



УДК 005.5

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-362-372)

Герасимюк Костянтин Харитонович кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, вул. Пирогова, 56, м. Вінниця, 21018, тел.: (050) 313-53-09, <https://orcid.org/0000-0002-5189-8418>

Черешнюк Галина Семенівна почесний професор ВНМУ ім. М. І. Пирогова, старший викладач кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, вул. Пирогова, 56, м. Вінниця, 21018, тел.: (068) 210-47-49, <https://orcid.org/0009-0003-7068-1139>

Заболотенко Денис Миколайович аспірант кафедри управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», вул. Грушевського, 13, м. Вінниця, 21000, тел.: (096) 249-80-10, <https://orcid.org/0000-0002-9775-070X>

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СИНЕРГІЯ САМОМЕНДЖМЕНТУ ТА КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. В реаліях сьогодення менеджер будь-якого напрямку діяльності має динамічно змінюватися, а в сфері охорони здоров'я і поготів. Пандемія, війсьні дії, перманентні реформи, спрямовані почасти на впровадження не найкращих закордонних аналогів, новітні технології, вимагають від сучасного управлінця розуміння комунікативного менеджменту та самоменеджменту в їх синергетичному поєднанні як в сфері підготовки керівників охороною здоров'я, так і безпосередньо в їх професійній діяльності.

Метою статті є на основі аналізу досліджень науковців та практиків самоменеджменту та комунікативного менеджменту запропонувати синергетичний підхід як до вивчення цих складових менеджменту, так і до їх практичного застосування в діяльності управління.

Аналіз досліджень науковців та практиків дає нам підставу зробити висновки, що їх переважна більшість розділяють ці два напрями менеджменту, не надаючи перевагу системного об'єднаного підходу як до їх вивчення, так і застосування на практиці.

Сучасні тенденції підготовки та професійної діяльності менеджера, в тому числі у сфері охорони здоров'я, все більше і більше демонструють



взаємозалежність таких складових управління як самоменеджмент та комунікативний менеджмент. Сьогодні потребують ретельного дослідження такі проблеми як: вплив штучного інтелекту як на роботу менеджера, так і на підготовку кваліфікованого фахівця в сфері охорони здоров'я; збільшення дистанційних форм роботи з персоналом, пацієнтами, партнерами; вищевказані виклики роботи менеджера з штучним інтелектом та дистанційними формами роботи в свою чергу вимагатимуть від майбутнього менеджера все більшого і постійного вдосконалення ІТ-грамотності; розуміння витрат ресурсів на посттравматичне відновлення персоналу, пацієнтів, самовідновлення; впровадження західних стандартів в сфері охорони здоров'я, які не завжди відповідають інтенсивності життя українців сьогодні тощо.

Зазначені проблеми не є вичерпними, проте яскраво демонструють необхідність синергетичного підходу в поєднанні самоменеджменту та комунікативного менеджменту в підготовці та діяльності управлінця в галузі охорони здоров'я.

Ключові слова: самоменеджмент, комунікативний менеджмент, менеджмент в сфері охорони здоров'я, комунікації, синергетичний підхід, цифрової трансформації.

Herasymiuk Kostiantyn Kharytonovych Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Medicine and Organization of public health services, National Pirogov Memorial Medical University, 56, Pirogova St., Vinnytsya, 21018, tel.: (050) 313-53-09, <https://orcid.org/0000-0002-5189-8418>

Chereshniuk Galina Semenivna professor emeritus, senior teacher of the Department of Social Medicine and Organization of public health services, National Pirogov Memorial Medical University, 56, Pirogova St., Vinnytsya, 21018, tel.: (068) 210-47-49, <https://orcid.org/0009-0003-7068-1139>

Zabolotenko Denys Mykolaiovych Postgraduate student of the Department of Management and Administration Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», 13, Hrushevskoho St., Vinnytsia, 21000, tel.: (096) 249-80-10, <https://orcid.org/0000-0002-9775-070X>

A SYSTEMATIC APPROACH TO TRAINING HEALTHCARE MANAGERS: SYNERGY OF SELF-MANAGEMENT AND COMMUNICATION MANAGEMENT

Abstract. In today's realities, a manager of any field of activity must change dynamically, and even more so in the healthcare sector. The pandemic, military actions, permanent reforms aimed partly at introducing not the best foreign analogues, the latest technologies require a modern manager to understand



communication management and self-management in their synergistic combination both in the field of training healthcare managers and directly in their professional activities.

