

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>

УДК 614; 614.2, 614.2

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНІЙ ПАРАДИГМІ РОЗВИТКУ

FORMATION OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT OF HEALTHCARE INSTITUTION IN THE MODERN DEVELOPMENT PARADIGM

Мартинюк Олена Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-7881>

Кусик Наталія Львівна

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3471-2578>

Рудінська Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, професор,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0059-7295>

Криленко Володимир Ігорович

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5664-5887>

**Martyniuk Olena, Kussyk Nataliia,
Rudinska Olena, Krylenko Volodymyr**
Odessa National Medical University

Стаття присвячена актуальним питанням інтенсифікації функціонування системи охорони здоров'я на рівні закладів охорони здоров'я із застосуванням системи економічних інструментів та методів. Досліджено можливості формування та впровадження організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я для забезпечення його розвитку. Проаналізовано та систематизовано підходи до створення організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я. Окреслено сукупність соціальних, економічних та організаційних важелів, які діють на заклад охорони здоров'я з метою зростання його конкурентоспроможності, ефективності функціонування та якості надання медичних послуг. Надано пропозиції щодо побудови організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в контексті пацієнт-орієнтованого підходу для забезпечення його розвитку.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, елементи, методи, організаційно-економічний механізм, система забезпечення і розвитку, управління, функціональна бізнес-система.

The article is devoted to current issues of intensifying the functioning of the healthcare system at the level of healthcare institutions using a system of economic tools and methods. The purpose of the article is to study the possibility of forming and implementing the organizational and economic mechanism for healthcare management in the context of a patient-oriented approach to ensure its development. The article analyzes and systematizes approaches to creating the organizational and economic mechanism for managing the healthcare institution. The basic model and key elements for the formation of the basic architecture of the organizational and economic development mechanism for the healthcare institution have been formed. The most complex problematic issues that

need to be addressed by the management of healthcare institutions in modern conditions of reform are outlined. Proposals are given for building the organizational and economic mechanism for managing the healthcare institution in the context of the patient-oriented approach to ensure its development. The functioning of two subsystems of the mechanism was studied: the functional business system and the support and development system. It is emphasized that the functional subsystem is subject to mandatory state licensing, as well as the implementation of norms and standards of state regulation (unified clinical protocols, local clinical protocols, etc.). The organizational and economic mechanism for the development of the healthcare institution is considered as a set of the legal system, functional system of business processes, of support and provision business processes, of business development processes. The main problems and negative factors of introducing the new organizational and economic mechanism for managing the healthcare institution are considered. Additional attention is paid to such the important element of the modern organizational and economic mechanism of healthcare management as the introduction of internal audit of activities into the medical and management system of the healthcare institution. A set of social, economic and organizational levers acting on healthcare is outlined in order to increase its competitiveness, operational efficiency and quality of medical services. It has been determined that the proposed organizational and economic mechanism for healthcare management is a set of approaches, means, techniques, methods and tools, indicators and norms and other elements that can have the complex impact on the results of healthcare activities and ensure the increase in the efficiency of its functioning.

Keywords: healthcare institution, elements, methods, organizational and economic mechanism, support and development system, management, functional business system.

Постановка проблеми. Традиційними механізмами та методами в управлінні закладами охорони здоров'я є застосування в переважній більшості адміністративних методів. В першу чергу, це було обумовлено фінансуванням на засадах ресурсних показників. Це загалом призвело до недостатньо ефективного розвитку закладів охорони здоров'я та екстенсивного характеру функціонування системи охорони здоров'я в цілому. Водночас, в сучасних умовах, система, що існувала та функціонувала як загалом в охороні здоров'я, так і в межах окремих закладів охорони здоров'я, себе вичерпала. Сьогодні розбудова нових механізмів управління, які забезпечили б ефективність функціонування кожного окремого закладу охорони здоров'я, потребує застосування економічних методів та механізмів в організації роботи та управлінні закладами охорони здоров'я [7].

