

УДК 3.085.351.342

<https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.14>

Наталя КОЛІСНІЧЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук,

Інститут публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>

Ігор КУСПЛЯК,

кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики,

Інститут публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-1494-5008>

Олексій ЯКУБОВСЬКИЙ,

кандидат історичних наук, професор,
професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій,

Інститут публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0004-6745-9550>

(© КОЛІСНІЧЕНКО Н., КУСПЛЯК І., ЯКУБОВСЬКИЙ О., 2024)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УДОСКОНАЛЕННІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Статтю спрямовано на визначення стратегічних напрямів
розвитку соціальної відповідальності представників сфери охорони*

здоров'я. У звіті Міжнародного комітету біоетики ЮНЕСКО про соціальну відповідальність і здоров'я актуалізовано концепцію соціальної відповідальності в контексті надання медичної допомоги, що формує нову парадигму в управлінні закладами охорони здоров'я. У процесі здійснення дослідження використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи: аналіз джерельної бази; порівняльний метод для характеристики предметного поля дослідження; аналіз і синтез для обґрунтування особливостей соціальної відповідальності у сфері охорони здоров'я; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків). У статті досліджуються відносин суб'єктів сфери охорони здоров'я щодо дотримання відповідних норм діяльності з надання медпослуг, з метою гарантування безпеки пацієнтів, узгодження інтересів стейкхолдерів. Означені відносини подано алгоритмом дій закладів охорони здоров'я у вирішенні основних протиріч щодо зацікавлених сторін. Окремо досліджується корпоративна соціальна відповідальність закладів охорони здоров'я. Стратегічними напрямками розвитку системи корпоративної соціальної відповідальності визначаються: підвищення відкритості ухвалених рішень; підтримка репутації закладу; перехід до системи моніторингу та інші. Загалом, корпоративна соціальна відповідальність розглядається як особлива форма соціального капіталу. Саме тому ключовим напрямком у діяльності закладів охорони здоров'я є розвиток кадрового потенціалу. Обґрунтовується такий важливий аспект у цьому контексті, як-от: взаємодія з місцевими органами влади у форматі відповідних рекомендацій щодо посилення соціальної відповідальності закладів охорони здоров'я. На основі отриманих результатів далі дослідження мають бути спрямованими на визначення стратегічних напрямків розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, сфера охорони здоров'я, надання медпослуг, ефективність діяльності закладу охорони здоров'я, стейкхолдер.

Natalia KOLISNICHENKO,

Doctor of Public Administration, Full Professor,
Head of the Social and Humanitarian Sciences Chair,
Institute of Public Service and Management
of the Odesa Polytechnic National University
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>

Ihor KUSPLYAK,

Candidate of political sciences, Docent,
Associate Professor of the Public Administration and Regional Studies
Department,
Institute of Public Service and Management
of the Odessa Polytechnic National University
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-1494-5008>

Oleksii YAKUBOVSKYI,

Candidate of Historical Sciences, Full Professor,
Professor of the Local Self-Government and Development of Territories
Chair,
Institute of Public Service and Management
of the Odesa Polytechnic National University
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0004-6745-9550>

(© KOLISNICHENKO N., KUSPLYAK I., YAKUBOVSKYI O., 2024)

**STRATEGIC DIRECTIONS OF STRENGTHENING THE ROLE
OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN IMPROVING PUBLIC HEALTH
MANAGEMENT**

The paper aims to determine the strategic directions for developing social responsibility within the healthcare sector. The report of the UNESCO International Bioethics Committee on Social Responsibility and Health updates the concept of social responsibility in the context of providing medical care, which forms a new paradigm in the management of health care facilities. In the process of research, both general scientific and special methods were used: analysis of the source base; comparative method for characterizing the subject of research; analysis and synthesis to reveal the features of social responsibility in health care; logical generalization of results (formulation of conclusions). The relations of subjects in health care with respect to compliance with the relevant norms of activity are investigated. The goal is to guarantee patient safety, coordinate stakeholder interests, and manage relationships among various stakeholders. These relationships are represented by an algorithm of actions that healthcare institutions can follow to address the primary conflicts involving interested parties. The corporate social responsibility (CSR) of these institutions is also examined separately. The strategic directions for developing a CSR system are defined as increasing transparency in decision-making, maintaining the institution's reputation, transitioning to a monitoring system, among others. In general, CSR is viewed as a special form of social capital. Additionally, the paper substantiates the importance of interaction with local authorities, providing relevant recommendations for strengthening the social responsibility of healthcare institutions. Based on the obtained results, further research should be aimed at determining the strategic directions of the development of corporate social responsibility.

