

# ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

## INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR ENSURING THE SUSTAINABILITY OF THE HEALTH CARE SYSTEM AT THE REGIONAL LEVEL IN EMERGENCIES

Мета цього дослідження полягає у визначенні та розробленні інституційних механізмів, які забезпечують стійкість регіональної системи охорони здоров'я України в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема в період правового режиму воєнного стану. У статті використано комплексний підхід, що охоплює правові, управлінські, фінансові та соціальні аспекти функціонування системи охорони здоров'я. Методологічну основу роботи становлять порівняльний аналіз, дослідження управлінських механізмів та оцінювання їхньої ефективності у кризових умовах.

Проведений аналіз наукових джерел і практичних кейсів дозволив ідентифікувати основні проблеми регіональних систем охорони здоров'я. До них належать нестача ресурсів, недостатня координація між управлінськими рівнями та обмежена інтеграція міжнародного досвіду. У статті розглянуто сучасні підходи до управління, серед яких децентралізація, кластерна модель, стратегічне планування та цифровізація. Особливу увагу приділено ролі місцевого самоврядування у забезпеченні доступності медичних послуг. Наголошено, що ефективність його роботи залежить від фінансової автономії, достатності ресурсів і тісної співпраці з центральними органами влади.

Досліджено вплив правового режиму воєнного стану на перерозподіл ресурсів, централізацію управління та зміни пріоритетів охорони здоров'я. У результаті розроблено рекомендації для вдосконалення інституційних механізмів, що включають посилення децентралізації, впровадження кластерної моделі, створення резервів фінансування й адаптацію міжнародного досвіду. У висновках акцентовано на важливості розвитку кризових центрів, цифровізації управлінських процесів і залучення громадських ініціатив. Наголошено, що подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання ефективності кластеризації медичних закладів, удосконалення нормативно-правової бази та аналіз фінансових стратегій.

**Ключові слова:** публічне управління та адміністрування, охорона здоров'я, функції місцевого самоврядування, правовий механізм

управління, надзвичайні ситуації, досвід ЄС, безпека в медичній сфері.

The purpose of this study is to identify and develop institutional mechanisms that ensure the sustainability of the regional healthcare system of Ukraine in emergency situations, in particular during the period of martial law. The article uses a comprehensive approach that covers legal, managerial, financial and social aspects of the healthcare system. The methodological basis of the work is a comparative analysis, a study of management mechanisms and an assessment of their effectiveness in crisis conditions.

The analysis of scientific sources and practical cases allowed us to identify the main problems of regional healthcare systems. These include a lack of resources, insufficient coordination between management levels and limited integration of international experience. The article discusses modern approaches to management, including decentralisation, the cluster model, strategic planning and digitalisation. Particular attention is paid to the role of local self-government in ensuring access to healthcare services. It is emphasised that the effectiveness of its work depends on financial autonomy, adequate resources and close cooperation with central authorities.

The impact of the martial law regime on the redistribution of resources, centralisation of management and changes in healthcare priorities is investigated. As a result, recommendations for improving institutional arrangements were developed, including strengthening decentralisation, introducing a cluster model, creating funding reserves and adapting international experience. The conclusions emphasise the importance of developing crisis centres, digitalising management processes and engaging public initiatives. It is emphasised that further research should be aimed at assessing the effectiveness of clustering of medical institutions, improving the regulatory framework and analysing financial strategies.

**Key words:** public management and administration, health care, local government functions, legal mechanism of management, emergency situations, EU experience, security in the medical sphere.

УДК 351.77:614.2:332.14:338.24  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.54>

**Баштанник В.В.**

д. наук з держ. упр.,  
професор кафедри державного  
управління і місцевого самоврядування,  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0001-5969-3620

**Постановка проблеми.** Сучасна система охорони здоров'я України діє в умовах значних викликів, спричинених пандемією COVID-19 та іншими кризовими ситуаціями, включно з умовами правового режиму воєнного стану. На регіональному рівні ці виклики посилюються через обмеженість ресурсів, недостатню координацію управлінських процесів і недостатню адаптацію інституційних механізмів до умов надзвичайних ситуацій.