The purpose of the article is to propose a synergistic approach to both the study of these components of management and their practical application in the activities of a manager, based on the analysis of research by scholars and practitioners of self-management and communication management.

The analysis of research by scholars and practitioners gives us reason to conclude that the vast majority of them separate these two areas of management, without preferring a systematic unifying approach to both their study and practical application.

Current trends in manager training and professional activity, including in the healthcare sector, increasingly demonstrate the interdependence of such management components as self-management and communication management. Today, the following issues need to be thoroughly investigated: the impact of artificial intelligence on both the work of a manager and the training of a qualified healthcare professional; the increase in remote forms of work with staff, patients, and partners; the above challenges of a manager's work with artificial intelligence and remote forms of work, in turn, will require the future manager to increasingly and continuously improve IT literacy; understanding the costs of resources for post-traumatic recovery of staff, patients, and self-healing; and.

These problems are not exhaustive, but they clearly demonstrate the need for a synergistic approach in combining self-management and communication management in the training and activities of a healthcare manager.

Keywords: self-management, communication management, healthcare management, communication, synergistic approach, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасний менеджмент в широкому розумінні цього поняття потребує нових підходів як з точки зору безпосередньо управління, так і з боку підготовки фахівців цієї сфери діяльності. В реаліях сьогодення менеджер будь-якого напрямку діяльності має динамічно змінюватися, а в сфері охорони здоров'я і поготів. Пандемія (дистанційні форми управління, консультування та навчання; міжнародна співпраця; переосмислення безпеки персоналу тощо); воєнні дії (проблеми з функціонуванням цивільної та військової медицини, необхідність всеохоплюючої підготовки всього населення азам медицини, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, нищення цілого ряду закладів освіти та охорони здоров'я тощо); перманентні реформи, новітні технології, які вимагають від сучасного управлінця розуміння комунікативного менеджменту та самоменеджменту в їх синергетичному поєднанні як в сфері підготовки керівників охороною здоров'я, так і безпосередньо в їх професійній діяльності.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам самоменеджменту та комунікативного менеджменту приділяли і приділяють увагу науковці та практики з різних сфер діяльності.

Так, Олійник І. В., трактує самоменеджмент, як соціовітальний ресурс особистості, що демонструє можливість професійного та наукового становлення [4].

Штепа О. С. на основі аналізу літературних джерел виділяє основні напрями самоменеджменту та надає їм визначення.

Федоришина Л. М., Камінський В. І. подають як узагальненні підходи до трактування поняття «самоменеджмент», так і визначення переваг та основних напрямів самоменеджменту [5].

Проблеми самоменеджменту розглядають також економісти Васирик С. К., Майстренко О. В., Немашкало К. Р.

Крім самоменеджменту науковці та практики сфери охорони здоров'я намагаються адаптувати до сьогодення і комунікативний менеджмент. Так, автори посібника «Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я» досить широко розглядають компетенції управлінця – від етичних до роботи в соцмережах [2].

Свої дослідження щодо різних аспектів комунікаційного менеджменту присвятили Бебик В. М. (інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз) [1]; Лукашевич М. П., Шандор Ф. Ф. (соціологія масової комунікації); Химиця Н. О., Морушко О. О. (ділова комунікація); Холод О. М. (комунікаційні технології) та ін.

Власне, аналіз досліджень дає нам підставу зробити висновки, що переважна більшість дослідників розділяють ці два напрями менеджменту, не надаючи перевагу системного об'єднувачого підходу як до їх вивчення, так і застосування на практиці.