Key words: *social responsibility, corporate social responsibility, health care sector, provision of medical services, efficiency of health care institution, stakeholder.*

Постановка проблеми. У звіті Міжнародного комітету біоетики ЮНЕСКО про соціальну відповідальність і здоров'я актуалізовано концепцію соціальної відповідальності в контексті надання медичної допомоги, що формує нову парадигму в управлінні закладами охорони здоров'я. Професійна діяльність медпрацівників (лікаря та іншого медперсоналу) належить до одного із найбільш соціально орієнтованих видів діяльності. Формування соціальної відповідальності закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) – корпоративної соціальної відповідальності та соціальної відповідальності медперсоналу в системі охорони здоров'я починається з освоєння загальнокультурної компетенції. Іще в процесі освоєння освітньої програми в профільному закладі вищої освіти випускник повинен мати здатність діяти в нестандартних ситуаціях, нести соціальну та етичну відповідальність за ухвалені ним рішення. У суспільстві спостерігається постійне зростання очікувань кожного члена як до високого рівня професійної підготовки медпрацівника, так і до його соціальної відповідальності. Саме тому процес формування соціальної відповідальності здобувача закладу вищої медичної чи управлінської освіти під час підготовки фахівця, на наш погляд, повинен віднайти своє місце в програмі підготовки з публічного управління сферою охорони здоров'я.

Корпоративна соціальна відповідальність характеризує одну із сторін функціонування ЗОЗ, у межах якої враховуються інтереси суспільства. ЗОЗ таким чином покладають на себе відповідальність за вплив їх діяльності на зацікавлені сторони системи охорони здоров'я (стейкхолдерів). Оскільки це зобов'язання законодавчо не зафіксовано, передбачається, що ЗОЗ реалізують комплекс заходів для задоволення інтересів своїх стейкхолдерів добровільно. Результатом таких заходів можуть стати забезпечення належного рівня громадського здоров'я, підвищення якості життя населення, а також його добробуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню соціальної відповідальності в останні роки присвячено десятки робіт філософів, соціологів, освітян, зокрема праці таких вчених як-от: Л. Дедишина [3], А. Колот [5], С. Мельник [9], І. Юр [15] та ін. В останні роки зріс інтерес до проблеми соціальної відповідальності особистості. У наукових працях досліджувалися різноманітні умови формування соціальної відповідальності (Я. Ільніцький [4], О. Полякова [13]); формування корпоративної соціальної відповідальності (Д. Баюра [1], Л. Грицина [2], О. Петрос [12],); формування відповідальності працівників установ та закладів що надають соціальні послуги, включаючи медичні послуги (Є. Левицька [7]). Однак бракує опублікованих результатів досліджень, присвячених соціальній відповідальності медичних працівників та визначення стратегій щодо її розвитку.

Мета статті – визначити та обґрунтувати стратегічні напрямки посилення ролі соціальної відповідальності в удосконаленні системи публічного управління сферою охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. Заклад охорони здоров'я (ЗОЗ) розвивається через виникнення всередині нього конкретних протиріч, що віднаходять вихід у створенні нової, вищої за рівнем форми відносин. Так, наприклад, виникнення протиріччя між ЗОЗ та зацікавленою стороною, такою як медпрацівники, полягає в тому, що для медпрацівника інтерес полягає в отриманні певного рівня винагороди, рівня соціальних пільг та виплат, гарантії зайнятості, тоді як для ЗОЗ головним інтересом завжди залишається ефективність та якість надання медпослуг та довгостроковий розвиток, який потребує оптимізації витрат на медперсонал. Важливо, щоб вирішення протиріччя щодо медпрацівників було ретельно опрацьованим та продуманим керівництвом ЗОЗ.

