

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 614.2:005.

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-186-193

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В РОЗБУДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Віктор Алькема

Д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF DECISION-MAKING IN THE DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A HEALTH CARE INSTITUTION

Victor Alkema

Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування рівень розвитку сфери охорони здоров'я, якість та доступність медичних послуг є одним із ключових показників сталого розвитку суспільства та країни загалом. В умовах України розвиток медичної сфери, її реформування, приведення до міжнародних норм та стандартів є завданням яке вирішується на рівні формування та впровадження державної політики в соціальній та медичній сферах. Проте, таке реформування, зміна як організаційних форм функціонування, так і самих підходів до організації та реалізації роботи з надання медичних послуг актуалізує питання відповідних змін в самій системі управління закладами охорони здоров'я, її механізмах, методах управління з метою їх відповідності вимогам часу, перебудові самих медичних закладів та необхідності зростання ефективності їх функціонування.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають в визначенні мети прийняття рішень в системі управління закладів охорони здоров'я якою є забезпечення впливу на систему управління, її розбудову та забезпечення практичної реалізації прийнятих рішень згідно з визначеними цілями. Визначено головні умови, які впливають на ефективність прийняття управлінських рішень, в тому числі: застосування методів аналізу та оцінювання інформації з проведенням економічного аналізу, прогнозуванням, моделюванням; застосування наукових підходів, принципів до розробки управлінських рішень; структурування проблеми, яка потребує вирішення та вивчення і врахування альтернатив; формування ефективного механізму реалізації прийнятих управлінських рішень; мотивування працівників до ефективного виконання прийнятих управлінських рішень, впровадження ефективних систем контролю їх виконання та моніторингу отриманих результатів.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності продовження розгляду теоретико-методичних засад прийняття управлінських рішень оскільки вони є важливими невід'ємними елементами в системі управління закладом охорони здоров'я, аналізуючи та досліджуючи альтернативи яких керівник має вивчити всі можливі результати та наслідки, щоб прийняти найбільш раціональне та ефективне рішення.

Ключові слова: система, управління, заклад охорони здоров'я, підходи до управління, механізм управління, система управління закладом охорони здоров'я, управлінські рішення

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 14

Abstract. The article studies the theoretical and methodological foundations of decision-making in the development of the management system of a health care institution.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that in modern conditions of functioning , the level of development of the health care sector, the quality and availability of medical services are one of the key indicators of sustainable development of society and the country as a whole. In the conditions of Ukraine, the development of the

medical sector, its reform, bringing it to international norms and standards is a task that is solved at the level of formation and implementation of state policy in the social and medical spheres. However, Such reform, change of both organizational forms of functioning and the very approaches to the organization and implementation of work on the provision of medical services actualizes the issue of appropriate changes in the management system of health care institutions, its mechanisms, methods of management in order to meet the requirements of the time, the restructuring of medical institutions themselves and the need to increase the efficiency of their functioning.

The article is aimed at studying the theoretical and methodological foundations of decision-making in the development of the management system of a health care institution.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, logical-dialectical scientific approaches.

The scientific results obtained consist in determining the purpose of decision-making in the management system of health care institutions, which is to ensure the impact on the management system, its development and ensuring the practical implementation of the decisions made in accordance with the defined goals. The main conditions that affect the effectiveness of managerial decision-making have been identified, including: the use of methods of analysis and evaluation of information with economic analysis, forecasting, modeling; application of scientific approaches, principles to the development of managerial decisions; structuring a problem that needs to be solved and studied and taken into account alternatives; formation of an effective mechanism for the implementation of managerial decisions; motivating employees to effectively implement management decisions, implementing effective systems for monitoring their implementation and monitoring the results obtained.

Prospects for further research are the expediency of continuing to consider the theoretical and methodological foundations of managerial decision-making, since they are important integral elements in the management system of a health care institution, analyzing and exploring alternatives to which the manager must study all possible results and consequences in order to make the most rational and effective decision.