Забезпечення стійкості системи охорони здоров'я є складним і багатогранним

завданням, яке охоплює правові, управлінські, фінансові та соціальні аспекти. Система охорони здоров'я повинна залишатися спроможною функціонувати ефективно в умовах значних зовнішніх загроз, забезпечуючи безперервність надання медичних послуг, особливо під час кризових ситуацій. У цьому контексті регіональні системи охорони здоров'я стикаються з такими проблемами, як нестача кадрових і матеріальних ресурсів, правова невизначеність щодо повноважень місцевого самоврядування у кризових умовах і слабка

інтеграція міжнародного досвіду в національну практику.

Питання забезпечення стійкості системи охорони здоров'я є важливим як для наукових досліджень у галузі публічного управління, так і для практичного впровадження стратегій підвищення ефективності державного управління. Аналіз правового режиму воєнного стану та його впливу на функціонування системи охорони здоров'я дозволяє визначити критичні аспекти, які потребують змін у нормативно-правовій базі та управлінських процесах.

Практичне значення вирішення цієї дилеми полягає у створенні дієвих інституційних механізмів, що забезпечать:

- стійкість системи охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій;
- оперативне реагування на виклики без шкоди для якості медичних послуг;
- оптимізацію функцій місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, дослідження зосереджується на вирішенні як теоретичних, так і практичних аспектів проблеми, що підкреслює його актуальність у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження стійкості системи охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій є важливою темою у сфері публічного управління. У сучасній літературі окреслено низку ключових аспектів, які стосуються інституціональних механізмів, правового регулювання та управління кризами.

Науковець О. Вівсянник досліджує детермінанти прийняття управлінських рішень у сфері протидії пандемії COVID-19, акцентуючи увагу на адаптацію управлінських процесів до умов кризових ситуацій [1]. Проте недостатньо розкрито роль місцевого самоврядування у розробці та реалізації таких рішень на регіональному рівні. У праці С. Висоцької проаналізовано адміністративні підходи до протиепідемічних заходів, особливо в умовах сучасної системи охорони здоров'я України [2]. Водночас не акцентовано увагу на впливі воєнного стану на адміністрування протиепідемічних заходів.

Варто відзначити, що у статті А. Двігун, автор досліджує адміністративно-територіальну реформу в Україні та її інституціональні наслідки [3]. Однак питання інтеграції реформованих територій у процеси забезпечення стійкості охорони здоров'я не розкрито. Також В. Костицький і В. Романчукевич аналізують елементи державної фінансової політики сталого розвитку [4]. Проте у їхньому дослідженні відсутній акцент на фінансові механізми під-

тримки медичної системи в умовах надзвичайних ситуацій.

Аналізуючи працю Т. Шестаковська, яка вивчає кластерний розвиток сфери охорони здоров'я у надзвичайних ситуаціях [5], варто зауважити, що її дослідження не охоплює правового аспекту забезпечення кластерного підходу. Закордонні науковці S. Abimbola, L. Biddle, K. Wahedi і K. Bozorgmehr досліджують фактори, що впливають на ефективність і стійкість медичних систем [6; 7]. Водночас питання адаптації децентралізаційних механізмів до умов воєнного стану залишаються відкритими. Автори V. Borshch та співавтори вивчають управління охороною здоров'я під час надзвичайних ситуацій [8]. Проте їхнє дослідження недостатньо зосереджено на досвіді України в умовах воєнного стану.

У праці R. Filip та співавторів аналізують глобальні виклики системам охорони здоров'я в умовах пандемії [9], але дослідження не враховує специфіку регіонального управління охороною здоров'я у кризових умовах. Також X. Gao і J. Yu звертають увагу на механізми державного управління під час пандемії [10], водночас питання координації між рівнями управління залишаються поза їхньою увагою.

Разом з тим, недостатньо висвітлено питання взаємодії державних і місцевих органів влади у забезпеченні стійкості системи охорони здоров'я на регіональному рівні. Залишається потреба у дослідженні інституціональних механізмів, які враховують правовий режим воєнного стану та можливості інтеграції міжнародного досвіду в національну практику.