Метою статті на основі аналізу досліджень науковців та практиків самоменеджменту та комунікативного менеджменту запропонувати синергетичний підхід як до вивчення цих складових менеджменту, так і до їх практичного застосування в діяльності управлінця.

Виклад основного матеріалу. Сучасні тенденції підготовки та професійної діяльності менеджера, в тому числі у сфері охорони здоров'я, все більше і більше демонструють взаємозалежність таких складових управління як самоменеджмент та комунікативний менеджмент.

Так, в дослідженні Штепи О. С на основі аналізу літературних джерел виділено основні напрями самоменеджменту:

- тайм-менеджмент (організація часу) за Д. Адаир, де метою тайм-менеджменту є вміння людини оптимально розподіляти час на пріоритетні справи;

- стрес-менеджмент (самоорганізування у стресових ситуаціях). Автор напряму – М. Фрезе. Метою стрес-менеджменту є вміння особи попереджати або долати стресові ситуації завдяки власній психологічній компетентності;



- тіім-менеджмент (командний менеджмент). Автор напряму – Г. Паркер. Метою тіім-менеджменту є вміння людини самостійно обирати «роль» у групі та ефективно її виконувати;

- імпресіон-менеджмент (менеджмент справляння враження). Автор напряму – Е. Джоунс. Метою імпресіон-менеджменту є вміння людини справляти на навколишніх доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе;

- ресурс-менеджмент, як самоорганізування особистих цінностей. Метою ресурс-менеджменту є вміння особи виявляти компетентність у саморозвитку [6].

Автори практичного доробку «Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я» констатують, що багато керівників усе ще впевнені, що достатньо «просто робити свою роботу» і не марнувати зусилля на «зайвий піар». Однак у сучасному інформаційному світі неможливо досягти успіху, не приділяючи уваги комунікаціям. Діалог із пацієнтами, жителями громад – це те, без чого заклад не може ні існувати, ні тим більше розвиватися й рухатися вперед. Комунікація спрощує багато процесів, вибудовує довіру між медиками і населенням, формує репутацію закладу і, як результат, допомагає покращити процеси всередині нього. На їх думку, робота комунікаційних фахівців потребує часу, знань із багатьох галузей і постійного самовдосконалення [2].

Виходячи із вищезазначеного, ми вважаємо, що комунікативний менеджмент диктує «повідку» для самоменеджменту (які знання та навички потрібні управлінцю на тій чи іншій ланці діяльності для подолання викликів сьогодення та прогнозування їх в майбутньому). Тобто, самоменеджмент – це виховання в управлінця необхідних якостей, знань та умінь, а комунікативний менеджмент – заявка на формування у менеджера цих компетенцій та їх застосування на практиці.

Синергетичний підхід до вивчення цих складових менеджменту, на нашу думку, дасть значно більше розуміння, що саме потрібно у підготовці майбутніх менеджерів і у сфері охорони здоров'я.

Власне, сьогодні мало у кого є сумніви в тому, що ефективний менеджер має бути знайомий з технологіями/роботою штучного інтелекту. Під час навчання студенти все більше генерують з допомогою штучного інтелекту відповіді на завдання, курсові/дипломні роботи. Боротьба з цим явищем майже не дає результату – технологію використовують і будуть використовувати. Все більше і більше ця практика застосовується в створенні новин у ЗМІ та блогерів, а також в рекламі, творчості тощо. Отже, прогнозуючи майбутні виклики, можемо стверджувати, що і робота менеджера у сфері охорони здоров'я буде тісно пов'язана з використанням штучного інтелекту. Так, наприклад, вже сьогодні створено call-центри відкриті у межах проєкту «Вдосконалення системи обслуговування та комунікаційної стратегії медичних закладів у п'яти областях України», який реалізується БО «100%



Життя” у партнерстві з Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за дорученням уряду Німеччини в рамках проєкту GIZ “Спеціальна програма підтримки України /EU4ResilientRegions”[3]. Поки там працюють люди, але ми розуміємо, що така робота в недалекому майбутньому буде замінена штучним інтелектом. А це певною мірою як спростить роботу менеджера (з технікою простіше, ніж з людьми емоційно, фінансово тощо), так і ускладнить – витрата часу на перевірку достовірності роботи штучного інтелекту, втручання в роботу хакерів, збої програм тощо.