Keywords: system, management, health care institution, management approaches, management mechanism, health care institution management system, management decisions

Formulas: 0, *fig.:* 1, *tabl.:* 0, *bibl.:* 14

Постановка проблеми. Рівень розвитку сфери охорони здоров'я, якість та доступність медичних послуг є одним із ключових показників сталого розвитку суспільства та країни загалом. В умовах України розвиток медичної сфери, її реформування, приведення до міжнародних норм та стандартів є завданням, яке вирішується на рівні формування та впровадження державної політики в соціальній та медичній сферах. Проте, таке реформування, зміна як організаційних форм функціонування, так і самих підходів до організації та реалізації роботи з надання медичних послуг актуалізує питання відповідних змін в самій системі управління закладами охорони здоров'я, її механізмах, методах управління з метою їх відповідності вимогам часу, перебудові самих медичних закладів та зростання ефективності їх функціонування.

Проте, така зміна та розбудова системи управління закладом охорони здоров'я вимагає від керівників медичних закладів прийняття обґрунтованих системних рішень на всіх напрямках діяльності та всіх рівнях управління закладу охорони здоров'я, що обумовлює значну актуальність розгляду теоретично-методичних засад прийняття рішень в

розбудові системи управління закладом охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання дослідження теоретико-методичних засад формування і функціонування системи управління підприємствами та прийняття управлінських рішень в управлінні організаціями широко висвітлювалось у працях багатьох науковців.

Система управління організацією (підприємством) визначається науковцями як спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне, за даних умов, досягнення цілей організації (Гончар, 2014). Так, О. Іванілов (2009) визначає, що система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання.

На думку А. Черницької (2012) доцільність розгляду системи управління підприємством з точки зору теорії організації пояснюється, передусім, тим, що система управління є уособленням організаційного досвіду, який проявляється у зв'язках та взаємодії між її структурними

елементами (підрозділами, посадовими позиціями та ін.). Також підґрунтям якісного дослідження системи управління підприємством, як вже зазначалося, мають слугувати положення системного підходу, який є одним із основних в методології наукового дослідження соціально-економічних систем.

За дослідженням Р. Павлова & В. Іваненко (2020), необхідною умовою існування будь-якої системи є наявність управління, що орієнтоване на створення та здійснення цілеспрямованих керуючих дій по відношенню до системи в цілому. Відповідно, системи, в яких протікають процеси управління, мають назву систем управління.

Як зазначає М. Клименюк (2017) «система управління визначається як така, що має дві тісно пов'язані між собою основні складові частини, які утворюються з елементів системи і мають назву підсистем: орган управління та об'єкт управління» (керуюча та керована системи), а структура системи управління визначається як множина всіх завдань управління, які потрібно розв'язати у конкретній системі управління».

Поняття системи управління організацією визначається як сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане (цілеспрямоване) функціонування організації (Черницька, 2012); сукупність керованого об'єкта та органу управління, дія якого спрямована на підтримку або поліпшення роботи об'єкта; система, в якій реалізуються функції управління (Кузьмін, Георгіаді, 2006); сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей (Клименюк, 2017); керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними (Кігель, 2003).

Досліджуючи теоретично-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я Л. Стефанишин (2019) узагальнює, що всі управлінські рішення, які приймаються в управлінні, мають відповідати таким вимогам: бути конкретизованими кількісно: результат кожного

управлінського рішення має вимірюватися кількісним показником, досягнення якого буде сприйматися як факт виконання; характеризуватися терміном виконання; бути досяжним: в організації достатньо ресурсів і можливостей для його виконання чи запропоновано план із залучення таких ресурсів чи набуття необхідних можливостей; закріплено відповідальну особу за виконання такого рішення.

Досліджуючи питання ефективності управління та прийняття управлінських рішень І. Яремко (2021) зазначено, що: «сучасному керівнику необхідно володіти новими методами організації й управління, основними з яких є управління ринком чи мережею послуг, орієнтованих на охорону здоров'я населення; активне управління якістю з виходом за межі організації; управління фінансами з орієнтацією на ефективність організації».

В сучасних, добре відомих реаліях, координація діяльності закладів сфери охорони здоров'я потребує переформатування всієї медичної галузі, зокрема із застосуванням нових економічних засад ефективного управління (Назарко 2019). В сучасних складних концепціях менеджменту інструментальні засоби та механізми є комбінацією методів та засобів управління, що взаємопов'язані спільністю однієї мети (І. Яремко, 2021).