Ця стаття заповнює прогалини, фокусуючись на розробці таких механізмів, які дозволяють підвищити стійкість системи охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій.

**Мета статті** – аналіз інституціональних механізмів забезпечення стійкості системи охорони здоров'я на регіональному рівні в умовах надзвичайних ситуацій, особливо під час дії правового режиму воєнного стану.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

1. Провести аналіз управлінських механізмів, які впливають на функціонування системи охорони здоров'я в умовах кризових ситуацій.
2. Визначити значення місцевого самоврядування у забезпеченні доступності та безперервності медичних послуг.
3. Дослідити вплив правового режиму воєнного стану на організацію та функціонування системи охорони здоров'я.
4. Розробити рекомендації для вдосконалення інституційних механізмів з урахуванням особливостей регіонального управління.

У цьому контексті пропонується комплексний підхід до розв'язання проблеми забезпечення стійкості системи охорони здоров'я. Він включає аналіз правових, управлінських та соціальних чинників, а також створення механізмів, що забезпечують ефективну взаємодію між державними та місцевими органами влади в умовах криз.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Функціонування системи охорони здоров'я в умовах кризових ситуацій значною мірою залежить від адаптивності управлінських механізмів. Ці механізми забезпечують організацію, координацію та мобілізацію ресурсів для задоволення медичних потреб населення. У міжнародній практиці виділяються такі управлінські підходи, як децентралізація, кластерний підхід, стратегічне планування та кризове управління.

Децентралізація дозволяє регіональним органам влади оперативніше реагувати на кризові ситуації. Наприклад, у дослідженні [6] визначено, що передача повноважень регіонам сприяє кращій доступності медичних послуг під час криз, але може супроводжуватися недоліками, такими як розриви у координації між рівнями управління.

Ефективне стратегічне планування включає попередній аналіз ризиків і розробку сценаріїв для дій у надзвичайних ситуаціях. Цей підхід знижує вплив криз на систему охорони здоров'я та підвищує її стійкість. Основні управлінські механізми у кризових ситуаціях викладені у табл. 1.

Інтеграція кластерного підходу та стратегічного планування є перспективними напрямками для вдосконалення управлінських механізмів. Це дозволить створити більш стійку систему охорони здоров'я, яка буде здатна адаптуватися до нових викликів.

Місцеве самоврядування відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування системи охорони здоров'я, особливо в умовах кризових ситуацій. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану потребує не лише фінансової автономії, але й розширення інструментів кризового управління, що дозволяють швидко адаптуватися до змінюваних обставин. Одним із перспективних напрямів є створення регіональних центрів кризового реагування, які будуть діяти як координаційні осередки для управління медичними ресурсами. Такі центри здатні посилити інтеграцію між рівнями управління, одночасно забезпечуючи локалізацію оперативних рішень.

Крім того, впровадження цифрових платформ дозволяє оптимізувати логістику медичних ресурсів, покращуючи моніторинг доступ-

ності обладнання та медикаментів у реальному часі. Цифровізація також сприяє зменшенню часу реагування на запити регіонів і координацію з міжнародними донорами, що є критично важливим під час гуманітарних криз.

Іншим важливим аспектом є залучення громадянського суспільства до управління системою охорони здоров'я через механізми публічних консультацій. Це сприяє підвищенню довіри до ухвалених рішень і формуванню партнерських відносин між владою та громадою, що особливо важливо за умов обмежених ресурсів.

Місцеве самоврядування відіграє ключову роль в організації первинної медичної допомоги, забезпеченні функціонування амбулаторій і лікарень, а також у формуванні кадрового потенціалу. Ще одним важливим аспектом діяльності місцевого самоврядування є забезпечення інклюзивного підходу до організації медичних послуг, який враховує потреби різних соціальних груп, зокрема осіб з інвалідністю, людей похилого віку та внутрішньо переміщених осіб. Для реалізації цього підходу необхідно розробити та запровадити механізми регулярного зворотного зв'язку з місцевим населенням, що дозволить ідентифікувати прогалини у доступності медичних послуг.