В сучасних умовах реформування (створення госпітальних округів, перебудова систем управління тощо) при формуванні механізму розвитку закладу охорони здоров'я необхідним є застосування нових важелів та інструментів, пошук нових форм надання медичної допомоги, спрямування зусиль на покращення якості надання медичної допомоги, розширення кількості медичних послуг, дослідження попиту населення на ці послуги, формування нових джерел фінансування та зростання ефективності роботи закладів охорони здоров'я, в тому числі й фінансової, із розширенням спектру надання медичних послуг. Сьогодні нагальним є питання інтенсифікації функціонування системи охорони здоров'я, що на рівні закладів охорони

здоров'я активує необхідність застосування системи економічних інструментів та методів, якими можна було б ефективно управляти закладом охорони здоров'я та адаптувати його до роботи в ринкових умовах активних трансформаційних економічних і суспільних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням необхідності реформування національної системи охорони здоров'я, виокремленню пріоритетних проблем та перешкод щодо реформування системи охорони здоров'я, присвячено праці багатьох вітчизняних дослідників. Так, Кужелев М., Нечипоренко А. розглядають проблемні аспекти її функціонування та фінансування, визначають основні завдання проведення медичної реформи в Україні. Особливу увагу дослідники приділяють підвищенню якості медичних послуг, поліпшенню здоров'я громадян, забезпеченню справедливого розподілу фінансових ресурсів на медицину та зменшення адміністративних витрат [3]. Шевчук Р. В. досліджує розвиток мережі закладів охорони здоров'я на через побудову дієвого механізму для прийняття ефективних публічно-управлінських рішень та для одночасного використання адміністративних інструментів і технологій [5]. Ягельська К. Ю. вивчає організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я та визначає напрями та основні шляхи удосконалення діючої системи охорони здоров'я за рахунок мінімізації протиріч в оновленій моделі [6].

Проблеми формування базових організаційних та економічних умов спрямованих на збалансований інноваційний розвиток вітчиз-

няної сфери охорони здоров'я досліджують Забаштанський М. М., Зуб І. М., Ломонос Р. І., Фенна М. М. Вони наголошують на можливості функціонування та розвитку сфери охорони здоров'я на основі практичного впровадження державно-приватного партнерства як одного з ключових інструментів її інноваційного розвитку [2].

Проблемам вдосконалення системи управління, в тому числі стратегічного менеджменту, у сфері охорони здоров'я, аналізу поточного стану стратегічного менеджменту в охороні здоров'я в сьогоденних умовах надзвичайних ситуацій присвячено праці Борщ В. І., Рудінської О. В., Кусик Н. Л., Мартинюк О.А. [1; 4; 7; 8].

Метою статті є дослідження можливості формування та впровадження організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в контексті пацієнт-орієнтованого підходу для забезпечення його розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Підходи до створення організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я.

Для формування основної архітектури механізму організаційно-економічного розвитку для закладу охорони здоров'я спочатку необхідно сформувати базову модель та елементи.

Ключовими елементами виступають: правове поле функціонування, внутрішнє середовище організаційного дизайну управління, структурний функціонал фінансово-економічного механізму на основі психологічних-організаційних та економічних методів управління.

Основними базовими складовими такої моделі, які застосовуються на перших етапах її розбудови, є: зростання самостійності роботи закладів охорони здоров'я та стимулювання роботи його персоналу, забезпечення розбудови матеріально-технічної бази закладу охорони здоров'я за рахунок власних фінансово-економічних ресурсів, спрямованість у роботі на досягнення поставленої мети та кінцевих результатів функціонування, активування участі громадськості в процесах забезпечення охорони здоров'я. Таким чином, модель, яку пропонується застосувати для удосконалення ефективності роботи закладу охорони здоров'я, є моделлю, в якій переважають економічні, а не адміністративні методи організації та управління закладом, а саме: управління через мотивацію персо-

налу стимулювання його діяльності, розвиток демократизації процесів управління. Водночас, практична реалізація цих завдань потребує зміни в системах планування, стимулювання праці та фінансування закладу охорони здоров'я та його працівників [4; 6].