Загалом, науковцями акцентується важливість переходу в управлінні закладами охорони здоров'я від переважно адміністративних до економічних методів управління – управління персоналом через економічні інтереси, розвитком демократичних засад в управлінні, що, своєю чергою, потребує змін у плануванні, фінансуванні та стимулюванні праці (Семчук, Кукель, Роледерс 2020; Данько, 2019). Приймавши ефективне рішення організація очікує в майбутньому високий рівень конкурентоспроможності на ринку, вибір та реалізація вдалої кадрової політики, ефективне використання потужностей та створення свого іміджу, який буде виділяти цю організацію серед інших (Яременко, 2017).

Загалом, управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до цілей системи менеджменту. Основою управління виступає прийняте рішення. Своєчасно висунуте науково обґрунтоване управлінське рішення є гарним стимулом для виробництва, а рішення, котре було прийняте несвоєчасно, знижує продуктивність підприємства, яка в подальшому впливає на рівень конкурентоспроможності. Керівник несе відповідальність за своє рішення та не може приймати необґрунтовані та непродумані рішення (Євтушенко, 2014).

Зазначимо, що на нашу думку, система управління закладами охорони здоров'я має значні відмінності, пов'язані із сферою функціонування самого медичного закладу та соціальною орієнтованістю й значимістю мети і завдань, які мають бути прийнятими та реалізованими, що обумовлює особливість векторів спрямованості та прийняття управлінських рішень, як в частині їх обґрунтування, так і в частині забезпечення механізмів їх реалізації, що на нашу думку залишає широкий простір для проведення подальших наукових досліджень та підтримує високу актуальність цієї теми для подальшого наукового розгляду.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний, структурний підходи; процесний, комплексний, функціональний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних економічних умовах пріоритетним завданням управління закладами охорони здоров'я є не лише забезпечення ефективного використання всіх наявних у нього кадрових, фінансових, матеріальних,

технічних ресурсів, а й зміна парадигми управління з впровадженням нових сучасних підходів до прийняття та реалізації управлінських рішень. Така зміна підходів до управління стосується не лише приватних медичних закладів, вона є особливо важливою для організаційно-реформованих медичних закладів, перетворених на комунальні некомерційні підприємства. Це спонукає до необхідності впровадження в механізмах системи управління закладами охорони здоров'я таких нових управлінських технологій, як бізнес-планування, бенчмаркінг, управління процесами, впровадження стратегічного планування та управління, ситуативного управління. Сучасні складні умови функціонування, значна динаміка змін та впливи зовнішніх факторів та умов, не сформованість самої загальної системи охорони здоров'я, що продовжує перебувати в процесі реформування та низький рівень фінансового, матеріального, кадрового забезпечення медичних закладів, що призводить до значної нестабільності в кадровому та матеріальному забезпеченні його функціонування призводить до того, що гостро стоїть питання формування сучасних та стійких до впливу негативних зовнішніх та внутрішніх чинників систем управління та механізмів управління, здатних забезпечити медичному закладу стабільність функціонування та можливість ефективного досягнення визначених цілей функціонування.

Досліджуючи теоретично-методичні засади прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я слід зазначити, що основою їх прийняття виступають ключові наукові підходи до управління закладами охорони здоров'я, такі як науковий, системний, стратегічний, функціональний, ситуаційний, адміністративний, соціально-економічний, ірраціональний та інші наукові підходи. Їх доцільно систематизувати та класифікувати за такими головними ознаками, як термін дії (короткочасних та довготермінових); спрямованість на вирішення стратегічних чи поточних та ситуативних задач (стратегічні, тактичні, ситуативного управління); за масштабами

дії із впливом на весь заклад охорони здоров'я, окремий його структурний підрозділ чи щодо конкретного працівника та за іншими параметрами.

Стратегічний підхід до управлінських рішень застосований на тому, що значна частина управлінських рішень приймається на стратегічному рівні управління і таким чином ці рішення забезпечують реалізацію, прийняття стратегічних цілей, контроль за ресурсами організації, робіт з якістю та результатами реалізації прийнятих управлінських рішень, і в цьому аспекті вони розраховані на довготривалу перспективу реалізації.

Науковий підхід до прийняття управлінських рішень засновано на дотриманні раціональності прийняття рішень. Він побудований на тому, що керівник повинен мати чітке уявлення про цілі, мету та задачі, результати аналізу поточної ситуації, а прийняття управлінського рішення має бути засноване на наукових засадах, принципах, підходах, які пропонують та напрацьовані наукою для вирішення певних науково-практичних та практичних завдань управління.

