

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

DOI: 10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264522pp30-37

УДК 338.24.01

Гуржий П.О., здобувач

Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

e-mail: tamaragurzhiy64@gmail.com

Hurzhiy Polina, Postgraduate student

Dniprovsk State Technical University, Kamianske

e-mail: tamaragurzhiy64@gmail.com

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE MANAGEMENT SYSTEM IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

У статті розкрито концептуальні засади менеджменту в закладах охорони здоров'я. Визначено нормативно-правову базу, яка регулює процес управління в закладах охорони здоров'я. Окреслено особливості медичних закладів. Уточнено визначення менеджменту у сфері охорони здоров'я з урахуванням особливостей медичних закладів. Визначено суб'єкт та об'єкт менеджменту в закладах охорони здоров'я. Наведено характеристику принципів та функцій менеджменту. Висвітлено зміст методів управління медичними закладами. Охарактеризовано види управлінських рішень, які приймаються в медичному закладі для його ефективного функціонування. Надано характеристику етапам управлінського процесу. Визначено, що управління в медичному закладі має базуватися на системному підході, який забезпечить формування оптимального управлінського механізму для розвитку і ефективної дії закладу охорони здоров'я.

Ключові слова: менеджмент, заклад охорони здоров'я, управлінські рішення, принципи, функції, системний підхід.

The article reveals the conceptual principles of management in health care institutions. The purpose of the article is to determine the conceptual foundations of the management system in health care institutions in the context of the state's implementation of the sustainable development strategy. The legal framework that regulates the management process in health care institutions has been defined. Features of medical facilities are outlined. The definition of management in the field of health care has been clarified, taking into account the peculiarities of medical institutions. The subject and object of management in health care institutions are defined. The characteristics of the principles and functions of management are given. The principles on which the management system in health care institutions should be based are the principles of purposefulness; consideration of needs and interests; science; systematicity; interdependence; optimal combination of centralization and decentralization of management; unity; correct selection of personnel; economy. The list of functions includes the functions of planning, organization, regulation, coordination, motivation, and control. The content of management methods of medical institutions is covered. Management methods are divided into economic, organizational-administrative and social-psychological. The types of management decisions made in a medical institution for its effective functioning are characterized. Management decisions should be classified according to their focus on the object of management into social, medical, organizational, resource, administrative and economic, management decisions on control. The stages of the management process are described. Four stages of the management process in health care institutions are distinguished: the first is obtaining information about the initial state of

the health care institution, its processing and analysis, which allows to assess the current state of the system and make a forecast of the further development of the health care institution; the second is the development and adoption of management decisions; the third is the implementation of a management decision; the fourth is control over the implementation of the management decision. It was determined that management in a medical institution should be based on a systemic approach that will ensure the formation of an optimal management mechanism for the development and effective operation of a health care institution.

Key words: *management, health care institution, management decisions, principles, functions, system approach.*

JEL Classification: *I10; M10; M19*

Постановка проблеми. Найбільш рішучою відповіддю сучасним викликам і глобальним соціальним та екологічним проблемам є концепція сталого розвитку, яка передбачає не обмежене часом та ресурсами тривале існування та розвиток людства. Соціальна складова сталого розвитку включає створення таких умов, які б сприяли максимальному розвитку потенціалу населення та задоволення власних потреб для повноцінного життя. Для цього цілями сталого розвитку передбачено досягнення Цілі 3 «Забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку» [1]. Відповідно, для реалізації цієї цілі, серед багатьох інших, важливе значення має сфера охорони здоров'я. Сфера охорони здоров'я є системою соціально-економічних та медичних заходів, а також соціальних інститутів, діяльність яких спрямована на збереження і підвищення рівня здоров'я населення.

Зміни, які відбуваються у сфері охорони здоров'я, мають забезпечувати реалізацію напрямів досягнення вказаної цілі сталого розвитку. Відповідно постає проблема розробки і впровадження ефективних методів управління в закладах охорони здоров'я, що створить умови для їх розвитку та, як наслідок, стабільної ситуації у галузі у цілому.