Сьогодні одними із найбільш складних проблемних питань, які необхідно вирішувати керівництву закладів охорони здоров'я, є: необхідність підбору та утримання кваліфікованого персоналу та його мотивування й стимулювання до якісного виконання своїх функцій та забезпечення надання медичної допомоги; необхідність формування єдиної загальної інформаційної системи яка забезпечила б доступ до потрібної інформації та інформаційне забезпечення роботи закладів охорони здоров'я; необхідність створення формування загального реєстру лікарів, закладів охорони здоров'я; необхідність створення єдиної загальної системи управління інформацією у системі закладу охорони здоров'я. Впровадження необхідних покращень потребує відповідних змін у підходах до управління закладами охорони здоров'я з впровадженням систем економічного стимулювання їх функціонування та розвитку.

Слід зазначити, що зростання видатків на охорону здоров'я є позитивною тенденцією, яка дозволяє вирішити питання соціально-економічного характеру. Водночас, у 2023 році прослідковується зменшення видатків на охорону здоров'я на 9,4% порівняно з попереднім роком, що викликано воєнним станом в країні та зміщенням пріоритетів фінансування напрямів, що пов'язані з обороноздатністю країни. У той же час, згідно затвердженого Державного бюджету України на 2024 рік, заплановано збільшення видатків на охорону здоров'я на 13,1% [3].

Таким чином, сучасний механізм управління закладом охорони здоров'я може розглядатися як система дій, спрямованих на організацію функціонування закладу охорони здоров'я відповідно до визначених цілей та формування перспектив майбутнього розвитку з певною реорганізацією існуючого механізму управління та застосуванням комплексу підходів, методів та засобів, а також сучасних економічних інструментів.

В сучасному організаційно-економічному механізмі управління закладами охорони здоров'я можна виділити такі важливі аспекти, як: місія, цілі, принципи його розбудови та функціонування, як основоположні засади, функціональну підсистему, забезпечувальну

підсистему, економічні важелі та стимули ефективного функціонування.

Основними цілями функціонування закладів охорони здоров'я виступає забезпечення ефективного функціонування закладу охорони здоров'я. В тому числі це стосується й приватних закладів охорони здоров'я, незважаючи на їх орієнтованість на отримання прибутку від здійснення діяльності з надання медичної допомоги [1].

Слід враховувати особливу специфіку роботи закладів охорони здоров'я. Прибуток та фінансовий результат створює лише ефективні фінансові ресурси, підґрунтя для можливостей подальшого розвитку та ефективного функціонування закладу охорони здоров'я та надання відповідних послуг населенню. Внаслідок цього відбувається зростання здоров'я та якості життя населення, що, в свою чергу, відповідає загальній місії функціонування закладу охорони здоров'я при реалізації організаційно-економічного механізму управління закладами охорони здоров'я. Також слід зазначити, що цілі функціонування можуть бути різної перспективи та тривалості, а тому, відповідно, можуть змінюватися.

2. Побудова організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я для його розвитку.

Механізм організаційно-економічного управління закладом охорони здоров'я повинен обов'язково налічувати функціонування двох підсистем: функціональної бізнес-системи та системи забезпечення і розвитку.

Функціональна підсистема спрямована на забезпечення ефективного функціонування закладу охорони здоров'я. Ця підсистема полягає у обов'язковому державному ліцензуванні, а також впровадженні норм та стандартів державного регламентування. Це регламентування забезпечене із впровадженням уніфікованих клінічних протоколів, а також розробки та впровадження локальних клінічних протоколів відповідно до техніко-технологічного забезпечення напрямів роботи та особливостей функціонування самого закладу охорони здоров'я.

Вагомого значення для роботи персоналу закладу охорони здоров'я має розробка відповідних до локальних клінічних протоколів інструкцій для персоналу. Відповідно до діючих норм всі заклади, які надають медичну допомогу, в незалежності від їхньої власності, повинні розробляти та погоджувати свої локальні протоколи у відповідних структурних підрозділах державних органів з питань охо-

рони здоров'я. Це дасть можливість організувати та координувати діяльність між закладами охорони здоров'я в межах певного регіону та забезпечить функціонування закладів охорони здоров'я як єдиної медичної системи.