Адміністративний підхід заснований на тому, що керівник для прийняття рішення може володіти лише загальною інформацією та не мати повного бачення всіх обставин та ситуації, що склалася. В цих умовах керівник застосовує доступні для його методи, засоби управління та накопичений практичний досвід.

Окремого значення має застосування ірраціонального підходу, оскільки його застосування пов'язано із тим, що рішення керівники приймають інтуїтивно до того, коли будуть досліджені і зважені різні альтернативи, варіанти рішень. Незважаючи на високу ризиковість такого підходу, він є доцільним на рівні ситуативного управління, а також для прийняття управлінських рішень в умовах високого рівня невизначеності, в нових, складних умовах та відсутності об'єктивної інформації про ситуацію.

Досліджуючи сутність та значення управлінських рішень слід зазначити, що вони формуються на засадах дотримання наукових принципів, таких як

загальнонаукові: – цільової спрямованості; поєднання централізації та децентралізації управління; єдиначальності; оптимальності; делегування повноважень; ефективності та ін. Серед специфічних принципів, на засадах яких необхідно приймати управлінські рішення в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я, на нашу думку, слід зазначити принципи системності та взаємообумовленості, принципів соціальної орієнтованості; гарантування безпеки, надання медичної допомоги; безперервного зростання якості надання медичної допомоги; дотримання конституційності прав споживачів; уніфікованості та стандартизації; інтеграції, достатності інформації та об'єктивності.

Принципи системності та взаємообумовленості – оскільки прийняття управлінського рішення відносно певного конкретного підрозділу, складової елементу системи управління медичним закладом впливатиме на дієвість, функціонування інших складових та елементів такої системи. Слід зазначити, що така системність та взаємообумовленість є особливо характерною для системи управління та загалом структури управління медичними закладами внаслідок значного взаємозв'язку та взаємообумовленості задач, які виконують медичні заклади.

Щодо функціонального спрямування, управлінські рішення в розбудові та управлінні системи закладів охорони здоров'я приймаються для здійснення планування діяльності на стратегічному та тактичному рівнях, організації роботи медичного закладу, його структурних підрозділів, колективів та окремих працівників; впровадження системи мотивації та стимулювання праці співробітників; своєчасного управління з координуванням та регулюванням діяльності працівників медичного закладу; впровадження ефективних дієвих систем контролю та забезпечення контролю функціонування, якості, роботи працівників та витратами і розподілом ресурсів закладу охорони здоров'я, результатів діяльності та виконання досягнення прийнятих стратегічних цілей.

Слід зазначити, що рішення в управлінні можуть мати характер директив, норм та регламентів, вказівок. Водночас, в окремих випадках на рівні структурних

підрозділів та конкретного виконання дій вони можуть носити не директивний, а рекомендаційний характер.

Прийняття та реалізація управлінських рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я забезпечують: стратегічне, організаційне, операційне, кадрове та фінансове планування діяльності закладу; управління мотивацією та оплатою праці персоналу; впровадження систем управління якістю та зростання якості надання медичних послуг; фінансовий контролінг медичного закладу; залучення, розподіл та використання ресурсів, зміцнення ресурсного потенціалу медичного закладу, зміцнення кадрового та інтелектуального потенціалу, підвищення якості та кваліфікації медичних працівників; впровадження та використання нових сучасних інноваційних, цифрових технологій; інформаційне забезпечення діяльності медичного закладу;

зростання ефективності роботи медичного закладу.

Головними напрямками реалізації управлінських рішень є: рішення стратегічного планування та управління; рішення щодо управління та розподілу ресурсів; рішення щодо техніко-технологічної оснащеності та інноваційного розвитку медичного закладу; рішення щодо контролю якості роботи з надання медичної допомоги; рішення щодо конкурентоспроможності та ефективності діяльності медичного закладу.

На рис.1. представлено теоретико-методичні засади прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я.

