

РОЛЬ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE HEALTHCARE SECTOR

У статті досліджується роль публічно-приватного партнерства у вирішенні актуальних викликів, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я. Зазначається, що сучасна система охорони здоров'я стикається з численними проблемами, серед яких дефіцит кваліфікованих медичних працівників, недостатня якість професійної освіти, а також обмежені можливості для підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Це обумовлює необхідність впровадження нових підходів до кадрової політики, зокрема через залучення ресурсів та експертизи приватного сектора. Проаналізовано основні форми та принципи функціонування публічно-приватного партнерства, які включають спільну розробку освітніх програм, організацію тренінгів, стажувань, а також створення навчальних центрів за участі державних і приватних партнерів. Розглядаються можливості інтеграції інноваційних технологій, фінансової підтримки та передового досвіду, які забезпечують партнерські ініціативи. У статті пропонуються конкретні механізми використання публічно-приватного партнерства для вирішення цих проблем, зокрема шляхом створення платформ для навчання, обміну досвідом та залучення інвестицій у розвиток медичної освіти. Особливу увагу приділено аналізу успішного міжнародного досвіду публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Наведені приклади демонструють ефективність партнерських моделей у підвищенні доступності та якості медичних послуг. Водночас обговорюються можливості адаптації цих практик в Україні з урахуванням національних особливостей. Стаття також акцентує на перспективах розвитку публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, підкреслюючи його значення для інноваційного підходу до професійної освіти, покращення управлінської ефективності та розширення доступу до ресурсів і технологій. Зроблено висновок про необхідність посилення співпраці між державою, приватними компаніями та міжнародними організаціями для створення сталих механізмів підтримки кадрового потенціалу в системі охорони здоров'я.

Ключові слова: безпека, публічне управління, кадрова політика, людський потенціал, гуманістичний підхід, розвиток публічних службовців, професійна культура, відбір кадрів, професіоналізація, професійна культура, кадрове планування, кадровий механізм, публічно-приватне партнерство, охо-

рона здоров'я, кадровий потенціал, медичні працівники, професійна освіта, розвиток.

The article examines the role of public-private partnerships (PPPs) in addressing pressing challenges related to the development of human resources in the healthcare sector. It highlights that the modern healthcare system faces numerous issues, including a shortage of qualified medical personnel, insufficient quality of professional education, and limited opportunities for professional development and retraining. These challenges necessitate the adoption of new approaches to human resources policy, particularly through the involvement of private sector resources and expertise. The article analyzes the main forms and principles of PPPs, which include joint development of educational programs, organization of training sessions, internships, and the establishment of training centers involving both public and private partners. Opportunities for integrating innovative technologies, financial support, and advanced expertise facilitated by partnership initiatives are also explored. The article offers specific mechanisms for utilizing PPPs to address these issues, such as creating platforms for education, experience exchange, and attracting investments in the development of medical education. Special attention is given to the analysis of successful international PPP experiences in healthcare. The presented examples demonstrate the effectiveness of partnership models in improving the accessibility and quality of medical services, while also discussing the potential for adapting these practices to Ukraine's national context. The article further emphasizes the prospects for the development of PPPs in healthcare, underscoring their significance for innovative approaches to professional education, improving managerial efficiency, and expanding access to resources and technologies. The conclusion highlights the necessity of strengthening collaboration between the government, private companies, and international organizations to create sustainable support mechanisms for human resource capacity in the healthcare system.

Key words: security, public administration, personnel policy, human potential, humanistic approach, development of public servants, professional culture, personnel selection, professionalization, professional culture, personnel planning, personnel mechanism, public-private partnership, healthcare, human resource capacity, medical personnel, professional education, development.

УДК 351:614.2:331.108
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.39.55>

Коваленко В.І.

аспірантка кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
ORCID ID: 0009-0001-5649-1529

Черненко І.О.

