

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ»

за матеріалами Державної служби статистики України, м. Київ

Студента 2 курсу, 611 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

Мосура
Михайла
Івановича

Науковий керівник
Доктор наук з державного управління,
професор кафедри менеджменту,
маркетингу і міжнародної логістики

Королук
Юрій
Григорович

Завідувачка кафедрою
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
кандидат економічних наук, доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Засади управління фінансовими ресурсами в закладах охорони здоров'я теоретико-методологічного та організаційного змісту	6
1.2. Управління фінансовими ресурсами на час реформування системи охорони здоров'я	12
1.3. Нові законодавчі та нормативно-правові засади впровадження механізмів фінансування охорони здоров'я	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	27
2.1. Оцінка нинішнього стану фінансування закладів охорони здоров'я України	27
2.2. Тенденції витрат на первинну медичну допомогу за видами медичних послуг	35
2.3. Оцінка динаміки поточних витрат на охорону здоров'я за видами та постачальниками медичних послуг	41
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	50
3.1. Проблеми та оптимізація раціонального розподілу та ефективного використання коштів для фінансової підтримки галузі	50
3.2. Концепція незалежності медичних закладів у питаннях адміністративного та медичного регулювання	55
3.3. Ризики та перспективи їх вирішення в управлінні фінансуванням медичних закладів України	62
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

АНОТАЦІЯ

Актуальність роботи. Як зазначено в стратегічних документах на міжнародному, європейському та національному рівнях, забезпечення належного рівня громадського здоров'я за різних умов є пріоритетом для кожної держави та системи охорони здоров'я. Цілями та завданнями системи охорони здоров'я є охорона та зміцнення здоров'я, надання населенню доступної, якісної медичної допомоги відповідно до рівня технологічного розвитку і реальних потреб та з дотриманням принципів рівності і справедливості. Система охорони здоров'я є найбільш соціально, політично та економічно чутливою сферою держави, є частиною національної культури і стосується всього суспільства.

Охорона здоров'я є пріоритетним напрямом діяльності держави. Держава несе відповідальність за формування політики України у сфері охорони здоров'я та забезпечення її реалізації. Система охорони здоров'я в Україні є комплексною сферою і повинна базуватися на принципі ефективної взаємодії між низкою центральних органів влади, зокрема Міністерством охорони здоров'я, Міністерством фінансів, Міністерством економіки, Міністерством праці та соціальної політики, Міністерством освіти і науки та Міністерством з питань надзвичайних ситуацій.

Однією з найсерйозніших соціальних проблем в Україні сьогодні є погіршення стану здоров'я населення, що характеризується зростанням захворюваності, інвалідності та смертності. Тому розробка та реалізація заходів щодо поліпшення стану здоров'я населення, необхідного для формування трудового та інтелектуального потенціалу, вважається пріоритетним напрямом державної політики у сфері охорони здоров'я. Отже, важливим аспектом є подвійна природа питання: фінансова підтримка закладів охорони здоров'я та доступність медичної допомоги для всіх.

Мета та завдання дослідження. Оцінити поточну ситуацію, дослідити проблеми та розробити конкретні практичні рекомендації та пропозиції щодо управління розвитком та оптимізації фінансування охорони здоров'я в сучасних умовах.

Завданнями наукових пошуків випускної кваліфікаційної роботи є:

- визначити теоретико-методологічні та організаційні засади управління фінансовими ресурсами в закладах охорони здоров'я;
- проаналізувати практичні аспекти фінансування системи охорони здоров'я України в умовах реформування;
- оцінити фінансування та його організацію в охороні здоров'я України за кількісними та якісними показниками;
- розробити та запропонувати шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами українських організацій охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес фінансування охорони здоров'я в Україні.

Предмет дослідження – управління фінансовою підтримкою та фінансуванням українських закладів охорони здоров'я в умовах реформ.

Методи дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі використано такі методи: аналіз літератури, структурний аналіз, порівняльний аналіз, синтез, індукція та дедукція – для вивчення теоретичних положень опублікованих наукових праць та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою фінансування охорони здоров'я; систематизація та узагальнення; підготовка аналітичних таблиць; статистичні методи - для первинної та вторинної обробки даних, статистичного аналізу; методи графічного аналізу (Microsoft Office) - для наочного представлення результатів.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи. Узагальнено основні теоретичні та практичні аспекти фінансового менеджменту в організаціях охорони здоров'я України в їхніх сучасних умовах реформування галузі.

Прикладне значення випускної кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та прикладні практичні аспекти дослідження можуть бути використані для удосконалення управління фінансовим забезпеченням закладів охорони здоров'я України та їх подальшого розвитку.