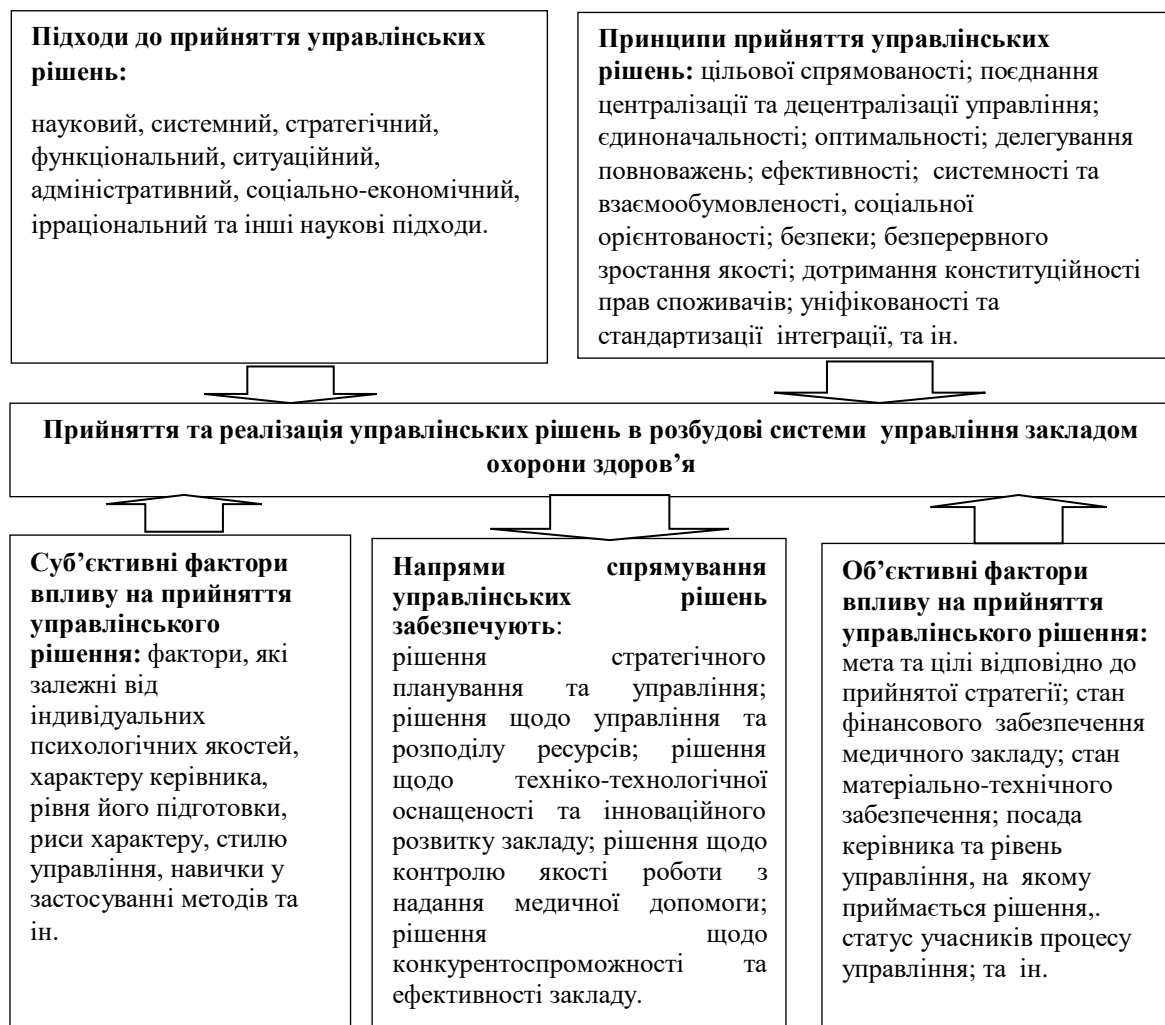


Рис. 1. Теоретико-методичні засади прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я

Джерело: узагальнено автором

Загально відомо, що прийняття управлінських рішень для керівників всіх рівнів є початковим та основним елементом роботи. Від того, наскільки обґрунтованим та ефективним буде це рішення, залежить подальша робота, функціонування та подальший економічний стан та розвиток закладу. На прийняття управлінського рішення здійснюють безпосередній вплив зовнішні та внутрішні чинники. З метою регулювання цього впливу та зростання відповідності та ефективності прийнятих управлінських рішень керівникам необхідно удосконалювати та розбудовувати саму систему управління та підвищувати рівень ефективності аналізу та оцінки інформації, яка дає можливість забезпечувати інформаційну та фактологічну обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

Водночас, управлінські рішення виступають результатом попередньо проведеного аналізу та оцінки значного обсягу інформації, яка стосується ситуації чи проблеми, що потребує подальшого вирішення. В процесі прийняття управлінського рішення визначаються шляхи, методи та засоби вирішення проблеми, чи задачі відповідно до рівня прийняття рішень.