к.мед.н., старший ординатор відділення межових станів клініки психіатричної (з палатами для наркологічних хворих)
Національний військово-медичний клінічний центр
«Головний військовий клінічний госпіталь» підполковник медичної служби
ORCID ID:0000-0002-9189-6652

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток технологій, зростання потреб населення у якісних медичних послугах та підвищення вимог до компетентності медичного персоналу вимагають нових підходів до управління кадровим потенціалом. У таких умовах публічно-

но-приватне партнерство постає як перспективний механізм для залучення додаткових ресурсів, підвищення ефективності освітніх програм, створення інноваційних платформ для навчання та стажувань. Попри значний міжнародний досвід успішного впровадження

публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, в Україні його потенціал залишається недостатньо реалізованим. Відсутність чітких механізмів співпраці між державою та приватним сектором, обмежене нормативно-правове регулювання і недооцінка цього інструменту стримують його розвиток.

Таким чином, актуальність дослідження ролі публічно-приватного партнерства у розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я обумовлена потребою у вирішенні зазначених проблем, формуванні ефективної кадрової політики та забезпеченні стійкого розвитку системи охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. О. Нестор [5] у своєму дослідженні дійшов висновку, що публічно-приватне підприємство є ключовим механізмом для залучення приватного сектора до реалізації суспільно важливих проєктів, Закон України "Про державно-приватне партнерство" [6] закріплює правові основи реалізації ППП в Україні, регулюючи форми співпраці, права та обов'язки партнерів, Міністерство економіки України [9] визначає основні переваги та форми державно-приватного партнерства, Мережа фірм PwC [20] у своїй публікації аналізує перспективи розвитку ППП у сфері охорони здоров'я, Health Campus Vochum [19] презентує приклад успішного публічно-приватного партнерства у Німеччині, де об'єднує науково-дослідні установи та приватні компанії для підготовки медичних кадрів.

Метою дослідження є визначення ролі публічно-приватного партнерства у розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я та аналіз його впливу на підготовку та професійний розвиток медичних працівників.

Виклад основного матеріалу. Публічно-приватне партнерство (далі - ППП) визначається як довгострокова співпраця між державними та приватними структурами, спрямована на реалізацію суспільно значущих проєктів, де обидві сторони розподіляють ризики, ресурси та вигоди. Згідно з дослідженням О. Нестора, ППП є довгостроковими контрактами між державними та приватними партнерами, де останні надають та фінансують публічні послуги, використовуючи капітальні активи, розподіляючи пов'язані ризики [5].

В Україні публічно-приватне партнерство реалізується через різноманітні форми співпраці між державними та приватними партнерами та регульоване законодавством. Згідно з Законом України "Про державно-приватне партнерство", у рамках ППП можуть укладатися форми договорів [6]:

– *концесійний договір*: передбачає передачу приватному партнеру права на створення та/або управління об'єктом, що залишається у державній власності, з метою надання суспільно важливих послуг;

– *договір управління майном*: приватний партнер отримує право управляти державним або комунальним майном для підвищення ефективності його використання;

– *договір про спільну діяльність*: державний та приватний партнери об'єднують ресурси для досягнення спільної мети без створення юридичної особи;

– *інші договори*: можуть укладатися інші види договорів, що відповідають законодавству України та сприяють реалізації ППП.

Серед основних переваг механізму публічно-приватного партнерства Міністерство економіки України виділяє [9]:

– підвищення ефективності управління державними та комунальними об'єктами;

– поліпшення якості публічних послуг для громадян і бізнесу;

– створення сприятливих умов для впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень;

– зменшення фінансового навантаження на державний бюджет і раціоналізація витрат на надання публічних послуг та утримання бюджетних установ.

Аналіз переваг механізму публічно-приватного партнерства дозволив дійти висновку, що вони мають значний позитивний вплив на розвиток кадрового потенціалу і у сфері охорони здоров'я. Підвищення ефективності управління об'єктами державної та комунальної власності створює сучасні умови праці для медичних працівників та покращує організацію їхньої діяльності. Поліпшення якості публічних послуг сприяє підвищенню професійного рівня медичного персоналу через доступ до кращих інструментів, стандартів і технологій. Впровадження новітніх технологій та інновацій стимулює медичних працівників до професійного зростання та вдосконалення знань, необхідних для роботи з новими системами і методами лікування, а зменшення фінансового навантаження на державний бюджет дозволяє спрямовувати додаткові ресурси на освітні програми, тренінги, перепідготовку та підвищення кваліфікації медичних працівників, що, в свою чергу, сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу в галузі охорони здоров'я.