Інформаційну базу випускної кваліфікаційної роботи склали нормативно-правові акти України, статистична інформація Міністерства охорони здоров'я України та Державної служби статистики України, монографічні праці та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота викладена на 74 сторінках комп'ютерного набору основного тексту і складається зі вступу, 3-ох розділів, висновків та списку використаних джерел, містить графічний та табличний матеріал.

Управління фінансовими ресурсами закладу охорони здоров'я – це сукупність компетентних дій органів законодавчої та виконавчої влади і фінансових установ, пов'язаних з процесами формування, розподілу та використання грошових коштів з метою досягнення стійкого фінансового стану, забезпечення ефективної діяльності підприємства та надання медичних послуг населенню. Оперативне управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я здійснюють органи виконавчої влади, які мають спеціальні повноваження у сфері охорони здоров'я. На національному рівні управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я здійснює Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) України. На місцевому рівні функціонують відділи охорони здоров'я місцевих органів влади.

У 2015 році Уряд України розпочав трансформаційну реформу охорони здоров'я, спрямовану на покращення стану здоров'я населення та захист державних фінансів від надмірних внесків шляхом підвищення ефективності, модернізації застарілої системи надання послуг та покращення доступу до якісних медичних послуг. Цей звіт ґрунтується на спільному огляді ВООЗ та Світового банку, проведеному у квітні-липні 2019 року з метою оцінки прогресу України у реформуванні системи фінансування охорони здоров'я на шляху до досягнення цих цілей. Основний висновок звіту полягає в тому, що загальна структура реформи фінансування охорони здоров'я в Україні відповідає найкращим міжнародним практикам, спрямованим на підвищення доступності, якості та ефективності медичних послуг. Реформи просуваються успішно, створено Національну службу здоров'я України як ключовий рушій змін у системі охорони здоров'я, а на рівні первинної медичної допомоги починають з'являтися відчутні результати.

Процес реформування української медицини може тривати близько трьох років. При цьому реальні зміни могли початися вже з 2021 року. Проте, все

призупинила глобальна проблема – пандемія COVID-19 і воєнний стан, починаючи з лютого 2022 року. Нові справедливі тарифи МОЗ, за якими буде здійснюватись фінансування галузі у поствоєнний період, будуть ґрунтуватись на ринкових заробітних платах для працівників галузі та якісних стандартах надання медичних послуг. На сьогодні медична реформа є однією з найбільш очікуваних для українських громадян. Початок уже є, і зроблено немало. Зміни, що відбувалися в системі охорони здоров'я до пандемії, були дуже масштабними. Адже в українців стало більше можливостей для комфортного лікування. Головне досягнення цієї реформи в тому, що вона показала, що вільний ринок медичних послуг можливий за серйозних державних гарантій.

Майже всі місцеві видатки уряду покривалися місцевими органами влади без фондів соціального страхування. Зокрема, частка видатків муніципалітетів без фондів соціального страхування становила 0,13-0,38% протягом усіх трьох років. Натомість більше третини доходів виділялися з муніципальних бюджетів, причому найбільша частка досягла 35,7% у 2018 році. Починаючи з 2020 року вона зменшилася втричі аж до 12,8%. Натомість різко зросла частка Центрального і Територіального урядів: до відповідно 36,94% і 49,77%. Це, безумовно, пояснюється входженням витрат національної сфери охорони здоров'я на питання, пов'язані з вирішенням проблем глобальної пандемії COVID-19.

В даний час поточні медичні витрати в Україні варіюються від 257 до 318,9 мільярда грн. Найбільші витрати, більше половини всіх послуг у медичній галузі, припадають на стаціонарне та амбулаторне лікування пацієнтів, а вартість першої за три роки в 2018-2020 роках домінувала. Найбільші абсолютні і відносні відхилення, засновані на поточному відсотку витрат, пов'язані до 2019 року з наданням медикаментів амбулаторним пацієнтам, а в 2020 році – зі стаціонарним та реабілітаційним лікуванням. У 2019 році на перші витрати було виділено на 19,8 млрд грн більше, ніж роком раніше. Але в наступному році найбільше їх було зафіксовано на 42,0 млрд грн. більше вже на стаціонарне та реабілітаційне лікування, що пов'язано з подоланням пандемії COVID-19.