Місцеві органи влади можуть відігравати ключову роль у залученні додаткових ресурсів до системи охорони здоров'я шляхом розбудови партнерств із приватним сектором. Зокрема, механізми державно-приватного партнерства сприяють постачанню сучасного обладнання, будівництву нових медичних закладів або розширенню наявної інфраструктури.

Крім того, місцеве самоврядування має активно долучатися до навчання населення основам поведінки в кризових ситуаціях. Розробка та проведення інформаційних кампаній сприятимуть підвищенню обізнаності громадян про доступні медичні послуги, включаючи мобільні медичні пункти та кризові центри.

Місцеві органи влади забезпечують фінансування медичних закладів через перерозподіл коштів місцевих бюджетів, залучення грантів та міжнародної допомоги. У кризових умовах важливим завданням місцевого самоврядування є впровадження механізмів інтеграції громадських ініціатив у загальну систему охорони здоров'я. Зокрема, органи місцевого самоврядування можуть виконувати посередницьку функцію між громадськими організаціями, волонтерами та медичними установами для координації доставки медикаментів і гуманітарної допомоги у віддалені або постраждалі райони.

Важливим напрямом є також розроблення довгострокових стратегій забезпечення стій-

кості медичних послуг. Ці стратегії мають охоплювати створення локальних резервів медичних ресурсів, зокрема запасів медикаментів, мобільного обладнання та аварійних фондів. Під час планування стратегій необхідно врахувати потенційні ризики, характерні для конкретного регіону, зокрема демографічні, економічні та інфраструктурні особливості.

Основні функції місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я узагальнено в таблиці 2.

У кризових ситуаціях місцеве самоврядування здійснює координацію логістики медикаментів, медичного обладнання та гуманітарної допомоги. Значну роль у цьому процесі відіграє співпраця з громадськими організаціями та міжнародними донорами. Місцеві органи влади виступають важливими координаторами заходів у кризових умовах. Зокрема, під час пандемії COVID-19 вони забезпечували масове тестування населення, організували вакцинацію та розподіляли гуманітарну допомогу. Водночас ключовими бар'єрами для гарантування безперервності медичних послуг залишаються правова невизначеність і недостатня координація між центральними та місцевими органами влади.

Інтеграція місцевого самоврядування у стратегії кризового управління сприяє підвищенню ефективності системи охорони здоров'я через:

- розширення повноважень у фінансовому управлінні;
- створення локальних резервів медичних ресурсів;
- посилення співпраці з міжнародними донорами.

Правовий режим воєнного стану суттєво змінює організацію та функціонування системи охорони здоров'я. Він вимагає перерозподілу ресурсів, зміни пріоритетів і адаптації управлінських процесів до умов надзвичайної ситуації. У таких обставинах система охорони здоров'я має забезпечувати медичне обслуговування цивільного населення, а також виконувати специфічні завдання, пов'язані з потребами армії та переселенців.

Воєнний стан змінює структуру управління системою охорони здоров'я, концентруючи більшість повноважень на центральному рівні. Додаткові вимоги до регулювання медичних послуг включають термінове впровадження механізмів пріоритетного розподілу ресурсів. Адаптація нормативно-правової бази до потреб кризового управління потребує розроблення спеціальних регламентів для надання допомоги населенню в зонах бойових дій і переселенням. Okремо важливо забезпечити юридичну підтримку медичних працівників, які працюють у складних умовах.