Публічно-приватне партнерство є ефективним механізмом для вирішення проблем кадрового забезпечення в охороні здоров'я. Його застосування дозволяє об'єднати

ресурси держави та приватного сектору для підготовки, перепідготовки та професійного розвитку медичних кадрів. Основні особливості застосування ППП для кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я включають [20]:

спільне фінансування освітніх програм: ППП створює можливості для розробки і реалізації освітніх програм та тренінгів, спрямованих на підвищення кваліфікації медичних працівників. Наприклад, у федеральній землі Північний Рейн-Вестфалія (Німеччина) муніципалітети реалізують ініціативу "Health Campus", яка спрямована на інтеграцію державних університетів, науково-дослідних інститутів та приватних компаній для підготовки та розвитку медичних кадрів [19]. Приватні партнери надають сучасне симуляційне обладнання для підготовки медичного персоналу, а приватні лікарні надають фінанси на стажування студентам медичних університетів. Інвестиції в науково-дослідні проекти, спрямовані на вдосконалення методів лікування та впровадження інновацій дозволяють значно підвищити якість навчання майбутніх медиків та сприяють підвищенню кадрового потенціалу медичного персоналу;

– *створення навчальних центрів:* приватні партнери можуть інвестувати в створення сучасних навчальних центрів із використанням інноваційних технологій. Центри можуть забезпечувати практичну підготовку кадрів та підвищувати їхню компетентність. Наприклад, німецька компанія VirtaMed, що спеціалізується на розробці медичних симуляторів, співпрацює з державними органами місцевого самоврядування для підвищення кадрового потенціалу та впровадженню інноваційних методів навчання [21]:

– *модернізація інфраструктури навчання:* державні заклади охорони здоров'я можуть укласти угоди з приватними компаніями для модернізації навчальної інфраструктури, що включає оновлення обладнання, створення лабораторій і віртуальних платформ для навчання;

– *впровадження стажувань та практики:* приватні лікарні та клініки можуть виступати базами для проходження стажувань студентами медичних закладів освіти, що дозволяє молодим спеціалістам отримати практичний досвід роботи;

– *підтримка наукових досліджень:* приватний сектор може інвестувати у наукові дослідження, спрямовані на вдосконалення методів лікування та підготовки медичних кадрів;

– *покращення умов праці:* за підтримки приватного сектора можливе впровадження

нових методів менеджменту та поліпшення умов праці, що сприяє зниженню відтоку кваліфікованих медичних кадрів;

– *зменшення фінансового навантаження:* за допомогою ППП держава може зменшити витрати на підготовку та перепідготовку медичних кадрів, використовуючи кошти приватних партнерів для фінансування освітніх програм та створення навчальної інфраструктури.

Таким чином, публічно-приватне партнерство сприяє розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я через спільне фінансування освітніх програм, створення сучасних навчальних центрів, модернізацію інфраструктури та організацію стажувань. Інвестиції приватного сектору у наукові дослідження, покращення умов праці та зниження фінансового навантаження на державу забезпечують підвищення кваліфікації медичних кадрів та впровадження інноваційних методів навчання.

Станом на сьогодні в Україні публічно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я набуває великого значення, сприяючи модернізації медичних закладів та розвитку кадрового потенціалу.