Найбільші доступні медичні витрати постачальників медичних послуг були понесені лікарнями та іншими організаціями, що надають роздрібні продажі та медичні товари. Разом ці дві статті витрат становили щонайменше 70% приблизно в однаковій пропорції щороку. Ще одна істотна стаття витрат за провайдерами – це заклади, що надають амбулаторні медичні послуги. На їхнє поточне фінансування припало більше 15%: 16,6, 22,7 і 19,4 у 2018-2020 рр., що еквівалентно 42,9, 64,0 і 61,8 млрд. грн. щороку. Всі інші – не перевищили 5,9% бар'єр, а в грошовій масі – 15,320 млрд. грн. в 2018 році на загальне управління охороною здоров'я та медичне страхування.

Розвиток соціально орієнтованої економіки в Україні тісно пов'язаний з вирішенням ряду проблем в області медицини. Недостатня фінансова життєздатність держави обумовлена недостатньою фінансовою підтримкою надання медичних послуг. Ініційована медична реформа покликана пом'якшити існуючі дисбаланси в розвитку медичної галузі, що накопичилися в процесі демографічних і фінансових дисбалансів, пов'язаних з соціально-економічним розвитком України.

Введення нової моделі фінансування системи охорони здоров'я, що передбачає перехід до самоврядування діяльності медпрацівників відповідно до конкретних результатів їх роботи, вимагає докорінної зміни характеру взаємовідносин між постачальниками послуг та їх клієнтами - розпорядниками бюджетних коштів. Модель командування та управління відносинами між такими організаціями повинна вирішитися контрактною моделлю, в якій такі відносини регулюються договорами про закупівлю стратегічного медичного обслуговування (медичних послуг) з чітко визначеними параметрами фінансування та результатів.

Введення орієнтованого на результат контракту на стратегічну закупівлю медичних послуг, а також передумова орієнтованого на результат способу оплати для постачальників, щоб надати останнім достатній рівень управлінської та фінансової автономії, необхідний для отримання права укладати контракти. Будучи гнучкими та незалежними від інших послуг, сторони організовують власну діяльність для досягнення результатів, визначених цими угодами.

Впровадження такої моделі відносин вимагає надання адміністративної та фінансової автономії державним і муніципальним установам охорони здоров'я. З урахуванням світового досвіду автономія досягається за рахунок реорганізації таких медичних установ в повноцінні організації (державні та муніципальні некомерційні організації).

Проведення комплексного семінару-це лише Перший мотиваційний та освітній етап великої 5-річної програми "впровадження регіональних систем ефективного управління мережею медичних закладів в умовах децентралізації, заснованої на ціннісному підході до охорони здоров'я". Другим етапом і етапом підготовки до переходу на нову модель фінансування стала індивідуальна робота з кожним медичним закладом в регіоні в рамках індивідуального планування. План навчання в лікарні включає не тільки навчальні заходи, а й необхідність виконання практичної роботи персоналом лікарні.

З тексту постанови Кабінету Міністрів № 65 зрозуміло, що існують "деякі проблеми з реалізацією програми державних гарантій медичної допомоги населенню за розкладом" (діагностично значущим групам), нової моделі фінансування лікарень для хворих, які проходять лікування відповідно до складної моделі DSG. Він буде працювати з 5/1, а не з 4/1 в режимі поетапного тренування. Що це таке? Частка світового бюджету на оплату медичного страхування (лікарняного) за 4 місяці складе 100%, 5 місяців - 90%, 6 місяців - 75%, 7 місяців - 60% і залишиться до кінця року. Це означає, що медичні установи повинні поступово навчитися "заробляти" від 2% до 10% (до 40 місяців) для конкретних випадків лікування, використовуючи правильне кодування в рамках двох пакетів послуг для лікарень. Це лише питання часу, перш ніж розпочнеться другий етап, і модель фінансування реформи охорони здоров'я буде переглянута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз проекту Держбюджету на 2022 рік виявляє негативні тенденції щодо подальшого фінансування галузі охорони здоров'я. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/10Бюджет-записка_final-007-1.pdf.
2. Артус М. М., Хижа Н. М. Бюджетна система України: Навч. посіб. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 220 с.
3. Афанасьєв Є. Зачароване коло невирішених питань системи охорони здоров'я Колегія Міністерства охорони здоров'я України. URL: <http://health-ua.com/articles/1115.html>.
4. Бондаренко О.С. Управління фінансовими потоками в умовах логістизації економіки: монографія. К.: Кафедра, 2015. 532 с.
5. Бугро В. І. Стационарна медична допомога в розвинених системах охорони здоров'я // Український медичний часопис. 2019. № 5. С. 39-41. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh_2015_5_14
6. Буздуган Я. Поняття, принципи, форми фінансового забезпечення охорони здоров'я в Україні // Віче, 2019. № 9-10. С. 26-28.
7. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 року №2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
8. Бюджетний менеджмент: підручник / [В. Федосов та ін.]; за заг. ред. В. Федосова. К.: КНЕУ, 2015. 864 с.
9. Верховна Рада України. Офіційний веб-сайт. Новини. URL: <http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/index>. – Назва з екрану.
10. Виступ Міністра охорони здоров'я України В. Князевича на парламентських слуханнях «Шляхи реформування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні» // Фармацевтика и фармація. 2009. № 22 (693). URL: <https://www.apteka.ua/article/8714>
11. Глухова В.І., Красільнікова В.Ю. Проблеми фінансового забезпечення системи охорони здоров'я України // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. Випуск 2/2019 (55). Частина 1. С. 108-112.