Алгоритм дій ЗОЗ у вирішенні основних протиріч щодо зацікавлених сторін може бути подано такими послідовними кроками. Крок 1: визначення основних відносин, що виникають між зацікавленими сторонами (наприклад, відносини, що виникають між медпрацівниками та ЗОЗ). Крок 2: виокремлення основних елементів та характеристик, що лежать у їх визначенні. Під елементом варто розуміти інтереси груп (наприклад, інтереси медпрацівників у винагороді та соціальному забезпеченні, інтереси ЗОЗ у наданні якісних медпослуг та забезпеченні довгострокового розвитку). Крок 3: виявлення та аналіз елементів, що передбачають ці протиріччя. Зокрема, інтересів, у процесі реалізації яких виникають протиріччя через низку причин (наприклад, фундаментальне протиріччя між інтересами медпрацівника та ЗОЗ як роботодавця). Крок 4: вироблення основних способів (шляхів) подолання протиріч, зокрема вироблення механізмів, що сприяють вирішенню протиріч між зацікавленими сторонами (наприклад, розроблення ефективних систем оплати праці та матеріального стимулювання медпрацівників, трудовий контракт та корпоративна соціальна політика). Крок 5: застосування основного способу (шляху) вирішення протиріччя та отримання інформації про результати роботи, зокрема, отримання результату про виконану роботу, що підтверджує ухвалення правильного рішення (наприклад, з одного боку, корисний для ЗОЗ результат праці медпрацівника, з іншого – його задоволеність). Крок 6: аналіз правильності обраних способів (шляхів) роботи та коригування рішень, що передбачає критичну оцінку результатів та дій з подолання протиріч (наприклад, підготовка та добровільна публікація нефінансової звітності на підтвердження того, що ЗОЗ використовує ефективні важелі взаємодії з усіма зацікавленими сторонами діяльності, у тому числі з медперсоналом).

Реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності на практиці потребує значних додаткових витрат, що пов'язані з основною

діяльністю ЗОЗ. Основні позитивні для ЗОЗ ефекти від витрат на підтримку соціальної корпоративної відповідальності мають як поточний, так і відкладений за часом ефект. Стратегічними напрямками розвитку системи корпоративної соціальної відповідальності можуть бути: підвищення відкритості ухвалених рішень (у всіх сферах діяльності – від закупівель до преміальних схем) шляхом запровадження інформаційних систем; підтримка репутації закладу за допомогою ЗМІ та правильної інформаційної політики; створення пулу надійних постачальників (посередників), яким можна запропонувати спеціальні контрактні умови; перехід до системи моніторингу; підвищення відкритості системи управління кар'єрою як важливий мотиваційний інструмент.

Таким чином, проєкти реалізації корпоративної соціальної відповідальності потрібно розглядати як особливі інвестиційні проєкти, інвестицією в яких є соціальний капітал. Віддачу від таких інвестицій варто розподілити на два складники: 1) поточний ефект – зниження трансакційних витрат взаємодії зі стейкхолдерами; 2) ефект у період фінансових труднощів – виникає внаслідок переключення взаємодії у межах групи стейкхолдерів іншими правилами гри в періоди, коли виникають реальні загрози функціонуванню ЗОЗ чи створюються передумови для значних фінансових втрат.

По суті, корпоративну соціальну відповідальність потрібно розглядати як особливу форму соціального капіталу, використання якого не тільки дає відповідний ефект у вигляді підвищення якості надання медпослуг чи зростання поточної прибутковості ЗОЗ [8, с. 40], а й фактично знижує ризики наслідків різного роду труднощів – наприклад фінансових труднощів, що розглядаються в класичних моделях теорії фінансів.

Нами виявлено, що в межах стратегічного управління ЗОЗ повинні реалізувати цілі, політику, стратегії в галузі соціальної орієнтованості в

розрізі чотирьох основних напрямків (рис. 1.), де ключовим напрямком, на першочерговому етапі впровадження в діяльність ЗОЗ соціально-орієнтованих принципів, є розвиток кадрового потенціалу, завдяки якому стає можливим упровадження всіх інших елементів соціальної відповідальності.



Рисунок 1. Напрямки стратегічного управління соціальної відповідальності ЗОЗ (власна розробка)

Вище сказане дозволяє виокремити такі стратегічні напрямки розвитку корпоративної соціальної відповідальності: створити формальні чи неформальні інститути узгодження інтересів стейкхолдерів (інституційне середовище підвищує рівень їхньої довіри); розробити

механізми (методики, моделі) задоволення інтересів стейкхолдерів та вирішення протиріч між ними. Для досягнення означених механізмів потрібна сучасна система мережевої взаємодії, інформування та оповіщення; варто сформувати систему стандартів (правил) відносин із усіма сторонами – в основі такої системи будуть спільні цінності та принципи корпоративного управління.

