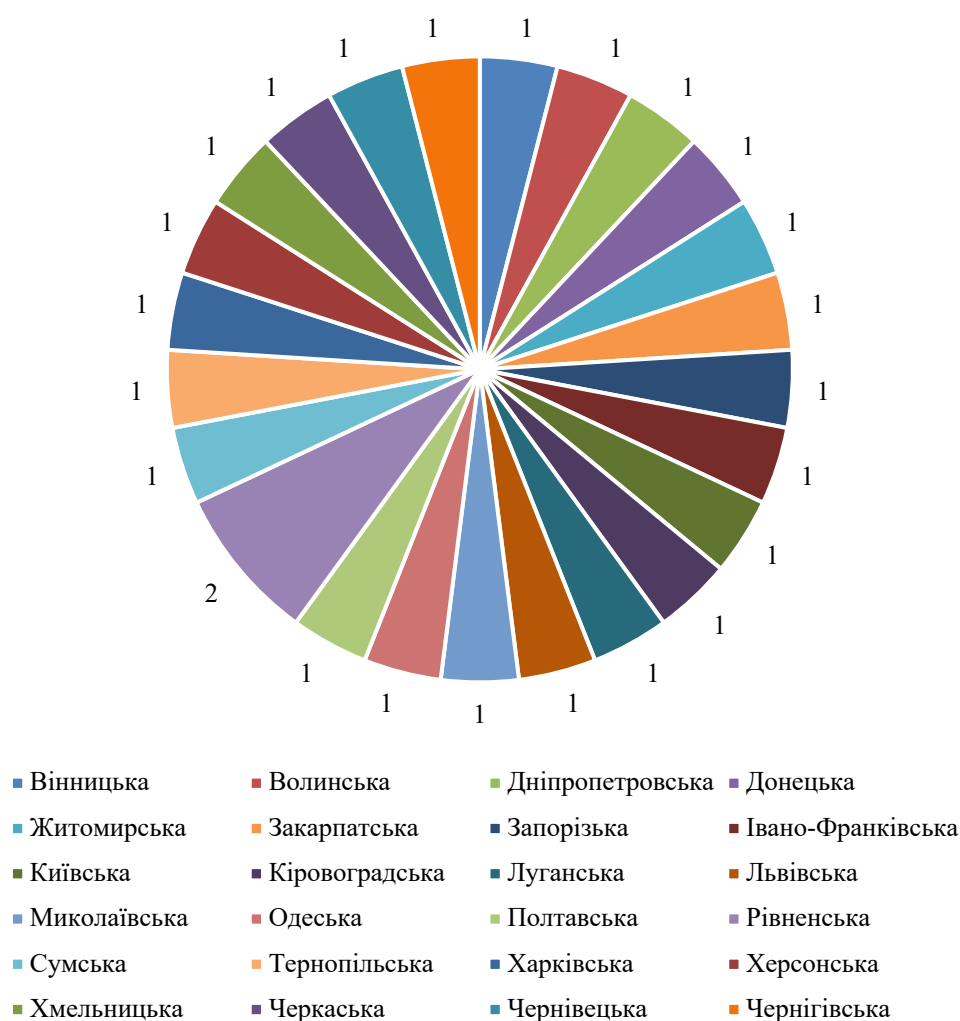


Рис. 1. Розподіл обласних лікарень України станом на кінець 2024 року
Джерело: авторська розробка на основі [9]

Також особливе місце в структурі регіональної системи охорони здоров'я займають дитячі обласні лікарні, які виступають ключовим елементом забезпечення спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги дитячому населенню. Їх стратегічна роль зумовлена необхідністю врахування специфіки педіатричної допомоги, що потребує окремих клінічних підходів, спеціалізованого обладнання та високого рівня професійної підготовки медичного персоналу. На рисунку 2 представлено розподіл обласних дитячих лікарень в Україні станом на кінець 2024 року.



Рис. 2. Розподіл дитячих обласних лікарень України станом на кінець 2024 року

Джерело: розробка авторів на основі [9]

Відповідно до рисунку 2 спостерігається рівномірний розподіл кількості обласних дитячих лікарень, окрім Хмельницької області, де функціонує 2 заклади. Слід відзначити, що у Волинській, Дніпропетровській та Полтавській областях відсутні дитячі обласні лікарні, що є створює виклики для забезпечення доступності спеціалізованої педіатричної допомоги на регіональному рівні. Така ситуація зумовлює підвищене навантаження на багатoproфільні обласні лікарні або медичні установи сусідніх регіонів, що може призводити до ускладнення маршрутизації пацієнтів, збільшення часу отримання високоспеціалізованої допомоги та нерівномірності доступу населення до медичних послуг. В умовах стратегічного управління системою



охорони здоров'я це свідчить про наявність територіальних диспропорцій у розвитку педіатричної інфраструктури та потребу у вдосконаленні регіонального планування госпітальної мережі.