Якщо розглядати ініціативи приватного сектору, варто зауважити, що українські компанії активно долучаються до розвитку медичної сфери через ППП і активно співпрацюють з державними установами для підвищення кваліфікації медичних працівників. Прикладами такої співпраці є наступні:

– *Вища школа безперервного професійного розвитку:* проєкт Цифрового видавництва "Експертус" пропонує онлайн-навчання для керівників державних закладів охорони здоров'я, лікарів та медичних сестер. Програми включають навчання з управління медичними закладами, надання платних послуг, та послуг, що фінансуються державою [1];

– *медична платформа "Medplatforma":* платформа надає доступ до різноманітних онлайн-курсів та ресурсів для підвищення кваліфікації медичних працівників державних закладів охорони здоров'я, зокрема для медсестер. Вона пропонує актуальні можливості для медиків, сприяючи їхньому професійному розвитку [7];

– *платформа "MedRada":* ресурс надає інформацію про нововведення у системі безперервного професійного розвитку для медичних працівників, включаючи електронні курси, де медики можуть обговорювати професійні питання та обмінюватися досвідом [4].

Дані приклади демонструють ефективність публічно-приватного партнерства у сфері підвищення кваліфікації медичних працівників в

Україні, що сприяє покращенню якості медичних послуг та професійного розвитку кадрового потенціалу.

Благодійні фонди також активно співпрацюють із публічним управлінням у сфері охорони здоров'я, сприяючи підвищенню кадрового потенціалу медичних працівників. Співпраця реалізується через низку напрямів:

– *організація освітніх програм та тренінгів*: благодійні фонди фінансують та організують спеціалізовані освітні програми, курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари для медичних працівників у співпраці з державними медичними установами. Міжнародний благодійний фонд “Ланцет” реалізує проекти, спрямовані на розвиток медичної та фармацевтичної освіти. Фонд організує навчальні семінари та тренінги для медичних працівників у співпраці з державними медичними закладами, сприяючи підвищенню їхньої кваліфікації та впровадженню сучасних медичних практик [3];

– *забезпечення обладнанням для навчання*: фонди інвестують у постачання сучасного симуляційного обладнання для державних медичних університетів і навчальних центрів, що дозволяє лікарям вдосконалювати практичні навички. У лютому 2024 року благодійна організація Nova Ukraine, одна з провідних українських некомерційних організацій, що працюють у США, розпочала стратегічне партнерство з Міністерством охорони здоров'я України. Співпраця сприяє створенню умов для ефективної координації дій, що дозволяє ефективно розвивати кадровий потенціал медичних працівників, впроваджувати сучасні методи лікування та підвищувати професійну компетентність в умовах масштабних викликів [10];

– *розвиток цифрової освіти*: благодійні фонди допомагають впроваджувати онлайн-платформи та інструменти для безперервного професійного розвитку медиків, що забезпечує доступ до навчання незалежно від географії. У рамках запуску курсу “Цифрові навички для медиків” на платформі Дія. Цифрова освіта, розробленого Міністерством цифрової трансформації, Міністерством охорони здоров'я та UNICEF підтримуть програми для українських лікарів, спрямовані на навчання з використанням цифрових технологій [2];

– *фінансування стажувань та обміну досвідом*: фонди спонсорують стажування українських лікарів у провідних закордонних клініках, а також реалізують програми обміну досвідом між державними та приватними медичними закладами. Global Medical Knowledge

Alliance спільно з Heal Ukraine Group організує стажування для українських лікарів у США, зокрема через програми Гарвардського університету. Учасники здобувають досвід у спеціалізованих напрямках, таких як неврологія, хірургія та інші, що підвищує їхню кваліфікацію для надання допомоги в Україні [8];

– *реалізація реабілітаційних програм*: деякі фонди співпрацюють з державними установами для організації навчання медичного персоналу, який займається реабілітацією постраждалих (зокрема військових та цивільних осіб).

Отже, співпраця з благодійними фондами показує ефективний результат ППП у розвитку медичної сфери України, сприяючи покращенню інфраструктури, розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я та впровадженню сучасних технологій.