Система корпоративної соціальної відповідальності передбачає обов'язкове включення всіх зацікавлених сторін ОЗ, а ефективне управління ЗОЗ виходить з корисності (користі для всіх сторін, що взаємодіють) і реалізується з урахуванням низки управлінських рішень, ухвалених на основі спільної діяльності власників та інших зацікавлених осіб. Це дозволяє найбільш повно задовольнити бажання та інтереси стейкхолдерів. Таким чином, динаміка розвитку стратегії ЗОЗ визначена не так динамікою розвитку ринку надання медичних послуг та перевагами власників, скільки постійним урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб, а також їхньою можливістю впливати на діяльність ЗОЗ. Також потрібно враховувати можливості задоволення інтересів стейкхолдерів, оскільки їх варто розглядати як інвестиції в майбутнє ЗОЗ (його найважливіший нематеріальний актив).

Для ЗОЗ модель системи корпоративної соціальної відповідальності сприятиме баченню того, що впливає на інтереси та відносини зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Ефективне управління ЗОЗ та збільшення корисності для зацікавлених сторін визначається низкою характеристик, таких як: максимальним задоволенням інтересів, що сприяють формуванню системи корпоративної соціальної відповідальності [11, с. 203]; урахуванням чинників (інституційних та внутрішньо-корпоративних), що є обов'язковими елементами системи. Цей напрямок найбільш цінний, оскільки сприяє підвищенню ефективності діяльності ЗОЗ та віднаходженню (виявленню) балансу сторін, при цьому: а)

ураховуються та дотримуються від початку закладені принципи взаємодії зі стейкхолдерами, де визначальним чинником є суворе їх дотримання; б) виконуються зумовлені терміни та затверджені правила взаємодії зі стейкхолдерами; в) призначаються команди, що відповідають за дію механізмів корпоративної соціальної відповідальності. Іншим важливим аспектом є взаємодія з місцевими органами влади щодо розвитку громад. Розглянемо напрямки співпраці ЗОЗ і місцевої влади у форматі відповідних рекомендацій щодо посилення соціальної відповідальності ЗОЗ. З огляду на численні дослідження та стратегічні документи розвитку сфери охорони здоров'я [6, 10, 14], місцевим органам влади рекомендується:

1. Брати активну участь у діяльності закладу. Затверджувати фінансовий план та стратегію розвитку закладу, оскільки зацікавленість проблемами, допомога в пошуку їх вирішень, ухвалення важливих рішень щодо дальшого розвитку ЗОЗ, спілкування не лише з керівниками, а й звичайними працівниками лікарні – усе це сприятиме розвитку соціальної відповідальності в наданні медичної допомоги в громадах.

2. Вивчати та задовольняти потреби в певних видах медичної допомоги громади. Навіть з огляду на соціально-віковий склад жителів громади, можна робити висновки про запит на певні види медичних послуг. І це може визначати напрямки для їх розвитку. Наприклад, якщо в громаді багато дітей, важливо залучати на роботу педіатрів і сімейних лікарів. Якщо переважна більшість населення 65+ - потрібний також доступ до сімейного лікаря або терапевта, до аптек із «Доступними ліками», до лабораторних та інструментальних обстежень.

3. Реорганізовувати чи перепрофільовувати ЗОЗ відповідно до потреб громади. Медична допомога повинна бути доступною для пацієнтів, але не може в кожному селі працювати хірургічне відділення, або в кожній районній лікарні – кардіоцентр. Під час планування

спроможної мережі радимо врахувати: Що впливає на якість і тривалість життя в громаді? Якими є потреби в медпослугах, чи надають ці послуги у громаді і чи потрібно залучати нових надавачів послуг? Якщо кількість мешканців громади зросла в рази – чи достатньо лікарів? Що є більш оптимальним: прокласти зрозумілі маршрути до надавачів медпослуг в інших громадах чи інвестувати в розвиток своєї лікарні? Якими є бар'єри для отримання медичних послуг?

4. Робити капітальні інвестиції в ЗОЗ. Оплачувати комунальні послуги., оскільки підтримка ЗОЗ дає чималі можливості для його розвитку.

5. Призначати ефективного менеджера на керівну посаду, оскільки саме від керівника ЗОЗ залежить організація медичної допомоги в громаді, задоволеність пацієнтів і медичних працівників.

6. Ухвалювати програми розвитку та заохочення медичних працівників. Тут також дуже важливою є допомога місцевої влади, оскільки наявність житла чи інших пільг або бонусів – гарна мотивація для молодих спеціалістів поїхати працювати саме в конкретний регіон.