Відсутність дитячих обласних лікарень у зазначених областях може стати каталізатором впровадження альтернативних управлінських рішень, зокрема розвитку міжрегіональної кооперації медичних закладів, створення центрів педіатричної компетентності на базі багатопрофільних лікарень, розширення телемедичних консультацій та посилення ролі стратегічного інноваційного планування у формуванні доступної мережі спеціалізованої медичної допомоги дітям [10].

Ще одним підвидом закладів охорони здоров'я України є міські лікарні, які забезпечують надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги та формують базовий рівень стаціонарного лікування для населення територіальних громад. У контексті стратегічного управління саме міські лікарні виконують функцію операційної ланки, що забезпечує практичну реалізацію регіональної медичної політики та безпосередню доступність медичних послуг. На рисунку 3 представлено розподіл міських лікарень за регіонами в Україні станом на кінець 2024 року.

Найбільша кількість міських лікарень спостерігається у Вінницькій (28 лікарень), Дніпропетровській (26 лікарень), Київській (26 лікарень), Львівській (29 лікарень), Тернопільській (29 лікарень), Харківській областях (31 лікарня), а найменша – у Луганській (5 лікарень), Запорізькій (7 лікарень), Херсонській (4 лікарні), що обумовлено окупацією зазначених регіонів.

Слід зазначити, що реформування системи охорони здоров'я та впровадження госпітальних округів сприяли трансформації ролі міських лікарень – від локальних лікувальних установ до інтегрованих елементів єдиної мережі медичного обслуговування. Їх діяльність дедалі більше орієнтується на ефективне використання ресурсів, оптимізацію структури



медичних послуг та підвищення якості лікування відповідно до сучасних стандартів медичної допомоги.



Рис. 3. Розподіл міських лікарень у розрізі регіонів України станом на кінець 2024 року

Джерело: розробка авторів на основі [9]

Аналіз функціонування міських лікарень свідчить, що вони виконують низку стратегічно важливих завдань, зокрема:

- забезпечення доступності спеціалізованої медичної допомоги на рівні територіальних громад;
- зниження навантаження на обласні та високоспеціалізовані медичні заклади;
- реалізацію програм ранньої діагностики та профілактики захворювань;



- координацію взаємодії з закладами первинної медичної допомоги;
- участь у формуванні маршрутів пацієнтів у межах госпітальної мережі.

Водночас стратегічне управління міськими лікарнями характеризується низкою викликів, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, необхідність модернізації матеріально-технічної бази, кадровий дефіцит та нерівномірність навантаження між закладами різних територіальних громад. Додатковим фактором впливу є потреба адаптації лікарень до змін демографічної структури населення та зростання частки хронічних захворювань [7].

У стратегічному вимірі міські лікарні виступають ключовою ланкою підвищення ефективності всієї системи охорони здоров'я, оскільки саме на цьому рівні формується баланс між доступністю медичних послуг, економічною ефективністю їх надання та якістю медичного обслуговування населення [8]. Їх подальший розвиток потребує впровадження сучасних управлінських підходів, цифрових рішень та інтеграції у регіональні стратегії розвитку медичної інфраструктури.

Проаналізувавши розподіл закладів охорони здоров'я, зокрема обласних, дитячих обласних та міських лікарень, у розрізі регіонів України та виклики, з якими вони стикалися, розроблено SWOT-матрицю викликів та перспектив стратегічного управління закладами охорони здоров'я (рис. 4).

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система закладів охорони здоров'я України має значний потенціал розвитку завдяки сформованій інституційній структурі та поступовій управлінській трансформації. Водночас ключовими напрямками стратегічного управління мають стати подолання територіальних диспропорцій, зміцнення кадрового потенціалу, оптимізація функціонального розподілу між обласними, дитячими обласними та міськими лікарнями, а також інтеграція довгострокового стратегічного планування у практику управління медичними установами.

S (Переваги)	W (Недоліки)
--------------	--------------



методична підтримка обласними лікарнями нижчих рівнів медичної системи; наявність обласних лікарень як центрів концентрації високоспеціалізованої медичної допомоги та управлінських компетенцій; функціонування дитячих обласних лікарень як спеціалізованих центрів педіатричної допомоги; розширення автономії медичних закладів у межах реформи фінансування охорони здоров'я; впровадження електронної системи охорони здоров'я та цифровізація медичних процесів; накопичений професійний досвід медичного персоналу та високий рівень клінічної експертизи.	територіальні диспропорції у розміщенні спеціалізованих закладів, зокрема відсутність дитячих обласних лікарень у окремих регіонах; зношеність матеріально-технічної бази частини міських лікарень; кадровий дефіцит, особливо вузькопрофільних спеціалістів та педіатрів; недостатня інтеграція стратегічного планування в управлінську практику закладів; нерівномірне фінансове забезпечення лікарень різних рівнів; перевантаження обласних лікарень через недосконалу маршрутизацію пацієнтів.
О (Можливості) виробництво модульних лікарень європейського зразку. розвиток госпітальних округів та формування спроможної мережі медичних закладів; розширення телемедицини та міжрегіональної співпраці між лікарнями; модернізація інфраструктури за рахунок міжнародної підтримки та інвестиційних програм; розвиток спеціалізованих центрів компетенцій на базі обласних і дитячих лікарень; інтеграція цифрових технологій у клінічні та управлінські процеси; посилення профілактичної та реабілітаційної медицини, що актуально в умовах війни.	Т (Загрози) підвищене навантаження на багатопрофільні обласні лікарні через окупацію територій; міграція медичних кадрів та скорочення людського капіталу галузі; демографічне старіння населення та зростання навантаження на систему охорони здоров'я; обмеженість бюджетних ресурсів і фінансова нестабільність; зростання попиту на високоспеціалізовану допомогу при обмежених ресурсах; регіональна нерівність доступу до медичних послуг.

