

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Фармацевтичний

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи

Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ

«01» 05 2023 р.

МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«HR - МЕНЕДЖМЕНТ З ЦИКЛОМ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»


Освітньо-професійна програма: Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Одеса - 2023

Затверджено:

Засіданням кафедри менеджменту охорони здоров'я
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від "28" 08 2023 р.

Завідувач кафедри  Олена РУДІНСЬКА

Розробники:

завідувач кафедри, к.е.н., доц. Рудінська О. В.

професор кафедри, д.е.н., доц. Борщ В. І.

ТЕМА 1.

HR-МЕНЕДЖМЕНТ І КЛЮЧОВІ ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ HR-МЕНЕДЖЕРА

Мета: Набуття здобувачем вищої освіти знань з основ HR-менеджменту, формування навичок управління людськими ресурсами, оволодіння основними поняттями та інструментами кадрового менеджменту, розуміння ключових функцій HR-менеджера, його ролі в організаційному розвитку та підтриманні ефективної роботи колективу.

Основні поняття:

1. HR-менеджмент: визначення, завдання та ключові функції
2. Концепції управління персоналом
3. Персонал
4. Людський капітал

ПЛАН

1. Питання для самостійного опрацювання:

1. Історія розвитку HR-менеджменту
2. Роль HR-менеджера в сучасних організаціях
3. Основні HR-процеси та їх інтеграція в загальну стратегію підприємства
4. Вплив корпоративної культури на ефективність персоналу
5. Особливості управління персоналом в умовах діджиталізації

2. Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні функції HR-менеджера.
2. Охарактеризуйте етапи підбору персоналу.
3. Які основні завдання HR-менеджера щодо розвитку корпоративної культури?
4. Охарактеризуйте роль HR-менеджера в управлінні змінами.
5. Охарактеризуйте відмінності між економічним та гуманістичним підходами до управління персоналом.
6. Охарактеризуйте еволюцію управлінських концепцій: від використання трудових ресурсів до управління людиною.
7. Опишіть, як змінювалась концепція управління персоналом у відповідь на розвиток соціальних і гуманітарних аспектів у менеджменті.
8. Охарактеризуйте основні відмінності між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами у контексті їхніх функцій та завдань.
9. Опишіть сучасну парадигму управління персоналом.

3. Завдання для опрацювання теоретичного матеріалу:

1. Роль HR-менеджера в організаційному розвитку
2. Вплив корпоративної культури на мотивацію та ефективність персоналу
3. Основні підходи до оцінки персоналу.
4. Особливості HR-менеджменту в умовах дистанційної роботи

4. Дискусійні питання.

1. Чому роль HR-менеджера є критичною для успіху організації?
2. Які інструменти допомагають підвищити ефективність роботи персоналу?

3. Як діджиталізація впливає на HR-менеджмент?
4. Як змінюється роль HR-менеджера в умовах швидких змін на ринку праці?

5. Практичне завдання.

1. Складіть порівняльну таблицю традиційних та сучасних методів оцінки персоналу.
2. Розробіть план адаптації нового працівника в організації.

6. Тестові завдання для самоконтролю.

Яка з наступних функцій є основною для HR-менеджера?

- A) Підбір та найм персоналу
- B) Розробка маркетингових стратегій
- C) Управління фінансами
- D) Створення технічної документації

Що таке "онбординг" у контексті HR-менеджменту?

- A) Оцінка продуктивності працівників
- B) Розробка системи винагород
- C) Процес введення нового співробітника в компанію
- D) Впровадження нових технологій

Роль HR-менеджера у процесі навчання та розвитку персоналу?

- A) Створення фінансових звітів
- B) Організація тренінгів та підвищення кваліфікації працівників
- C) Розробка маркетингових кампаній
- D) Впровадження нових технологій

Обрати з наведених етапів є частиною процесу підбору персоналу?

- A) Проведення фінансового аудиту
- B) Проведення співбесід
- C) Розробка продуктів
- D) Ведення переговорів з постачальниками

Що означає термін "Talent Management" у HR-менеджменті?