7. Розробляти зручні маршрути пацієнтів, зокрема до спеціалізованої медичної допомоги, і дбати про доступність медичної допомоги. Звичайно, не в кожній лікарні може бути, наприклад, ендокринолог, психіатр чи МРТ. Проте пацієнт у громаді має знати, де отримати призначені обстеження чи консультації, який маршрут до цієї допомоги тощо.

У цьому зв'язку радимо керівникам ЗОЗ і лікарям використати ці аргументи при налагодженні такого аспекта, як співпраця з місцевою владою щодо розвитку громад у реалізації управління соціальної відповідальності ЗОЗ.

Висновки. Корпоративна соціальна відповідальність є джерелом формування соціального капіталу ЗОЗ, отже інвестиції у ЗОЗ можна розглядати як інвестиції в спеціальні нематеріальні активи закладу – його

соціальний капітал. Використання соціального капіталу при побудові концепції корпоративної соціальної відповідальності як результат діяльності відкриває нові можливості для цілепокладання та позиціонування програм корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, з'являється можливість конкретизації та систематизації сфер впливу корпоративної соціальної відповідальності, формується якісно новий інструментарій виміру та оцінки програм корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, фахівці-практики не лише отримують переконливі аргументи для впровадження та розвитку систем корпоративної соціальної відповідальності у своїх ЗОЗ, а й озброюються конкретними прийомами та інструментами взаємодії зі своїми стейкхолдерами. Корпоративна соціальна відповідальність позитивно впливає на посткризову динаміку фінансових показників ЗОЗ. Також потрібно враховувати можливості задоволення інтересів зацікавлених осіб, оскільки їх слід розглядати як інвестиції в майбутнє ЗОЗ (його найважливіший нематеріальний актив).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюра Д. О. Формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. Серія «Економіка». 2013. № 10. С. 18-22.
2. Грицина Л. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : дис. канд. екон. наук. Хмельницький, 2009. 20 с. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/fde6efef-e5d0-4d29-8551-d87bfc7c96ce>.
3. Дедишина Л. Відповідальність аптекаря і лікаря рівнозначна. *Фармацевт-практик*. 2011. № 6. С. 4-6.

4. Ільніцький Я. В. Соціальна відповідальність партнерів у сфері зайнятості населення. Автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2012. 19 с.
URL: <https://disser.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-partneriv-u-sferi-zajnjatosti-naseleennja.html>.
5. Колот А. М. Соціальна відповідальність людини як чинник стійкої соціальної динаміки : теоретичні засади. *Україна : аспекти праці* : наук.-екон. та сусп.-політ. Журнал. Вид-во «Праця»; гол. ред. О. Варецька. 2011. № 3. С. 3-9.
6. Краці практики управління медичним закладом. Посібник. / Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. 25 с.
URL: https://миколаїв-5.пмсд.укр/wp-content/uploads/2021/12/manual-best-practices_web_compressed.pdf.
7. Левицька Є. Г. Теоретико-методологічні засади розвитку соціальної відповідальності вітчизняних підприємств сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <https://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1139>.
8. Лукін С., Соломаха Є. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2011. № 3. С. 39-43.
9. Мельник С. В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова соціальної політики України. *Економіка та держава*. 2007. № 5. С. 71-73.
10. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / колективна монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль, 2020. 560 с.
11. Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 372 с.

12. Петроє О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної політики сучасних підприємств в Україні : [навч. посіб.]. К. : Центр учбової літератури, 2008. 60 с.

13. Полякова О., Кас П. Особливості формування і розвитку соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісн. економіки трансп. і пром-ті*. 2010. № 32. С. 284-289.

14. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Міністерство охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/Стратегія/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf>.

15. Юр І., Ситник Й. Роль та принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємствами. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 8-13. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-1>.

REFERENCES

1. Baiura D. O. (2013). *ormuvannia systemy korporatyvnoho upravlinnia na zasadakh sotsial`noi vidpovidal`nosti – Formation of the corporate management system based on social responsibility. Visnyk Kyivs`koho natsional`noho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriiia «Ekonomika»*. № 10. P. 18-22. [in Ukrainian].

2. Hrytsyna L. A. (2009). *Mekhanizm formuvannia korporatyvnoi sotsial`noi vidpovidal`nosti v upravlinni pidpriemstvom – The mechanism of formation of corporate social responsibility in enterprise management : dys. kand. ekon. nauk. Khmel`nyts`kyi. 20 p.* URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/fde6efef-e5d0-4d29-8551-d87bfc7c96ce>. [in Ukrainian].