Зважаючи на це, актуальними є питання, пов'язані з визначенням теоретичних засад системи менеджменту у закладах охорони здоров'я як базису для реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток та ефективне функціонування медичних установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Завдання побудови ефективної системи менеджменту в закладах охорони здоров'я набувають важливого значення як для сфери охорони здоров'я у цілому, так і для окремого медичного закладу. Питання, пов'язані з теоретичними та практичними аспектами управління медичними закладами, розглядали такі науковці, як О.В. Баєва [2], В.І. Борщ [3], В.Я. Брич [4], Н.О. Васюк [5], З.С. Гладун [6], В.Д. Долот [5], Л.В. Ліштаба [4,7], Л.А. Мельник [8], П.П. Микитюк [4], Я.Ф. Радиш [5], Ю.М. Сафонов [3], Л.С. Стефанишин [9], В.І. Чебан [2], І.І. Яремко [10] та ін.

Водночас положення щодо елементів системного механізму управління діяльністю медичними закладами у зв'язку з необхідністю досягнення цілей сталого розвитку потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення концептуальних засад системи менеджменту в закладах охорони здоров'я у контексті реалізації державою стратегії сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління закладами охорони здоров'я (ЗОЗ) є головною умовою їх ефективного функціонування. Управління закладами охорони здоров'я здійснюється на підставі нормативно-правової бази, яка визначає і регулює спектр всіх процесів, що відбуваються в таких установах. До основних законодавчих актів слід віднести Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [11], Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», Закон України «Про лікарські засоби», Закон України «Про екстрену медичну допомогу» та ін. Окремо слід виділити Етичний кодекс лікаря України, Європейську хартію прав пацієнтів в Україні та ін. Також Міністерством охорони здоров'я затверджено чимало нормативних актів, які визначають та регулюють окремі аспекти діяльності закладів охорони здоров'я.

До закладів охорони здоров'я відносять лікувально-профілактичні, санітарно-профілактичні, фармацевтичні, інші, заклади медико-соціального захисту [12].

Відповідно слід визначити такі особливості закладу охорони здоров'я:

- заклади охорони здоров'я представлені бюджетними установами, хоча в останній час широкого розвитку набувають приватні медичні установи;

- цілі закладів охорони здоров'я суттєво відрізняються від цілей інших підприємств.

Результати діяльності зазвичай важко виміряти внаслідок обмеженості застосування кількісних показників;

- високий ступінь автономності лікарів знижує можливості контролю керівників за їх діяльністю;

- невідривність соціальної складової від головної мети діяльності комерційних закладів охорони здоров'я – отриманням прибутку;

- дух здорового суперництва між працівниками, як одна з головних умов розвитку підприємств, не прийнятний в закладах охорони здоров'я, оскільки в багатьох випадках методи лікування мають обговорюватися з колегами;

- необхідність врахування працівниками закладів охорони здоров'я особливостей пацієнта (вікових, статевих, релігійних етнічних), які не повинні стати відмовою для надання послуг;

- висока інтенсивність праці та наявність стресотворюючих факторів;

- заклад охорони здоров'я є такою системою, успіх діяльності якої залежить від ступеня пристосування до наявного середовища. Це обумовлює необхідність у змінах типів управління та застосування таких організаційних механізмів, які б дозволяли виявити нові проблеми та формувати нові рішення;

- заклад охорони здоров'я з урахуванням специфіки діяльності визначається як виробничо-соціальна система;

- заклад охорони здоров'я є сукупністю різних підрозділів, які об'єднуються для досягнення однієї загальної мети розвитку. Водночас ними самостійно визначаються власні стратегії, які реалізуються та, відповідно, забезпечується їхня відповідальність за результати діяльності;

- планування в закладах охорони здоров'я враховує особливості його теперішнього стану і може охоплювати як тривалі проміжки часу, так і бути середньостроковим [2,13,16].

Ці особливості та проблеми обумовлюють необхідність формування в закладі охорони здоров'я системи медичного менеджменту, яка б їх враховувала.

Заклади охорони здоров'я мають специфіку управління, яка обумовлюється особливим предметом діяльності та соціальною спрямованістю функціонування системи. Результатом діяльності ЗОЗ є послуга, яка надається пацієнтам, яких, у свою чергу, слід розглядати як основні елементи зовнішнього середовища для медичної установи. Крім того, медичні послуги слід віднести до соціальних послуг, що передбачає взаємозв'язок ефекту для споживача і для суспільства у цілому.