Водночас із розробленням локальних протоколів в закладах охорони здоров'я, розробляються відповідні клінічні маршрути пацієнтів, що являють собою алгоритми руху пацієнтів структурними підрозділами із урахуванням взаємодії між різними закладами охорони здоров'я. В клінічних маршрутах пацієнтів визначаються та описуються чіткі заходи щодо того, як пацієнт може отримати медичну допомогу у відповідному закладі охорони здоров'я відповідно до техніко-технологічних можливостей закладу та із дотриманням відповідних клінічних та локальних протоколів.

Організаційно-економічний механізм управління закладом охорони здоров'я для забезпечення його розвитку в авторській розробці представлено на рис. 1.

Правова система в роботі закладів охорони здоров'я міститиме такі елементи як норми та нормативи. Цими нормами та нормативами є відповідні норми та розрахунки, такі як: забезпечення необхідним техніко-технологічним медичним обладнанням, приладами діагностики та лікування відповідно до існуючих стандартів та клінічних протоколів, нормами забезпечення закладів охорони здоров'я необхідним для їхнього роботи персоналом та інші.

В функціональну систему бізнес-процесів віднесемо: надання медичних послуг; формування пакетів послуг; ведення баз даних клієнтів, ведення баз даних постачальників.

В систему бізнес-процесів підтримки та забезпечення віднесемо: утримання приміщень, адміністративно-господарську діяльність; закупку медичних матеріалів та медикаментів; закупку технологічного обладнання та медтехніки.

Система бізнес-процесів розвитку складеться з таких блоків: стратегічне управління; управління фінансами та ресурсами; управління маркетингом; управління якістю; управління персоналом; управління соціальною сферою; взаємодія з державними органами влади (Міністерство охорони здоров'я України, Національна служба здоров'я України тощо).

Важливим елементом сучасного організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я є впровадження