Рис. 4. SWOT-матриця викликів та перспектив стратегічного управління закладами охорони здоров'я України

Джерело: розробка авторів на основі [11, 12, 13, 15]

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити ключові особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я в Україні в умовах системних трансформацій галузі, спричинених реформуванням системи фінансування, цифровізацією медичних послуг, демографічними змінами та викликами воєнного часу. Аналіз сучасного стану функціонування різних видів медичних установ, зокрема обласних, дитячих обласних та



міських лікарень, засвідчив, що стратегічне управління поступово набуває визначального значення як інструмент забезпечення стійкості, адаптивності та ефективності діяльності закладів охорони здоров'я.

Результати оцінювання організаційно-управлінських практик показали, що більшість медичних закладів перебувають на етапі переходу від адміністративно-операційної моделі управління до стратегічно орієнтованої. Водночас рівень впровадження стратегічного планування залишається нерівномірним, що зумовлено відмінностями у ресурсному забезпеченні, управлінській компетентності керівників та рівні автономії закладів.

На основі SWOT-матриці встановлено, що ключовими чинниками, які впливають на ефективність стратегічного управління, є фінансова автономізація закладів у межах медичної реформи; цифрова трансформація системи охорони здоров'я; кадрові обмеження та міграція медичного персоналу; зростання потреб населення у доступних та якісних медичних послугах.

Аналіз практик управління дозволив виявити, що стратегічні цілі більшості закладів охорони здоров'я концентруються навколо підвищення якості медичних послуг, оптимізації використання ресурсів, розвитку кадрового потенціалу та впровадження інноваційних управлінських підходів. Разом із тим недостатня інтеграція довгострокового планування з операційною діяльністю знижує ефективність реалізації визначених стратегій.

Отримані результати свідчать, що сучасне стратегічне управління медичними установами в Україні формується під впливом поєднання інституційних реформ та кризових факторів, що, з одного боку, створює значні ризики функціонування, а з іншого – відкриває можливості для модернізації управлінських моделей і переходу до системи управління, орієнтованої на результат та пацієнтоцентричність.



Список використаних джерел

1. World Health Organization (2024). Integrated care for older people (ICOPE): Guidance for person-centred assessment and pathways in primary care (2nd ed.). Geneva: WHO.
2. World Health Organization (2025). World health statistics 2025. Geneva: WHO. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/c992fbdc-11ef-43db-a478-7e7a195403ae/content>.
3. Самодай К. (2025). Стратегічне управління закладами охорони здоров'я для забезпечення їх ефективності. *Економіка та суспільство*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-148>.
4. Гуржий О.П. (2025). Стратегічне управління закладом охорони здоров'я в умовах невизначеності ринку медичних послуг. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, №1(10). DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332422pp65-74](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332422pp65-74).
5. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. (2020). Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*, № 19-20. С. 161–166. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.161.
6. Синенька А. В., Ільчишин С. М. (2025). Класифікація стратегій управління у закладах охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, №2(14), с. 119-126. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.119>.
7. База знань eHealth. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/baza-znan-ehealth> (Дата звернення 27.02.2026).
8. Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ). Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-sistema-ohoroni-zdorov-ya-esoz-2> (Дата звернення 28.12.2025).



9. Медична звітність. *Центр громадського здоров'я МОЗ України*. URL: <https://phc.org.ua/monitoring-i-statistika/meddata> (Дата звернення 28.12.2025).
10. Цифрова трансформація охорони здоров'я. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-2> (Дата звернення 28.12.2025).
11. Телездоров'я та телемедицина. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/telezdorov-ya-ta-telemedicina-2> (Дата звернення 28.12.2025).
12. Модернізація медичних закладів сучасним обладнанням триває: підсумки 2025 році. *Міністерство охорони здоров'я України*. 2026. URL: <https://moz.gov.ua/uk/modernizaciya-medichnih-zakladiv-suchasnim-obladnanniyam-trivaye-pidsumki-2025-roci>.
13. 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 Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (Дата звернення 28.12.2025).
14. Improving health literacy. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/activities/improving-health-literacy> (Access date December 28 2025).
15. Модернізація системи охорони здоров'я. *Відновлення України*. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/upgrade-healthcare-system> (Дата звернення 28.12.2025).