Ознаками ЗОЗ, які визначають характер їх діяльності і мають вплив на процес управління ними слід виділити:

1) складність визначення якості і виміру результатів роботи;

2) висока спеціалізація основної діяльності;

3) відсутність права на невизначеність та помилку;

4) потреба у тісній координації роботи різноманітних підрозділів;

5) висока кваліфікація персоналу;

6) необхідність контролю з боку адміністрації ЗОЗ за діяльністю лікарів, які мають безпосередній вплив на визначення обсягу робіт і витрат медичного закладу.

Зважаючи на окреслені особливості та умови діяльності, менеджмент у сфері охорони здоров'я слід визначити як процес, який включає як міжособистісні, так і технічні аспекти, за допомогою яких визначаються і виконуються цілі закладу охорони здоров'я, шляхом використання людських, матеріальних ресурсів, а також різноманітних технологій.

Система менеджменту ЗОЗ – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють, що забезпечує його ефективне функціонування і досягнення поставлених цілей. Всі елементи мають вплив один на одного.

Правильно налагоджена система менеджменту ЗОЗ має базуватися на чітко визначених її концептуальних засадах (рис.1).

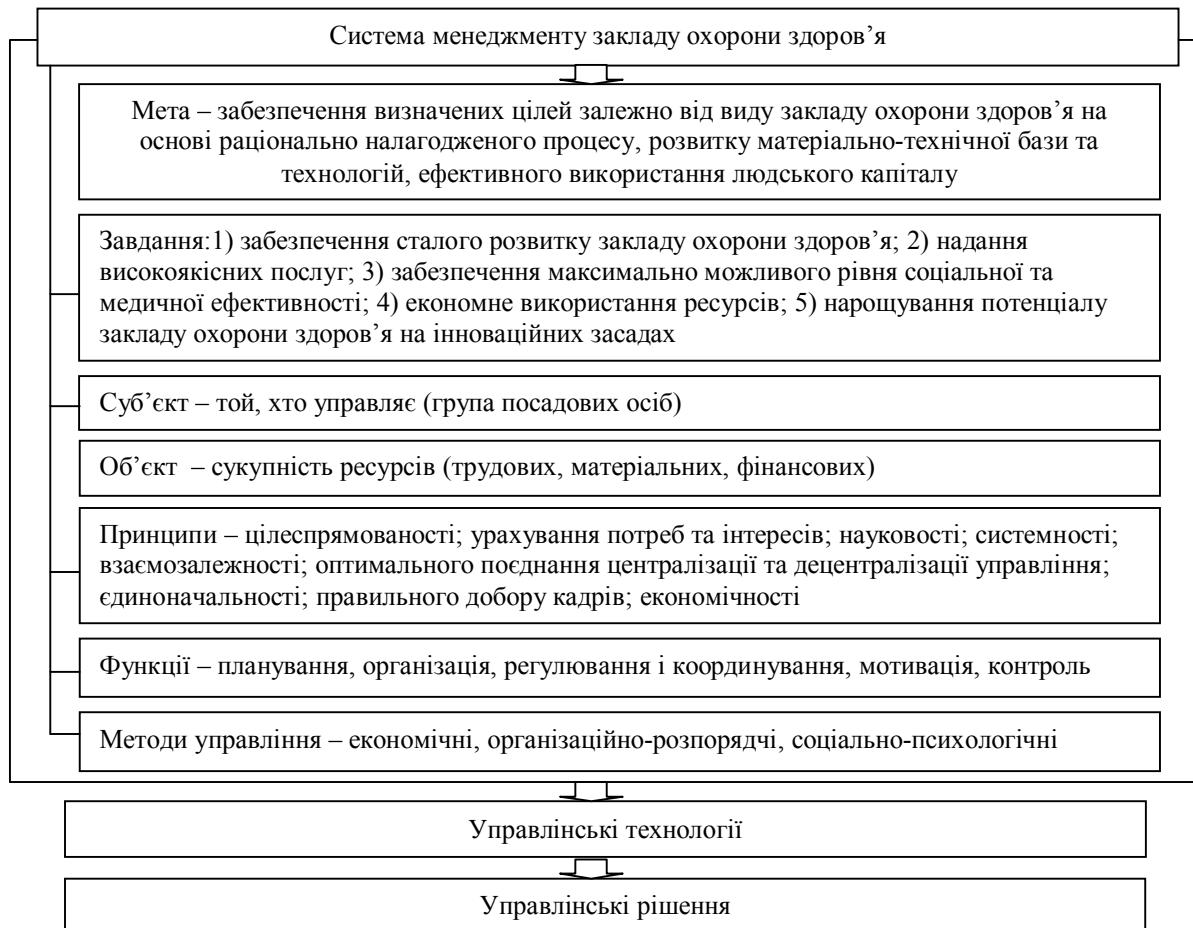


Рис. 1. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я
Джерело: складено автором за [9, 14-16]