Вважаємо також ще одним викликом для менеджера з використанням штучного інтелекту та поширенням інформації те, що ця технологія самостійно здатна викликати будь-яку потрібну емоцію в людини (а на цьому сьогодні будується пропаганда та реклама), але ШІ не здатен на зворотню емоцію, бо не перебуває на екзистенційній межі життя-смерті, на відміну від людини. І такий стан справ вимагає від управлінця високих морально-етичних якостей, які можуть бути сформовані в парадигмі самоменеджменту, бо інформація – це завжди вплив на особу, або колектив, або ж цілі народи. Вона може мотивувати, пропонувати, примушувати щось робити/не робити. Все залежить від того, який сенс та знання технологій впливу вкладає в її формування та розповсюдження менеджер. А під час формування освітнього компоненту моральні цінності мають бути покладені за основу підготовки менеджера галузі охорони здоров’я, адже емпатія, цінність людського життя та його психічного здоров’я чи не найголовніші якості як медичного працівника, так і менеджера від медицини.

Збільшення уваги і часу потребують під час підготовки менеджера і дистанційні форми навчання та роботи. Пандемія без попередньої підготовки/розкачки примусила весь світ працювати/навчатися дистанційно. Вирішення цієї проблеми в світі відбувалось по різному і в фінансуванні, і технічному забезпеченні, і розробці освітніх програм та завдань. Українські реалії так склалися на початках та і сьогодні, що більшість проблем дистанційної роботи покладається на самого працівника і здобувача освіти на всіх рівнях. Така ситуація не може бути вічною, бо інакше ми програємо у конкурентній боротьбі за фахівця та клієнта у всіх сферах діяльності.

Крім того, дистанційна робота, а особливо навчання, за ці роки продемонструвала цілу низку інших проблем:

- психологічне неприйняття такого підходу для значної категорії людей,
- розсіяна увага,
- необхідність таких навичок як самодисципліна,
- уміння самостійно опановувати значний обсяг матеріалу (а це не всім до снаги),
- ретельніше ставитися до розподілу часу (технічні можливості диктують чіткий хронометраж роботи он-лайн) тощо.





Проте, «дистанційка» дала і широкі можливості до співпраці на різних рівнях від локальних (спілкування на рівні кафедри, групи, колективу лікарні, он-лайн консультації пацієнту) до міжнародних (участь в конференціях, консилиумах, співпраця з громадськими організаціями, участь у грантах, науково-дослідних проектах тощо).

Таким чином, дистанційна робота та застосування технології штучного інтелекту вимагають від майбутнього менеджера цілої низки компетенцій з ІТ-технологій, психології, тайм-менеджменту, роботи в соцмережах, технологіях реклами з застосуванням штучного інтелекту, набуття особистісних якостей тощо. Сучасні комунікації вимагають все більшої роботи управлінця над собою. А авторів освітніх програм – перегляду підходів до навчання майбутніх менеджерів.

Воєнні дії в Україні оголили також цілу низку нагальних проблем та перспектив подальшого розвитку в таких сферах, як:

- лікування та реабілітація постраждалих від ведення воєнних дій,
- пластична хірургія постраждалих, їх відновлення та соціалізація,
- військова хірургія,
- протезування (від виробництва з застосуванням новітніх технологій до навчання пацієнта користуватися протезами, а в перспективі – поширення досвіду та власної продукції для потребуючих на міжнародному рівні тощо),
- розвиток трансплантології. З прийняттям нормативної бази, яка дозволяє розширити коло донорів (не лише родичів) та з розумінням значної частки населення України цінності кожного людського життя, значно збільшилась кількість людей готових до заповіту власних/дозволів на використання рідних донорських органів.