На сьогоднішній день існують вагомі перешкоди для впровадження публічно-приватного партнерства з метою підвищення кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я:

– *недостатня нормативно-правова база*: відсутність чітких законодавчих механізмів для впровадження ППП у сфері охорони здоров'я ускладнює укладання угод між державними і приватними партнерами;

– *фінансові обмеження*: недостатність фінансування з боку держави для старту ППП-проектів, зокрема, висока вартість реалізації інноваційних освітніх програм і створення сучасної інфраструктури;

– *відсутність довіри між партнерами*: сумніви державних установ у прозорості та довгостроковості зобов'язань приватного сектору та, з іншого боку, недовіра приватних інвесторів до можливостей держави забезпечити стійкість проектів;

– *низький рівень обізнаності*: медичні заклади часто не знайомі з перевагами ППП і не мають досвіду залучення приватних партнерів до освітніх програм;

– *інституційна слабкість*: відсутність спеціалізованих органів або компетенцій у місцевих адміністраціях, які могли б забезпечити ефективне управління ППП у сфері охорони здоров'я.

Серед перспектив приватно-публічного партнерства для підвищення кадрового потенціалу доцільно виділити наступні:

– *розвиток цифрових платформ і інновацій*: впровадження онлайн-платформ для безперервного професійного розвитку, які спрощують доступ до навчання та підвищення кваліфікації медиків;

– *залучення міжнародного досвіду*: співпраця з міжнародними організаціями та бла-

годійними фондами, для адаптації передових практик навчання та підготовки медиків;

– *модернізація навчальної інфраструктури*: інвестиції приватних партнерів у створення навчальних центрів із симуляційним обладнанням та інноваційними навчальними технологіями;

– *фінансова підтримка освітніх програм*: приватний сектор може фінансувати курси підвищення кваліфікації, тренінги, стажування в Україні та за кордоном;

– *державна підтримка*: розробка стимулів для приватного сектора, наприклад податкових пільг або спрощення процедур для реалізації проєктів ППП;

– *покращення умов праці*: інвестиції в оновлення умов праці медичних працівників (робочих місць, обладнання), що сприяє зниженню відтоку кадрів;

– *підвищення рівня довіри*: успішна реалізація пілотних проєктів може слугувати прикладом ефективності ППП і сприяти збільшенню довіри між державою та приватним сектором;

– *економічна доцільність*: оптимізація витрат держави через залучення приватних інвестицій для спільного фінансування освітніх програм і модернізації медичної інфраструктури.

Отже, перешкоди для розвитку публічно-приватного партнерства для розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я здебільшого пов'язані з недостатньою правовою базою, фінансовими обмеженнями та відсутністю довіри між партнерами. Водночас перспективи ППП значні: розвиток цифрових платформ, модернізація інфраструктури, адаптація міжнародного досвіду та фінансова підтримка освітніх програм здатні суттєво підвищити кадровий потенціал у сфері охорони здоров'я.

Висновки та рекомендації. В ході дослідження було визначено, що публічно-приватне партнерство є ефективним інструментом для розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я, сприяючи впровадженню сучасних освітніх програм, модернізації інфраструктури навчання та інтеграції інновацій. Досвід міжнародних та національних проєктів свідчить, що публічно-приватне партнерство дозволяє підвищувати професійний рівень медичних працівників, розвивати кадровий потенціал, впроваджувати передові технології та підходи до лікування, а також оптимізувати витрати держави через залучення приватних інвестицій. Водночас розвиток публічно-приватного партнерства в Україні стикається з низкою перешкод, серед яких недоскона-

лість нормативно-правової бази, фінансові обмеження, інституційна слабкість та відсутність довіри між державою і приватними інвесторами. Незважаючи на це, перспективи публічно-приватного партнерства залишаються значними, відкриваючи можливості для інтеграції міжнародного досвіду, створення медичних навчальних центрів і цифрових платформ, а також реалізації масштабних освітніх проєктів.

Для подальшого розвитку публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я необхідно удосконалити нормативно-правову базу, створивши чіткі механізми регулювання співпраці між державними та приватними партнерами. Важливо залучати міжнародний досвід та інвестиції для впровадження інноваційних навчальних технологій, також розвиток цифрових платформ для безперервного професійного розвитку медиків, які забезпечать доступ до навчання незалежно від географічного розташування, є ще одним пріоритетом.