12. Горін В.П. Формування фінансових ресурсів охорони здоров'я в контексті виконання критеріїв економічної безпеки // Наукові записки. Серія «Економіки». 2015. № 23. С. 216-221.
13. Данько В.В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. С. 102-110
14. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Охорона здоров'я. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/oz.htm
https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/oz.htm.
15. Длугопольський О. В. Охорона здоров'я у системі глобальних суспільних благ: міжнародні порівняння // Економічна теорія, 2016. № 3. С. 83-97.
16. Досвід країн Європи у фінансуванні галузі охорони здоров'я. Уроки для України. URL: http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/documents/virtual_library/14_reviewbook_uk.pdf
17. Економіка та фінансування охорони здоров'я: Навч.-метод. посіб. / укл. А. Г. Ахламов, Н. Л. Кусик. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. 134 с.
18. Загорський В. С., Лободіна З. М., Лопушняк Г. С. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я : монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 276 с.
19. Закон України «Про Державний бюджет України на 2018 рік» від 07.12.2017 року №2246-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19>.
20. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>.
21. Івчук В.С. Запровадження медичної реформи в Україні. URL: <http://dpssp.zt.gov.ua/pravo/5.pdf>
22. Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему «Шляхи реформування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні (аналітична довідка МОЗ України)» // Головний лікар, 2019. № 5. С. 34-42.

23. Камінська Т. М. Ризики та загрози сучасного світового розвитку для людської життєдіяльності // Безпека людського розвитку: економіко-теоретичний аналіз : монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Х. : Право, 2016. С. 116-125.
24. Карамішев Д.В., Вашев О.Є., Немченко А.С., Волос Б.О. Державна політика фінансування галузі охорони здоров'я в Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-1/doc/2/02.pdf>.
25. Когут І.А. Проблеми та перспективи фінансування системи охорони здоров'я. URL: http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znptdau_2013_1_1_32.pdf.
26. Конституція України: офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
27. Кринична І. П. Обґрунтування необхідності проведення реформування системи охорони здоров'я в Україні: історичний аспект // Аспекти публічного управління, 2015. № 3. С. 19-26. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_3_5
28. Куцак Ю. Г. Фінансування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні. URL : <http://www.rusnauka.com/Medecine>.
29. Лепський В.В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. Вісник НТУ «ХПІ». 2016. № 2(1174). С. 101-112.
30. Литвиненко М. В. Механізми реалізації державної політики реформування системи охорони здоров'я в Україні: визначення і складники // Теорія та практика державного управління, 2018. Вип. 3. С. 126-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_3_19
31. Литвинова О. Інновації в управлінні охороною здоров'я – боротьба чи єдність протиріч? URL: <https://www.vz.kiev.ua/innovatsiyi-v-upravlinni-ohoronoyu-zdorov-ya-borotba-chy-yednist-protyrich>
32. Мальований М.І. Стан та проблеми державного фінансування охорони здоров'я в Україні // Проблеми економіки, 2018. № 4. С. 116-124.
33. Міністерство охорони здоров'я України Монографія «МОЗ України: Що було, є і буде». URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf