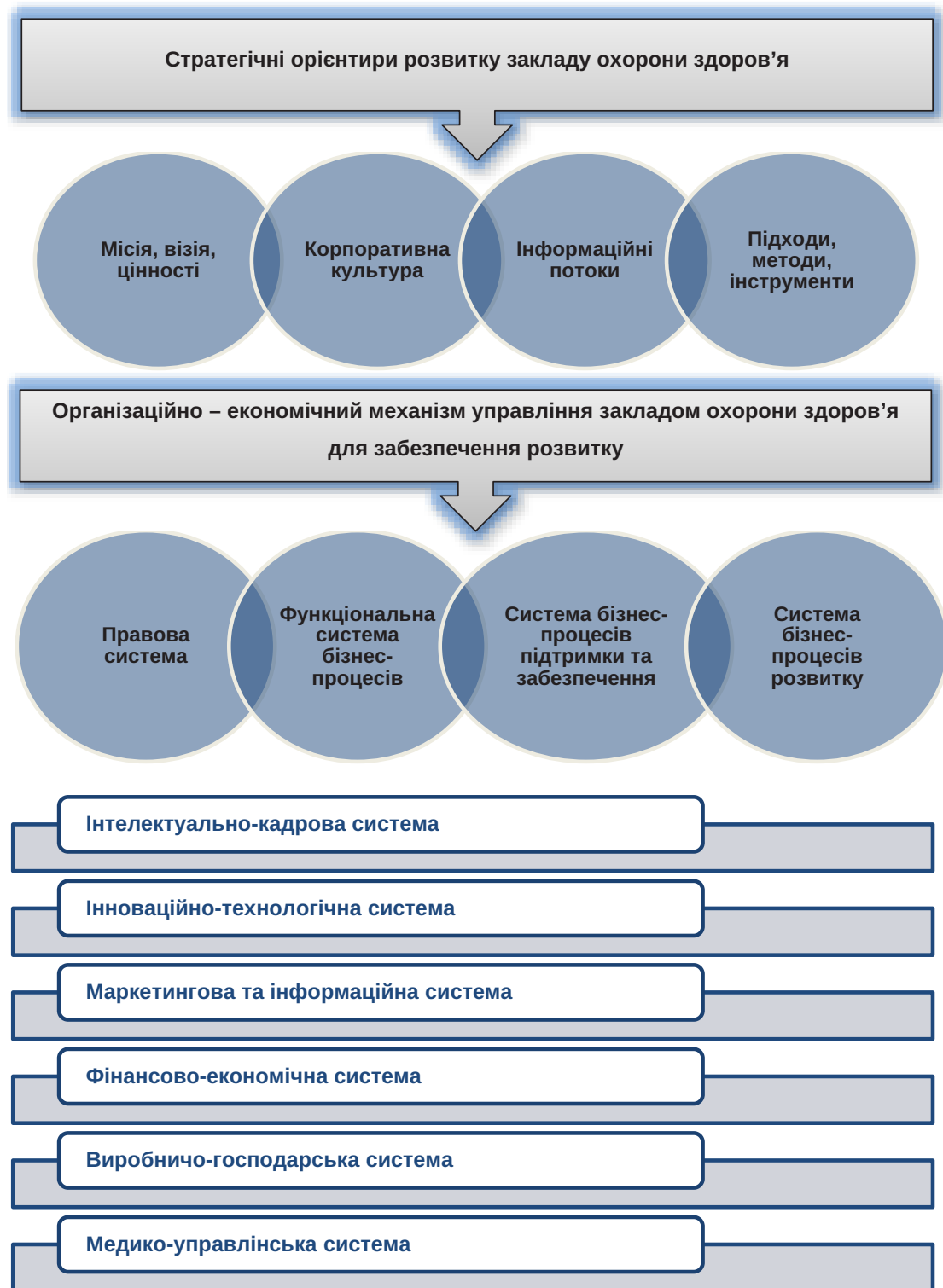


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку

внутрішнього аудиту діяльності закладу в медико-управлінську систему. Такий аудит має складатися із трьох основних складових: аудиту структури, що включатиме впровадження аудиту кадрового, фінансово-економічного забезпечення, матеріального забез-

печення та відповідності ведення медичної документації; аудиту процесного, що включатиме здійснення аудиту технологічного забезпечення, клінічної діяльності, організаційно-методичного забезпечення; аудиту активності впровадження та використання нових іннова-

ційних технологій; а також аудиту результативного, при якому здійснювалося б неупереджене дослідження результатів діяльності закладу охорони здоров'я, а саме якості надання медичної допомоги, задоволеності пацієнтів, стану і задоволеності своєю роботою персоналу закладу охорони здоров'я та змінами стану здоров'я населення регіону в цілому.

Таким чином, загалом організаційно-економічний механізм розвитку закладу охорони здоров'я розглядається на макро- рівні як невід'ємний механізм формування сучасної системи охорони здоров'я та впровадження реформування та змін у функціонуванні та діяльності закладів охорони здоров'я [2; 5].

Також, організаційно-економічний механізм розвитку закладу охорони здоров'я розглядається на мікро- рівні в діяльності та функціонуванні кожного закладу охорони здоров'я та обумовлює ті зміни, які мають відбуватися з точки зору організації роботи, управління та адміністрування, а також нових економічних механізмів його функціонування, які за нових умов цілком є залежними від результатів і обсягів надання медичної допомоги, тобто залежними від результатів та ефективності результатів функціонування закладу охорони здоров'я.

Значною проблемою для впровадження нового організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я стала хаотична поведінка пацієнтів при первинному зверненні до лікарів та укладанні договорів із сімейними лікарями на надання медичної допомоги.

Також негативним фактором є низький рівень техніко-технологічного забезпечення закладів охорони здоров'я та сімейних лікарів необхідним медичним обладнанням, яке давало б змогу здійснювати необхідну діагностику та проводити первинні обстеження на сучасному рівні, що могли суттєво зменшити навантаження на вторинну та третинну ланки надання медичної допомоги і водночас удосконалити роботу первинної ланки.