І це далеко не повний перелік викликів. Розуміючи перспективи, і як не парадоксально це звучить, можливості ефективної практики в цих напрямках медицини, ціла низка закордонних фахівців сьогодні на постійній основі, або з короткочасним перебуванням проводять медичні дослідження на живому матеріалі – постраждалих українцях, надаючи допомогу, але і накопичуючи власний науково-теоретичний та практичний матеріал. І сьогодні завдання наших менеджерів від медицини не втратити досвід та людський капітал саме наших фахівців, допомогти втілити/зафіксувати їх знання та навички в наукових доробках та практичних проектах саме на теренах України. Адже такий підхід дасть вже в короткочасному майбутньому не лише покращити імідж вітчизняної медицини, але і підняти нашу економіку. І тут знання комунікацій, азів бізнесу та етичних норм мають бути ключовими для менеджера, який працює на перспективу. Бо, маємо зазначити, що українські фахівці вміють робити винаходи і ділитися ними на широкий загал, інколи забуваючи оформити то все своєю інтелектуальною та матеріальною власністю, втрачаючи при цьому значні ресурси (матеріальні, фінансові, а згодом і людські через відтік фахівців за кордон, де їх цінують набагато більше



і допомагають з формальностями оформлення, наприклад, інтелектуальної власності).

Крім того, менеджерам сьогодні також все більше потрібно знань у сфері посттравматичного відновлення (фізичного та психологічного) персоналу, пацієнтів, самовідновлення. І ці компетентності мають бути відображені в освітніх програмах.

Неабияким викликом для фахівців медичної галузі є постійні реформи з впровадження західних стандартів в сфері охорони здоров'я. Власне, про методи лікування на сьогодні наші передові фахівці інколи можуть дати фору багатьом закордонним спеціалістам. Певною мірою радує сьогодні і технічне оснащення закладів охорони здоров'я (хоча воєнні дії і тут вносять свої корективи). Проте, як показав досвід, після ознайомлення значної кількості українських громадян, біженців з послугами закордонної медицини, вони не завжди відповідають інтенсивності та звичкам життя сучасних українців (наприклад, терміновість, доступність надання медичної послуги). Тому менеджерам необхідно вивчати і такі аспекти та особливості менталітету українців щодо доступності надання послуги, а не лише протоколів медичного лікування.

Потребують нових компетентностей і застосування в роботі нових засобів та форм комунікацій. Мало не щодня ми отримуємо відомості про нове програмне забезпечення, нові гаджети, які покликані допомогти в спілкуванні менеджера з персоналом, клієнтом, бізнес-партнером, органами публічної влади тощо. Розширяється і коло самих комунікаційних заходів (відеоконференції, грантові програми, спілкування та просування своїх меседжів в соціальних мережах тощо). Такі форми роботи потребують навчання майбутніх менеджерів працювати з інформацією від аналізу її достовірності до формування власних інформативних посилянь, розрахованих на ту чи іншу аудиторію/особу. А як часто сьогодні в медичних вузах навчають майбутніх управлінців хоча б азам блогерства, SEO тощо? А відсутність таких знань та навичок може в майбутньому значно знизити конкурентоздатність такого фахівця на особистому рівні та й заклад, в якому він працюватиме буде програвати іншим на ринку медичних послуг.

Комунікативний менеджмент, з огляду на вищезазначене, на нашу думку можна розділити на два напрямки: що (яка інформація) і на яку аудиторію (пацієнт – персонал – бізнес – партнери – органи публічної влади – громадські організації тощо) розповсюджуємо/доводимо та якими засобами (реклама, офіційні документи, наукові та публіцистичні статті, ЗМІ, соціальні мережі тощо) ми це робимо. Здається – все просто і давно відомо, проте від управління це вимагає значних знань та умінь в широкому спектрі сфер діяльності, яких комплексно не дає жоден заклад освіти, лише певні вектори розвитку. А, отже, ці знання/навички можна отримати значною мірою через самоменеджмент. І це ще раз підтверджує нашу тезу, що комунікативний менеджмент є рушійною силою та мотиватором до формування складової самоменеджменту управління.