Перспективним напрямом розвитку є впровадження уніфікованих стандартів для мобіль-

Таблиця 1

**Основні управлінські механізми у кризових ситуаціях**

Механізм управління	Переваги	Проблеми реалізації / Недоліки
Децентралізація	Швидкість реагування, локальна автономія	Відсутність єдиних стандартів, ризик втрати єдиних стандартів
Кластерний підхід	Оптимізація ресурсів, посилення співпраці	Нестача кадрів і матеріальних ресурсів, високі витрати на впровадження
Мобілізація кризових ресурсів	Забезпечення оперативної допомоги	Відсутність резервів фінансування, обмеженість резервів у тривалих кризах
Протиепідемічні заходи	Зниження ризику поширення інфекцій, підвищення стійкості	Нестача координації на регіональному рівні, вимагає значних інвестицій у підготовку

Джерело: авторська розробка на основі даних [1; 5; 8]

Таблиця 2

**Основні функції місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я**

Функція	Опис	Проблеми реалізації
Організаційна	Планування та забезпечення роботи медичних закладів	Нестача кваліфікованих кадрів
Фінансування	Формування та розподіл бюджету на потреби охорони здоров'я	Обмеженість місцевих бюджетів
Логістика	Організація постачання медикаментів і обладнання	Проблеми транспорту та інфраструктури
Співпраця з партнерами	Взаємодія з громадськими організаціями та міжнародними донорами	Недостатній рівень інтеграції міжнародного досвіду

## Вплив воєнного стану на функціонування охорони здоров'я

Аспект	Позитивні зміни	Негативні наслідки
Централізація управління	Швидкість прийняття рішень	Втрата регіональної гнучкості
Перерозподіл ресурсів	Підтримка критичних зон	Зниження доступності в мирних регіонах
Надання допомоги військовим	Створення мобільних медичних пунктів	Перевантаження медичної системи
Міжнародна допомога	Залучення гуманітарних ресурсів	Бюрократичні перешкоди

Джерело: авторська розробка на основі даних [9]

них медичних пунктів, які можуть застосовуватися в різних регіонах залежно від інтенсивності бойових дій. Уніфікація таких стандартів сприятиме мінімізації адміністративних бар'єрів при створенні тимчасових закладів охорони здоров'я та підвищенню ефективності використання мобільних ресурсів. У таблиці 3 узагальнено дані щодо впливу воєнного стану на функціонування системи охорони здоров'я.

Під час воєнного стану медичні заклади стикаються зі значним збільшенням навантаження через приплив пацієнтів із зон бойових дій. Водночас частина лікарень зазнає руйнувань, що змушує органи влади організувати тимчасові мобільні медичні пункти. Це потребує модернізації системи логістики, зокрема швидкого транспортування медикаментів і пацієнтів.

Досвід країн ЄС, зокрема під час криз, наголошує на важливості створення кризових резервів, які можна використовувати у випадку воєнних дій. Як зазначає X. Gao, ефективне управління в кризових умовах базується на чітких алгоритмах прийняття рішень, що дозволяють мінімізувати затримки у наданні допомоги [9]. Для посилення стійкості системи охорони здоров'я на регіональному рівні в умовах надзвичайних ситуацій необхідно враховувати специфіку наявних ресурсів, соціально-економічні умови, а також впроваджувати механізми, спрямовані на підвищення взаємодії між центральними та місцевими органами влади.

На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації для вдосконалення інституційних механізмів з урахуванням особливостей регіонального управління, які узагальнено на рис. 1. Впровадження цих рекомендацій сприятиме адаптації системи охорони здоров'я до регіональних викликів, підвищенню її ефективності в умовах кризових ситуацій і гармонізації взаємодії між різними рівнями управління.

**Висновки.** Таким чином, стійкість системи охорони здоров'я на регіональному рівні в умовах надзвичайних ситуацій значною мірою залежить від інтегрованих та адаптованих інституційних механізмів. Основні виклики для системи охорони здоров'я включають недо-

статню координацію між рівнями управління, обмеженість ресурсів, правову невизначеність у питаннях взаємодії центральних і регіональних органів, а також недостатнє використання міжнародного досвіду.

Аналіз управлінських механізмів виявив ключові підходи, зокрема децентралізацію, кластерну модель та кризове управління, які сприяють адаптації системи до кризових умов. Однак впровадження цих механізмів вимагає вирішення проблем координації та розроблення єдиних стандартів.

Роль місцевого самоврядування визначено як ключову в організації роботи медичних закладів, забезпеченні фінансування та логістики. Проте ефективність реалізації цих функцій залежить від рівня автономії місцевих органів влади та їхньої здатності мобілізувати ресурси.