Слід акцентувати увагу на тому, що суб'єкт управління в ЗОЗ може мати три рівні управління:

- стратегічний – відповідає за наслідки прийнятих рішень (вищий керівний склад, у т. ч. спеціалісти, які мають відповідну економічну та фінансову підготовку, головні лікарі, їх заступники);

- тактичний – відповідає за оптимальний розподіл ресурсів а обраною стратегією, організацію і контроль досягнення поточних результатів (завідувачі відділеннями, головна медсестра);

- оперативний – забезпечує ефективне виконання виробничих (лікувально-діагностичних) процесів в окремих підрозділах (старші медсестри).

У цьому зв'язку слід виокремити три моделі управління ЗОЗ:

- 1) перша модель передбачає управління ЗОЗ керівником, який має медичну освіту;

- 2) друга модель описує управління ЗОЗ керівником, який має економічну (юридичну) освіту, якому підпорядковується головний лікар. Водночас ця модель має недолік у тому, що

керівник не обізнаний у питаннях специфіки охорони здоров'я, що може призвести до неправильних, а підчас, і шкідливих рішень;

3) третя модель – передбачає управління ЗОЗ особою, яка одночасно має медичну та економічну освіту. Ця модель є найбільш оптимальною, оскільки таке поєднання освіти забезпечує системний підхід до оцінки діяльності закладу.

Об'єктом системи менеджменту слід визначити персонал, який діє згідно установкам і розпорядженням суб'єкта управління, виробничі процеси (технологічні стандарти виконання операцій і процедур та медико-економічні стандарти), ресурси (матеріально-технічна база, фінанси).

Процес управління ЗОЗ має базуватися на таких принципах:

1) принцип цілеспрямованості базується на необхідності спрямування ЗОЗ на досягнення визначеної мети та виконання поставлених завдань;

2) принцип урахування потреб та інтересів ураховує потреби та інтереси персоналу ЗОЗ з метою виконання ним визначеної місії у контексті реалізації цілі сталого розвитку;

3) принцип науковості обумовлює побудову системи менеджменту ЗОЗ на новітніх наукових досягненнях, що спонукає управлінський персонал впроваджувати інноваційні управлінські технології;

4) принцип системності передбачає системний аналіз кожного управлінського рішення щодо діяльності ЗОЗ як системи, яка включає взаємопов'язані елементи;

5) принцип взаємозалежності передбачає взаємну залежність внутрішніх змінних закладу (структури, ресурсів, персоналу, технологій). При цьому слід брати до уваги вплив чинників зовнішнього середовища на внутрішнє середовище ЗОЗ;

6) принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління спрямований на оптимальне делегування вищими ланками управління нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення вищих результатів діяльності закладу;

7) принцип єдиноначальності передбачає наявність єдиного органу управління;

8) принцип правильного добору кадрів передбачає підбір персоналу за діловими та компетентнісними якостями;

9) принцип економічності означає збалансованість витрат, підвищення ефективності, максимізації прибутку (для приватних медичних закладів) при мінімальних витратах та високоякісному наданні послуг.

До функцій управління слід віднести:

- планування – функція, за допомогою якої ЗОЗ визначає, яким чином він досягатиме своїх цілей;

- організація – розробка структури управління, яка забезпечує оптимальний розподіл праці, підбір та розстановку кадрів, встановлення прав та обов'язків співробітників, забезпечення ресурсами;

- регулювання – збереження стану упорядкованості у виробничому процесі та управлінні;

- координування – забезпечення узгодженості дій всіх ланок ЗОЗ;

- мотивація – функція, спрямована на забезпечення процесу спонукання персоналу, що створює оптимальні умови для досягнення як особистих цілей, так і цілей медичного закладу у цілому;

- контроль – визначення відповідності планових показників та конкретних результатів діяльності.