Пандемія та воєнні дії зумовили постійне/безперервне перебування менеджера в стані стресу від форс-мажорних ситуацій. Адже війна постійно вносить негативні корективи в плани управління від медицини (зміна ділових партнерів, зміна логістики доставки медикаментів та транспортування пацієнтів, відтік/бойові втрати кваліфікованих кадрів, постійна загроза власному життю від ворожих обстрілів, необхідність експрес-підготовки заміни персоналу, професійне та психологічне вигорання, фінансові проблеми тощо). Такий стан справ робить значну частину наших менеджерів неоціненними стресостійкими професіоналами міжнародного рівня, але і вимагає від підготовки управлінських фахівців охорони здоров'я поглибленого вивчення технік стресостійкості, мобільності, комунікабельності. Варто погодитись, що максимальний ефект управлінської діяльності в медичній галузі значною мірою визначається рівнем розвитку основних розділів управління, зокрема планування, управління, контролю та коригування [7]. Заклади освіти, які готують фахівців управління сферою охорони здоров'я, мають вивчати досвід наших сучасних менеджерів цієї галузі, як кажуть «з коліс» – проводити практичні заняття з залученням таких спеціалістів, проводити науково-дослідні роботи тощо.

Україна стикається з особливими труднощами в контексті цифрової трансформації через триваючий конфлікт з Росією. Нинішній стан економічної, соціальної та політичної нестабільності в державі підкреслює, наскільки важливо швидко впроваджувати цифрові рішення, щоб підтримувати ефективність та сталість управління та надання державних послуг. В умовах війни цифрова трансформація може стати не лише інструментом модернізації, а й засобом забезпечення безпеки та ефективного використання ресурсів управління. Важливо враховувати специфічні виклики та можливості, що виникають в умовах воєнного конфлікту, та адаптувати цифрові стратегії до наявних умов [8].

Отже, проаналізувавши доробки науковців та практиків стосовно самоменеджменту та комунікативного менеджменту, та опираючись на власні спостереження, ми дійшли висновку, що саме синергетичний підхід до вивчення цих складових менеджменту дає можливість готувати конкурентоспроможного фахівця в галузі охорони здоров'я.

Висновки. Вищезазначене дає можливість нам стверджувати, що сьогодні потребують ретельного дослідження такі проблеми як:

- вплив штучного інтелекту як на роботу менеджера (допомога, чи проблема витрати додаткового часу на перевірку інформації; саморозвиток особистості чи сподівання на штучний розум тощо), так і на підготовку кваліфікованого фахівця в сфері охорони здоров'я (від підготовки завдань до діагностики та лікування);

- збільшення дистанційних форм роботи з персоналом, пацієнтами, партнерами – міжнародними, громадськими організаціями, інвесторами тощо;





- вищевказані виклики роботи менеджера з штучним інтелектом та дистанційними формами роботи в свою чергу вимагатимуть від майбутнього менеджера все більшого і постійного вдосконалення ІТ-грамотності. А при підготовці фахівця в галузі охорони здоров'я – збільшення в освітніх програмах технологічного сегменту дисциплін;

- розуміння витрати ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, часу тощо) на посттравматичне відновлення фізичне та психологічне персоналу, пацієнтів, самовідновлення;

- впровадження західних стандартів в сфері охорони здоров'я, які не завжди відповідають інтенсивності життя українців сьогодні (наприклад, терміновість, доступність надання медичної послуги);

- значне збільшення кола комунікацій та засобів їх поширення – від участі в грантових програмах до call-центрів на рівні селищних громад. Від нового програмного забезпечення до удосконалених гаджетів;

- перманентне перебування менеджера в стресовій ситуації форс-мажору: війна не дає адекватно планувати свою роботу, постійна зміна ділових партнерів, проблеми постачання, плинність/недостача кваліфікованого персоналу тощо. Саме такі реалії вимагають і від підготовки управлінських фахівців охорони здоров'я вивчення технік стресостійкості, мобільності, комунікабельності.