34. Мокрицька А. Б. Фінансове забезпечення охорони здоров'я України: теоретична концептуалізація та проблеми організації // Наука й економіка. № 4 (36). 2016. С. 177.
35. Москаленко В. Ф. Принципи побудови оптимальної системи охорони здоров'я : Монографія. Київ : Книга плюс, 2016. 320 с.
36. Музика І. С., Возняк Г. В. Система охорони здоров'я в умовах інституційних змін в Україні: фінансові аспекти // Світ фінансів, 2016. № 1. С. 99-108.
37. Найштетік В. Економічні проблеми і концепція розвитку охорони здоров'я в Україні: наукова праця. Донецьк : Видавець Заславський О.Ю., 2009. 158 с.
38. Онишко С. В., Шевчук Ю. В. Проблеми фінансового забезпечення охорони здоров'я в Україні в контексті оптимізації співвідношення між справедливістю та ефективністю // Ефективна економіка, 2018. № 12. URL : www.economy.nayka.com.ua
39. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
40. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України URL: <https://moz.gov.ua/>
41. Павло Ковтанюк: Модель чесної медицини. Як пропонують реформувати фінансування охорони здоров'я. URL: <http://life.pravda.com.ua/columns/2016/03/15/209406>.
42. Підаєв А. В. Діяльність системи охорони здоров'я України в контексті стратегії економічного та соціального розвитку держави на 2002-2011 роки. URL: http://med.docfiles/Metod_budget.pdf.
43. Попченко Т.П. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення. К.: НІСД, 2017. 41 с.
44. Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання первинної медичної допомоги населенню, затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 283. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/283-2018-%D0%BF>.

45. Постанова Кабінету Міністрів України «Порядок та умови надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам» від 14 січня 2015 року №6.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6-2015-%D0%BF#Text>.
46. Про Державний бюджет України на 2020 рік : Закон України від 14.11.2019 р. № 294-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 5. Ст. 31. № 20, 21-22. Ст. 144.
47. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249626689>
48. Проект Закону України «Про Державний бюджет України на 2019 рік» від 15.09.2018 року №9000. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64598.
49. Прус Н. В., Савченко Н. Г. Підходи до управління фінансовими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України. Економіка та держава. № 10, 2018. С. 28-32
50. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я» від 30.11.2016 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>.
51. Рудий В.М. Роль органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій у забезпеченні реформ системи медичного обслуговування населення в Україні. URL: http://www.niss.gov.ua/public/File/2011_table/1222_dop.pdf.
52. Сайт Мед Просвіта професійний інфопростір
URL: <https://medprosvita.com.ua>.
53. Слабкий Г. О., Шевченко М. В., Заглада О. О. Сучасні підходи до фінансування системи охорони здоров'я. Київ, 2020. 45 с.
54. Слабкий Г. О., Шевченко М. В., Заглада О. О. Сучасні підходи до фінансування системи охорони здоров'я. Київ, 2014. 45 с.
55. Стігліц Дж. Економіка громадського сектору: пров. з англ. / Дж. Стігліц. Київ, 1997. 720 с.

56. У 2019 році лікарі первинки отримуватимуть за пацієнта менше, ніж їм обіцяли. URL: <https://www.vz.kiev.ua/u-2019-rotsi-likari-pervynky-otrymuvatymut-za-patsiyenta-menshe-nizh-yim-obitsyaly/>.
57. Україна: огляд реформи фінансування системи охорони здоров'я 2016-2019. URL: https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0018/425340/WHO-WB-Joint-Report_UKR_Full-report_Web.pdf?ua=1&fbclid=IwAR0eDvwjxXIbgAXft2Feoudw1oNTaidzV6vRXn4y-X9AAUrjhOpYBtX1nUs
58. Уряд ухвалив розподіл коштів на первинну медичну допомогу у третьому кварталі 2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/moz-u-derzhavnomu-byudzheti-na-2019-rik-na-ohoronu-zdorovyaparedbacheno-9508-mlrd-grn>.
59. Шутов М., Вовк С., Швидкий О. Уроки управління. Менеджмент та лідерство в медсестринстві : навч. пос. Кн. 1. Донецьк-Житомир : 2016. 347 с.
60. Юрій С. І., Стоян В. І., Даневич О. С. Казначейська система: Підручник. 2-ге вид.змін. й доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2016. 818 с.
61. Koroliuk, Y., Hryhorenko, V.: ANN model of border regions development: approach of closed systems. Int. J. Intell. Syst. Appl. (IJISA) 11(9), 1–8 (2019). <https://doi.org/10.5815/ijisa.2019.09.01>
62. Мосур М.І. Обґрунтування структури апарату управління підприємством, орієнтованого на маркетингову концепцію / Збірник студентських наукових робіт. ЧТЕІ ДТЕУ. Чернівці. 2024 р.
63. Королюк Ю.Г. Міжрегіональна взаємодія у контексті регулювання соціально-економічного розвитку регіону: системний підхід / Ю.Г. Королюк // Щоквартальний науково-інформаційний журнал Економічні науки «Статистика України». 2009. №2 (45). С.102-107.
64. Королюк Ю. Г. Особливості сценарного прогнозування соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2015. - №10. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=903>.