Варто зазначити, що підтримка розвитку навчальних центрів, оснащених сучасним симуляційним обладнанням, сприятиме практичному навчанню і підвищенню кваліфікації медичного персоналу. Організація міжнародних стажувань для українських лікарів у провідних клініках світу дозволить адаптувати найкращі практики до національної системи охорони здоров'я. Необхідно створити систему моніторингу та оцінювання результатів проєктів публічно-приватного партнерства для забезпечення прозорості, підвищення довіри та формування позитивного досвіду співпраці. Сприяння фінансуванню освітніх програм та наукових досліджень через участь благодійних фондів та приватних інвесторів дозволить забезпечити комплексний підхід до кадрового розвитку медичного персоналу.

Ефективна реалізація цих рекомендацій сприятиме покращенню якості медичних послуг та підвищенню кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про державне-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
2. Вища школа безперервного професійного розвитку. URL: <https://school.medplatforma.com.ua/>
3. Дія. Цифрова освіта. Курс "Цифрові навички для медиків". URL: <https://osvita.diiia.gov.ua/courses/tsyfrovi-navychky-dla-medykiv>
4. Міжнародний благодійний фонд "Ланцет". URL: Освітні програми для лікарів МБФ Ланцет, розвиток філантропії та підвищення професійного рівня медичних працівників України | lancet.org.ua

5. Наша місія. MedRada.URL: <https://medrada.com/nasha-misiia/>
6. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
7. Нестор О. Ю. Публічно-приватне партнерство: сутність, особливості та проблеми розвитку на тлі пандемії COVID-19. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. Вип. 2 (148). С. 58–65. URL: [https://www.ird.gov.ua/sep/sep20212\(148\)/sep20212\(148\)_058_NestorO.pdf](https://www.ird.gov.ua/sep/sep20212(148)/sep20212(148)_058_NestorO.pdf)
8. Семінари та вебінари для медиків. Медична платформа. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/2372-semnari-ta-vebnari-dlya-medikov>
9. Стажування для медичних працівників. Глобальна медична кафедра (ГМКА). URL: <https://gmka.org/uk/projects/stazhuvannya/>
10. Сутність державно-приватного партнерства. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=196d3373-eb07-4834-a61e-b3608f28eb22&isSpecial=True&lang=uk-UA&title=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva>
11. Родченко, Лариса, et al. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Психологія*. 2023. № 5 (61). С. 18-24.
12. Семенець-Орлова, І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*, 2015, 3: 52-60.
13. Семенець-Орлова, І. А. Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. *Ефективність державного управління*, 2016, 48.
14. Усаченко О. О. Особливості формування державного оборонного замовлення в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 95-98.
15. Usachenko A. Реалізація сучасної державної політики у сфері культури та орієнтири розвитку в умовах проведення адміністративної реформи. *Theory and Practice of Public Administration*. 2020. № 1(68). С. 119-125.
16. Radchenko, Oleksandr, et al. Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of “Civilizations Clash” as the Main Object of Information War in Ukraine. In: *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. p. 301-316.
17. Shmalenko, Iuliia; Yeftieni, Natalia; Semenets-orlova, Inna. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In: *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)*. Atlantis Press, 2021. p. 88-93.
18. Nova Ukraine and the Ministry of Health of Ukraine Sign the Memorandum of Understanding. Nova Ukraine. URL: <https://novaukraine.org/nova-ukraine-and-the-ministry-of-health-of-ukraine-sign-the-memorandum-of-understanding/>
19. 3rd Health Founders Ruhr Meetup. Health Campus Bochum. URL: <https://www.gc-bo.de/termin/3-health-founders-ruhr-meetup/?kw=health%20campus>.
20. Trends for the future: Healthcare and Public-Private Partnerships. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/healthcare/publications/trends-for-the-future.html>
21. Official Website. VirtaMed. URL: <https://www.virtamed.com/en/>