Зазначені проблеми не є вичерпними, проте яскраво демонструють необхідність синергетичного підходу в поєднанні самоменеджменту та комунікативного менеджменту в підготовці та діяльності управлінця в галузі охорони здоров'я.

Література:

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К.: МАУП, 2015. 438 с.
2. Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/lpblby>
3. Новий проєкт «Вдосконалення системи обслуговування та комунікаційної стратегії медичних закладів у п'яти областях України» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://surl.li/zwojdf>
4. Олійник І. В. Самоменеджмент як технологія професійного саморозвитку та формування дослідницької компетентності у майбутніх докторів філософії. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. ISSN 2522-9133 (online). Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2020. № 2 (20). с.231-240.
5. Федоришина Л. М., Камінський В. І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 10, 2016. С.535-538.
6. Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція і діагностика. Наука і освіта. – Київ. Режим доступу: <http://surl.li/wotojb>
7. Ніколіна І.І., Герасимюк К.Х. Децентралізаційні трансформації механізмів управління муніципальною медициною. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 28. С. 90-93.





8. Herasymiuk K., Zabolotenko D., O Baimuratov M., Kofman B., Bobrovnik D. (2024) Public governance at the local level in the context of digital transformation. AD ALTA Journal of interdisciplinary research. p. 94-99. Режим доступу: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/A_18.pdf

References:

1. Bebyk V. M. (2015). Informatsiino-komunikatsiinyi menedzhment u hlobalnomu suspilstvi: psykholohiia, tekhnolohii, tekhnika pablik ryleishnz. [Information and communication management in a global society: psychology, technology, public relations techniques]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
2. Efektyvni komunikatsii zakladiv okhorony zdorovia. [Effective communication of healthcare institutions]. Retrieved from <http://surl.li/lpblby> [in Ukrainian].
3. Novyi projekt «Vdoskonalennia systemy obsluhovuvannia ta komunikatsiinoi stratehii medychnykh zakladiv u piaty oblastiakh Ukrainy». [New project “Improving the service system and communication strategy of medical institutions in five regions of Ukraine”]. Retrieved from <http://surl.li/zwojdf> [in Ukrainian].
4. Oliinyk I. V. (2015). Samomenedzhment yak tekhnolohiia profesiinoho samorozvytku ta formuvannia doslidnytskoi kompetentnosti u maibutnikh doktoriv filosofii. [Self-management as a technology of professional self-development and formation of research competence in future doctors of philosophy]. *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia. ISSN 2522-9133 (online). Seriiia «Pedahohika i psykholohiia». Pedahohichni nauky - Series «Pedagogy and Psychology». Pedagogical sciences. 2 (20), 231-240.* [in Ukrainian].
5. Fedoryshyna L. M., & Kaminskyi V. I. (2016) Samomenedzhment yak mystetstvo upravlinnia indyvidualnym liudskym kapitalom. [Self-management as the art of managing individual human capital]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky - Global and national economic issues. 10, 535-538.* [in Ukrainian].
6. Shtepa O. S. Samomenedzhment: definitsiia i diahnostryka. [Self-management: definition and diagnosis Self-management: definition and diagnosis]. *Nauka i osvita - Science and education.* Retrieved from https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/8_2009/30.pdf.pdf [in Ukrainian].
7. Nikolina I.I., & Herasymiuk K.Kh. (2022). Detsentralizatsiini transformatsii mekhanizmv upravlinnia munitsypalnoiu medytsynoiu. [Decentralization transformations of the mechanisms of of municipal healthcare management Decentralization transformations of the mechanisms of municipal healthcare management]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini - Public management and administration in Ukraine, 28, 90-93* [in Ukrainian].
8. Gerasymiuk, K., Zabolotenko, D., Baimuratov, M., Kofman, B., & Bobrovnik, D. (2024). Public governance at the local level in the context of digital transformation. *Journal of interdisciplinary research.* 94–99. Retrieved from https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/A_18.pdf [in English].