3. Dedyshyna L. (2011). Vidpovidal`nist` aptekaria i likaria rivnoznachna – *The responsibility of a pharmacist and a doctor is equal. Farmatsevt-praktyk.* № 6. P. 4-6 [in Ukrainian].

4. Il`nits`kyi Ya. V. (2012). Sotsial`na vidpovidal`nist` partneriv u sferi zainiatosti naselennia – *Social responsibility of partners in the sphere of public employment.* Avtoref. dys. kand. ekon. nauk. Kyiv, 19 p. URL: <https://disser.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-partneriv-u-sferi-zajnjatosti-naseleennja.html>. [in Ukrainian].

5. Kolot A. M. (2011). Sotsial`na vidpovidal`nist` liudyny yak chynnyk stiikoi sotsial`noi dynamiky : teoretychni zasady – *Social responsibility of a person as a factor of sustainable social dynamics : theoretical foundations. Ukraina : aspekty pratsi : nauk.-ekon. ta susp.-polit. zhurnal.*Vyd-vo «Pratsia»; hol. red. O. Varetska. № 3. P. 3-9. [in Ukrainian].

6. Krashchi praktyky upravlinnia medychnym zakladom – *Best practices of medical facility management.* (2021). Posibnyk. /Proekt USAID «Pidtrymka reformy okhorony zdorovia». Kyiv, 25 p. URL: https://миколаїв-5.пмсд.укр/wp-content/uploads/2021/12/manual-best-practices_web_compressed.pdf. [in Ukrainian].

7. Levytska Ye. H. Teoretyko-metodolohichni zasady rozvytku sotsial`noi vidpovidal`nosti vitchyznianskykh pidpriemstv sfery posluh – *Theoretical and methodological foundations of the development of social responsibility of domestic enterprises in the service sector.* *Efektivna ekonomika.* № 5. 2012. URL: <https://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1139>. [in Ukrainian].

8. Lukin S., Solomakha Ye. (2011). Korporatyvna sotsial`na vidpovidal`nist` yak stratehichniy instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti farmatsevytychnykh pidpriemstv – *Corporate social responsibility as a strategic tool for increasing the competitiveness of pharmaceutical enterprises.* *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii.* № 3. P. 39-43 [in Ukrainian].

9. Melnyk S. V. (2007). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak skladova sotsialnoi polityky Ukrainy – *Social responsibility of business as a component of social policy of Ukraine*. *Ekonomika ta derzhava*. № 5. P. 71-73 [in Ukrainian].
10. Modernizatsiia menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v systemi okhorony zdorovia – *Modernization of management and public administration in the health care system* (2020) / kol. monohrafiia za naukovoju red. d.e.n. Shkil`niaka M. M., d.e.n. Zheliuk T. L. Ternopil, 560 p. [in Ukrainian].
11. Petrashko L. P. (2013). Korporatyvna vidpovidal`nist` : kros-kul`turni modeli ta biznes-praktyky – *Corporate Responsibility : Cross-Cultural Models and Business Practices* : monohrafiia. K. : KNEU, 372 p. [in Ukrainian].
12. Petroie O. M. (2008). Sotsial`nyi dialoh yak instrument formuvannia korporatyvnoi polityky suchasnykh pidpriemstv v Ukraini – *Social dialogue as a tool for forming the corporate policy of modern enterprises in Ukraine* : [navch. posib.]. K. : Tsentr uchbovoi literatury, 60 p. [in Ukrainian].
13. Poliakova O., Kas P. (2010). Osoblyvosti formuvannia i rozvytku sotsial`noi vidpovidal`nosti pidpriemstv v Ukraini – *Peculiarities of formation and development of social responsibility of enterprises in Ukraine*. *Visn. ekonomiky transp. i prom-ti*. № 32. P. 284-289. [in Ukrainian].
14. Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia do 2030 roku – *Strategy for the development of the health care system until 2030*. Ministerstvo okhorony zdorovia. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/Stratehiia/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf>. [in Ukrainian].
15. Iur I., Sytnyk Y. (2024). Rol` ta pryntsypy sotsial`noi vidpovidal`nosti v systemi upravlinnia pidpriemstvamy – *The role and principles of social responsibility in the enterprise management system. Modeling the development of the economic systems*. № 1. S. 8-13. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-1>. [in Ukrainian].