Вплив правового режиму воєнного стану має подвійний характер. Централізація управління сприяє оперативності, але знижує гнучкість регіонального реагування. Зміна пріоритетів системи охорони здоров'я, таких як підтримка військових і переселенців, додатково збільшує навантаження на систему.

Рекомендації для вдосконалення інституційних механізмів враховують міжнародний досвід і специфіку регіонального управління. Запропоновано підходи для посилення децентралізації, кластеризації, фінансової автономії та кадрової спроможності.

Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінці ефективності кластерного підходу (емпіричні дослідження впливу кластеризації медичних закладів на стійкість системи охорони здоров'я), аналізі правового регулювання (вивчення нормативних актів і розроблення рекомендацій для їхнього вдосконалення) та оцінці фінансових стратегій (моделі створення регіональних резервів фінансування та їх інтеграція в національні механізми).

Комплексний підхід до подальших досліджень сприятиме створенню ефективних моделей управління охороною здоров'я, які забезпечать її стійкість у кризових умовах.



**Рис. 1. Рекомендації для вдосконалення інституціональних механізмів з урахуванням особливостей регіонального управління**

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Вівсянник О. М. Детермінанти інституційної системи прийняття рішень в сфері протидії пандемії COVID-19 в Україні. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С. 32–36.

2. Висоцька С. Інституційні засади адміністрування протиепідемічних заходів в умовах сучасної системи охорони здоров'я України. *Науковий вісник : Державне управління*. 2021. № 2 (8). С. 5–36. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/168>

3. Двігун А. О. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: інституціональні та організаційні заходи завершення. *Фінанси України*. 2020. № 9. С. 15–23. URL: [https://finukr.org.ua/docs/FU\\_20\\_09\\_015\\_uk.pdf](https://finukr.org.ua/docs/FU_20_09_015_uk.pdf)

4. Костицький В. В., Романчукевич В. В. Інституційні та функціональні елементи забезпечення державної фінансової політики сталого розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. № 24. С. 140–144. URL: <https://nzlulp.org.ua/index.php/journal/article/view/250>

5. Шестаковська Т. Державна політика кластерного розвитку сфери охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій. *Наукові перспективи*. 2022. № 6 (24). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/1873/1871>

6. Abimbola S., Baatiema L., Bigdeli M. The impacts of decentralization on health system equity, efficiency and resilience: a realist synthesis of the evidence. *Health Policy and Planning*. 2019. № 34 (8). P. 605–617. URL: <https://academic.oup.com/heapoll/article-abstract/34/8/605/5543691>

7. Biddle L., Wahedi K., Bozorgmehr K. Health system resilience: a literature review of empirical research. *Health Policy and Planning*. 2020. № 35 (8). P. 1084–1109. URL: <https://academic.oup.com/heapoll/article-abstract/35/8/1084/5856261>

8. Borshch V., Rudinska O., Rogachevskiy O., Martyniuk O., Kusyik N., Huz D. Strategic health care management: challenges and realities of emergencies. *Economic Affairs*. 2022. № 67 (4). P. 851–857. URL: <https://search.proquest.com/openview/f6968f98f03b1ce72a1b45abeb6efce/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032164>

9. Filip R., Gheorghita Puscaselu R., Anchin-Norocel L., Dimian M., Savage W. K. Global challenges to public health care systems during the COVID-19 pandemic: a review of pandemic measures and problems. *Journal of Personalized Medicine*. 2022. № 12 (8). 1295. URL: <https://www.mdpi.com/2075-4426/12/8/1295>

10. Gao X., Yu J. Public governance mechanism in the prevention and control of the COVID-19: information, decision-making and execution. *Journal of Chinese*

*Governance*. 2020. № 5 (2). P. 178–197. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23812346.2020.1744922>

11. Hassen N., Lofters A., Michael S., Mall A., Pinto A. D., Rackal J. Implementing anti-racism interventions in healthcare settings: a scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. № 18 (6). 2993. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/6/2993>