Ще одним негативним фактором є недостатній рівень якості надання медичної допомоги. На рівні закладу охорони здоров'я формування дієвого організаційно-економічного механізму управління є обов'язковою умовою забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності. При цьому, одним із найбільш важливих факторів є забезпечення задоволеності пацієнтів отриманими медичними послугами. Функціонування діяльності

будь-якого закладу охорони здоров'я знаходиться під дією низки різних чинників, таких як управління господарською, фінансовою діяльністю. Проте, якість надання медичних послуг – це не тільки отриманий ефект, результат, але й сам процес надання медичної допомоги та отримання її пацієнтом. Цей результат – це не лише сам факт одужання пацієнта, але й ті умови, в яких йому надавалася медична допомога. Це є питанням вторинного вибору: чи буде мати бажання пацієнт, у разі необхідності, звернутися до цього закладу охорони здоров'я чи лікаря повторно, чи ні.

Загалом, організаційно-економічна діяльність закладу охорони здоров'я – це є діяльність в сфері нематеріального виробництва, яка спрямована на створення та реалізацію послуг, що мають діагностичний, лікувальний, профілактичний характер та призначені на надання медичної допомоги та медичних послуг пацієнтам. Саме поняття «механізм» включає в себе набір певних елементів та складових, таких як: цілі закладу охорони здоров'я, функції закладу охорони здоров'я, організаційна структура, суб'єкти механізму, а також методи та інструменти, завдяки яким здійснюється управління закладом охорони здоров'я, його функціонування як об'єкту господарювання та безпосередньо організація надання медичних послуг населенню.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління закладом охорони здоров'я є сукупністю соціальних, економічних та організаційних важелів, які діють на заклад охорони здоров'я з метою зростання його конкурентоспроможності, ефективності функціонування та якості надання медичних послуг населенню.

Висновки. Організаційно-економічний механізм управління закладом охорони здоров'я є комплексом підходів, засобів, прийомів, методів та інструментів, показників та норм та інших елементів, які здатні здійснювати комплексний вплив на результат діяльність закладу охорони здоров'я та забезпечувати зростання ефективності його функціонування. Отже, такий механізм є рушієм розвитку та удосконалення господарського механізму закладу охорони здоров'я.

Управління медичним закладом здійснюється через сукупність групи методів: організаційних методів, що створюють нормативні умови для роботи, та економічних методів, які пов'язані, в першу чергу, із мотивуванням

та стимулюванням роботи персоналу закладів охорони здоров'я та соціально-психологічних методів через створення соціальних, морально-етичних мотиваторів, корпоративної культури та зростання рівня відповідальності медичних працівників за якість та результати роботи, зростання престижу професії медичного працівника в суспільстві. Доцільне та ефективне використання цих методів дає можливість покращити якість надання медичної допомоги і забезпечує зростання попиту на неї у пацієнтів.

Організаційно-економічний механізм управління закладом охорони здоров'я обумовлює використання організаційно-управлінських нормативів та існуючих і прийня-