Важливо окреслити і методи управління закладами охорони здоров'я. Виділяють:

- економічні – система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного виміру витрат і результатів;

- організаційно-розпорядчі – це методи прямого впливу, які мають директивний, обов'язковий характер та засновані на дисципліні, відповідальності, владі та примусі;

- соціально-психологічні – методи, які характеризуються соціальною спрямованістю та високою часткою людської участі. До таких методів відносять моральне заохочення, переконання, особистий приклад, регулювання міжособистісних та міжгрупових відносин.

Визначені концептуальні засади системи менеджменту через управлінські технології використовуються для прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення мають бути спрямовані на досягнення головної мети ЗОЗ та виконання поставлених завдань. Рішення повинні бути кількісно конкретизованими, мати конкретний термін виконання, бути досяжними та закріпленими за відповідальною за їх виконанням особою.

Слід виділити такі основні види управлінських рішень:

- соціальні – підбір та розстановка персоналу, підвищення кваліфікації кадрів;
- медичні – забезпечення ефективної організації лікувально-діагностичного процесу, підвищення якості медичної допомоги, впровадження досягнень медичної науки;
- організаційні – включають регламентування діяльності підрозділів, відділень, служб, розробку посадових інструкцій;
- ресурсні – спрямовані на забезпечення лікарськими засобами та оновлення матеріально-технічної бази;
- адміністративно-господарські – спрямовані на організацію ремонтно-будівельних робіт;
- управлінські рішення по контролю за виконанням.

Визначені концептуальні основи системи менеджменту практично реалізуються у процесі управління, який має декілька етапів:

1) перший етап – отримання інформації про вихідний стан закладу охорони здоров'я, її обробка та аналіз, що дозволяє оцінити теперішній стан системи та здійснити прогноз подальшого розвитку ЗОЗ;

2) другий етап – розробка і прийняття управлінських рішень;

3) третій етап – реалізація управлінського рішення;

4) четвертий етап – контроль за реалізацією управлінського рішення.

Висновки. Визначення концептуальних засад системи менеджменту в закладах охорони здоров'я забезпечить ефективність процесу управління ними. Управлінський механізм закладів охорони здоров'я має ґрунтуватися на системному підході, який дає змогу враховувати всі чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме системний підхід дозволить керівництву закладів охорони здоров'я ефективно використовувати методи оперативного, тактичного і стратегічного управління, що сприятиме розвитку галузі охорони здоров'я у цілому.

Список використаної літератури

1. Цілі сталого розвитку та Україна URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 10.05.2022).
2. Баєва О.В., Чебан В.І. Менеджмент та організація роботи лікувально-профілактичних закладів: навч. посіб. Чернівці: БДМУ, 2013. Ч.1. 308 с.
3. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №8. С.62-69.
4. Брич В.Я., Ліштаба Л.В., Микитюк П.П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 192 с.
5. Радиш Я.Ф., Долот В.Д., Васюк Н.О. Сучасний зарубіжний менеджмент: досвід для керівників лікувально-профілактичних закладів України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №11. С.58-61.
6. Гладун З.С. До питання про зміст адміністративно-правових норм у сфері охорони здоров'я населення. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2015. №2. С.133-144.
7. Ліштаба Л.В. Формування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. ТНЕУ, 2017. 250 с.
8. Мельник Л.А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравоохоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. №11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336> (дата звернення: 10.05.2022).

9. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладами охорони здоров'я. *Держава та регіони*. 2019. №3 (108). С.161-165.
10. Яремко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С.127-138.
11. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 10.05.2022).
12. Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських посад, посад фармацевтів, посад фахівців з фармацевтичною освітою (асистентів фармацевтів), посад професіоналів у галузі охорони здоров'я, посад фахівців у галузі охорони здоров'я та посад професіоналів з вищою немедичною освітою у закладах охорони здоров'я: наказ М-ва охорони здоров'я України від 28.10.2002 р. №385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02#Text> (дата звернення: 10.05.2022).
13. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр.: у 2 ч. / за заг. ред. М. М. Білинської, Я. Ф. Радиша. К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
14. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
15. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Красько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
16. Шутурмінський В.Г., Кусик Н.Л., Рудінська О.А. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посіб. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