Головним вимогами, які мають висуватися для прийняття управлінських рішень виступають: цілеспрямованість; гнучкість; своєчасність прийняття рішень; комплексність; оптимальність; наукова обґрунтованість; а також кількісна та якісна визначеність параметрів.

В процесі прийняття управлінських рішень на керівника впливають внутрішні та зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні фактори, які можуть призвести до корекції чи змін прийнятих управлінських рішень та значною мірою визначають їх характер, терміни та інші параметри.

Об'єктивними факторами, що впливають на прийняття управлінських рішень виступають: мета та цілі відповідно до прийнятої стратегії; стан фінансово-економічного забезпечення медичного закладу; стан матеріально-технічного

забезпечення; посада керівника та рівень управління, на якому приймається рішення; статус учасників процесу управління; кваліфікаційна відповідність кадрового забезпечення, здатність вирішити поставлені задачі; наявність регуляторних норм чинного законодавства, які мають бути дотримані; загальні умови вирішення проблем.

До суб'єктивних факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень належать фактори, які залежні від індивідуальних психологічних якостей, характеру керівника, рівня його професійної підготовки, риси характеру, стилю управління, навички у застосуванні методів та інструментів управління.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що управлінські рішення є важливими визначальними елементами в системі управління закладом охорони здоров'я, при цьому на сам процес прийняття управлінських рішень впливають об'єктивні та суб'єктивні зовнішні та внутрішні чинники. Аналізуючи та досліджуючи всі альтернативи керівник має вивчити всі можливі альтернативи та наслідки, щоб прийняти найбільш раціональне та ефективне рішення. Головною метою прийняття рішень в системі управління закладів охорони здоров'я є забезпечення впливу на систему управління, визначаючи її розбудову та успішну практичну реалізацію прийнятих рішень згідно з визначеними цілями, а саме реалізація управлінських рішень має безпосередній вплив на фінансово-економічний, техніко-технологічний, соціально-суспільний розвиток закладу охорони здоров'я.

Визначено, що головними умовами, які впливають на ефективність прийняття управлінських рішень, є: застосування методів аналізу та оцінювання інформації, в тому числі з проведенням економічного аналізу, прогнозуванням, моделюванням; застосуванням наукових підходів, принципів до розробки управлінських рішень; структурування проблеми, яка потребує вирішення та вивчення і врахування альтернатив; формування

ефективного механізму реалізації прийнятих управлінських рішень; мотивування працівників до ефективного виконання прийнятих управлінських рішень, впровадження ефективних систем контролю їх виконання та моніторингу отриманих результатів. Прийняття та реалізація ефективних управлінських

рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я вимагає від керівників високого рівня компетентності, знань, досвіду в прийнятті рішень, а відповідно рівня та відповідних особистісних характеристик, готовності брати на себе відповідальність за результати реалізації прийнятих рішень.

Література:

1. Гончар, В. В. (2014). Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія. Маріуполь: ПДТУ. 280 с.
2. Данько, В. В. (2019). Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. № 2. С.102–110.
3. Іванілов, О. С. (2009). Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури. 728 с.
4. Клименюк, М.М. (2017). Менеджмент. Київ : Міленіум. 174 с.
5. Кігель, В.Р. (2003). Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія. Київ : ЦУЛ. 202 с.
6. Кузьмін, О.Е. & Георгіаді, Н.Г. (2006). Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: Львівська політехніка. 368 с.
7. Євтушенко, О. (2014). Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Державне управління*. № 237. С. 47-51.
8. Павлова, Р.К. & Іваненко, В.В. (2020). Моделювання структури системи управління організацією. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. № 4. С. 62-66.
9. Назарко, С. (2019). Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4 (20). С. 170-175.
10. Семчук, І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. (2020). Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. № 5. doi: 10.32702/2307-2105-2020.5.88.
11. Стефанишин, Л. С. (2019). Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони*. № 3. 160–166.
12. Черницька А.М. (2012). Розкриття та характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка* № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>
13. Яременко, О.Ф. (2017). Процес управління і управлінські рішення. *Методи прийняття управлінських рішень*. №4. <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=110977&lang=uk>.
14. Яремко, І. (2021). Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6). С. 140-145.