тих стандартів в сфері охорони здоров'я, які сформовані для регулювання, розбудови структури управління, визначення кількості працівників, а також формування та впровадження методів матеріального й нематеріального стимулювання, що визначають та закріплюють розподіл функцій, робіт, обов'язків та відповідальності працівників та визначають рівень оснащення управлінської праці. Організаційно-економічний механізм управління закладом охорони здоров'я забезпечує організацію процесу функціонування підрозділів, а також медичної, адміністративної та обслуговуючої систем в роботі закладу охорони здоров'я, а також подальше керівництво цими системами як цілісністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навчальний посібник. Херсон : Олді+, 2022. 264 с. URL: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12169>
2. Забаштанський М. М., Зуб І. М., Ломонос Р. І., Фенна М. М. Організаційно-економічний механізм розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 1 (22). С. 16–25. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/253060/250291>
3. Кужелєв М., Нечипоренко А. Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 85–94. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0109>
4. Рудінська О., Кусик Н., Жмай О. Імплементация синергії функцій менеджера та лікаря в управлінській діяльності на прикладі клінік Одеського національного медичного університету. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-104>
5. Шевчук Р. В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 168–173. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/30.pdf
6. Гельська К. Ю. Організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-14>
7. Borshch V., Rudinska O., Rogachevskiy O., Martyniuk O., Kussyk N., Huz D. Strategic health care management: Challenges and realities of emergencies. *Economic Affairs*. 2022. № 67(4s). P. 851–857. URL: <https://www.proquest.com/openview/f6968f98f03b1ce72a1bc45abeb6efce/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032164/>
8. Lingur L., Martyniuk O., Ivchenko I., Ivchenko O. Creating digital space of socially sustainable development for food enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Transfer of technologies: industry, energy, nanotechnology*. 2022. Vol. 4 (13(118)). P. 22–33. URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/263540/260010>

REFERENCES:

1. Borshch V. I., Rudinska O. V., Kussyk N. L. (2022) Menedzhment ta marketynh v okhoroni zdorovyа : navchalnyy posibnyk [Management and marketing in health care : manual]. Kherson : Oldi+, 2022. 264 p. Available at: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12169> (in Ukrainian)
2. Zabashtanskyi M., Zub I., Lomonos R., Fenna M. (2021) Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovyа Ukrayiny [Organizational and economic mechanism for the development of public-private partnerships in the healthcare sector of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Polissya – Scientific bulletin of Polissia*, № 1 (22), pp. 16–25. Available at: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/253060/250291> (in Ukrainian)
3. Kuzheliev M., Nechyporenko A. (2024) Finansuvannya okhorony zdorovyа v umovakh hlobalnykh vyklykiv: ukrayinskyy dosvid [Health financing in the face of global challenges: Ukrainian experience]. *Yevropeys'kyu nau-*

kovyy zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsiy – European scientific journal of Economic and Financial innovation, № 1(13), pp. 85–94. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0109> (in Ukrainian)

4. Rudinska O., Kusyк N., Zhmai O. (2023) Implementatsiya synerhiyi funktsiy menedzhera ta likarya v upravlins'kiy diyal'nosti na prykladi klinik Odes'koho natsional'noho medychnoho universytetu [Implementation of the synergy of the functions of a manager and a doctor in management activities using the example of clinics of the Odessa National Medical University]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-104> (in Ukrainian)

5. Shevchuk R. V. (2023) Derzhavno-upravlins'ki rishennya dlya rozvytku merezhi zakladiv okhorony zdorovya: zarubizhnyy dosvid [State management solutions for the development of the network of health care institutions: foreign experience]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya : Publichne upravlinnya ta administruvannya – Academic notes of TNU named after V. I. Vernadsky. Series : Public management and administration*, vol. 34 (73), № 1, pp. 168–173. Available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/30.pdf

6. Yagelska K. Yu. (2020) Orhanizatsiyno-ekonomichni osoblyvosti transformatsiynoyi modeli okhorony zdorovya Ukrayiny [Organizational and economic features of the transformation model of healthcare in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya : Ekonomika i upravlinnya – Academic notes of TNU named after V. I. Vernadsky. Series : Economics and management*, vol. 31 (70), № 6, pp. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-14> (in Ukrainian)

7. Borshch V., Rudinska O., Rogachevskyi O., Martyniuk O., Kusyк N., Huz D. (2022) Strategic health care management: Challenges and realities of emergencies. *Economic Affairs*, № 67(4s), pp. 851–857. Available at: <https://www.proquest.com/openview/f6968f98f03b1ce72a1bc45abeb6efce/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032164/>

8. Lingur L., Martyniuk O., Ivchenko I., Ivchenko O. (2022) Creating digital space of socially sustainable development for food enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Transfer of technologies: industry, energy, nanotechnology*, vol. 4 (13 (118)), pp. 22–33. Available at: <http://journals.urau.ua/eejet/article/view/263540/260010>