References

- [1] Tsili staloho rozvytku ta Ukraina. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvytku-ta-ukrayina> (accessed 10 May 2022).
- [2] Baieva O.V., Cheban V.I. (2013) *Menedzhment ta orhanizatsiia roboty likuvalno-profilaktychnykh zakladiv* [Management and organization of the work of medical and preventive institutions]. Chernivtsi: BDMU. (in Ukrainian)
- [3] Safonov Yu.M., Borshch V.I. (2019) *Stratehichniy menedzhment zakladiv okhorony zdorovia: zahalni pryntsyipy ta osoblyvosti zastosuvannya v haluzi okhorony zdorovia* [Strategic management of health care facilities: general principles and features of application in the field of health care]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no 8, pp. 62-69.
- [4] Brych V.Ia., Lishtaba L.V., Mykytiuk P.P. (2018) *Kompetentnist menedzheriv v systemi okhorony zdorovia* [Competence of managers in the health care system]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
- [5] Radysh Ya.F., Dolot V.D., Vasiuk N.O. (2015) *Suchasnyi zarubizhnyi menedzhment: dosvid dlia kerivnykiv likuvalno-profilaktychnykh zakladiv Ukrainy* [Modern foreign management: experience for managers of medical and preventive institutions of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 58-61.
- [6] Hladun Z.S. (2015) *Do pyttannya pro zmist administratyvno-pravovykh norm u sferi okhorony zdorovia naseleння* [Regarding the content of administrative and legal norms in the sphere of public health protection]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 2, pp. 133-144.
- [7] Lishtaba L.V. (2017) *Formuvannya mekhanizmu kompetentnosti menedzheriv v systemi okhorony zdorovia* [Formation of the competence mechanism of managers in the health care system] (PhD Thesis), Ternopil: Ternopil National University of Econom.
- [8] Melnyk L.A. (2018) *Suchasnyi kerivnyk medychnoho zakladu v umovakh reformuvannya zdorovookhoronnoi haluzi* [The modern head of a medical institution in the conditions of reforming the healthcare industry]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 11. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336> (accessed 10 May 2022).
- [9] Stefanyshyn L.S. (2019) *Teoretyko- metodychni osnovy zastosuvannya partysypatyvnoho upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia* [Theoretical and methodological foundations of the

- use of participatory management of health care institutions]. *Derzhava ta rehiony*, no.3 (108), pp. 161-165.
- [10] Yaremko I.I. (2021) Pidvyshchennia efektyvnosti mekhanizmiv upravlinnia zakladamy sfery okhorony zdorovia [Increasing the effectiveness of the management mechanisms of health care institutions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no.2 (6), pp.127-138.
- [11] Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia: Zakon Ukrainy vid 19.11.1992 r. № 2801-XII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (accessed 10 May 2022).
- [12] Pro zatverdzhennia perelikiv zakladiv okhorony zdorovia, likarskykh posad, posad farmatsevtiv, posad fakhivtsiv z farmatsevychnoiu osvitoiu (asystentiv farmatsevtiv), posad profesionaliv u haluzi okhorony zdorovia, posad fakhivtsiv u haluzi okhorony zdorovia ta posad profesionaliv z vyshchoiu nemedychnoi osvitoiu u zakladakh okhorony zdorovia: nakaz M-va okhorony zdorovia Ukrainy vid 28.10.2002 r. №385. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02#Text> (accessed 10 May 2022).
- [13] Bilynska M.M., Radysh Ya.F. (2013) *Derzhavna polityka u sferi okhorony zdorovia* [State policy in the field of health care]. K.: NADU. (in Ukrainian)
- [14] Shatun V.T. (2006) *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Mykolaiv: Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly. (in Ukrainian)
- [15] Shkilniak M.M., Ovsianiuk-Berdadina O.F., Krasko Zh.L., Demkiv I.O. (2017) *Menedzhment* [Management]. Ternopil: Krok. (in Ukrainian)
- [16] Shuturminskyi V.H., Kusykh N.L., Rudinska O.A. (2020) *Osnovy menedzhmentu ta marketynhu v medytsyni* [Basics of management and marketing in medicine]. Odesa: Vydavnychiy dim «Helvetyka». (in Ukrainian)