- A) Управління талантами. процес залучення, розвитку та утримання найкращих працівників
- B) Управління фінансовими активами
- C) Розробка технічних специфікацій
- D) Планування маркетингових стратегій

Який документ зазвичай створюється HR-менеджером для опису посадових обов'язків?

- A) Фінансовий звіт
- B) Опис посади (Job Description)
- C) Маркетинговий план
- D) Технічна документація

Що таке "360-градусний зворотний зв'язок" в контексті HR-менеджменту?

- A) Оцінка продуктивності на основі фінансових показників
- B) Процес підбору персоналу
- C) Метод оцінки працівників, який включає відгуки від колег, підлеглих і керівників
- D) Впровадження нових технологій

Яка з наступних функцій є частиною управління компенсаціями та пільгами в HR-менеджменті?

- A) Оцінка технічних навичок
- B) Розробка політики винагород та пільг
- C) Проведення маркетингових досліджень
- D) Створення бізнес-плану

Який інструмент HR-менеджменту допомагає визначити потреби в навчанні для працівників?

- A) Фінансовий аудит
- B) Оцінка потреб у навчанні (Training Needs Assessment)
- C) SWOT-аналіз
- D) Ринкове дослідження

Що таке "Employee Engagement" і як HR-менеджер може його покращити?

- A) Вимірювання фінансової ефективності
- B) Залученість працівників до роботи, яка може бути покращена через створення мотиваційних програм та розвиток корпоративної культури
- C) Розробка технічної документації
- D) Впровадження нових технологій

Яка роль HR-менеджера у вирішенні конфліктів на робочому місці?

- A) Визначення стратегії розвитку компанії
- B) Посередництво та підтримка комунікації між сторонами конфлікту
- C) Проведення фінансових операцій
- D) Створення маркетингових кампаній

Що таке "план наступництва" (Succession Planning) у HR-менеджменті?

- A) Планування бюджету компанії
- B) Процес підготовки кадрів для заміщення ключових посад у майбутньому
- C) Розробка стратегії продажів
- D) Впровадження інформаційних технологій

Який з наступних аспектів є важливим для управління продуктивністю працівників?

- A) Розробка технічних завдань
- B) Встановлення чітких цілей і регулярний зворотний зв'язок
- C) Створення фінансових звітів
- D) Планування маркетингових кампаній

Що означає "Employee Retention" і чому це важливо для HR-менеджера?

- A) Набір нових співробітників
- B) Утримання працівників, що допомагає зменшити плинність кадрів та зберегти досвід у компанії
- C) Проведення фінансового аудиту
- D) Розробка маркетингових стратегій

Який з наведених показників часто використовується для оцінки ефективності HR-менеджменту?

- A) Показник плинності кадрів (Employee Turnover Rate)
- B) Валовий прибуток
- C) Кількість залучених інвесторів
- D) Рівень продажів

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.

4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьВДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова.

1. Басва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої;

- за заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ I—IV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
 6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. www.who.int.
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. www.ukrstat.gov.ua.
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. www.euro.who.int.
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. www.med122.com.
11. Медичний світ. професійна газета. URL. www.medsvit.org.
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-ryнку-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. www.amnu.gov.ua.
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. www.umj.com.ua.
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.

26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. www.euro.who.int.
27. World Health Organization. URL. www.who.int.
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 2.

СИСТЕМА РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ

Мета.

Набуття здобувачем вищої освіти знань щодо організації кадрової служби, формування навичок управління персоналом на різних рівнях, розуміння ключових процесів кадрового менеджменту, а також вміння застосовувати основні інструменти роботи з персоналом в діяльності організації.

Основні поняття.

1. Система управління персоналом. структура, завдання і функції
2. Кадрова служба. організація та основні завдання
3. Рекрутинг і підбір персоналу
4. Адаптація, розвиток і навчання персоналу
5. Оцінка ефективності роботи персоналу
6. Документообіг у кадровій службі
7. Стратегічне планування потреб у персоналі
8. Система мотивації та винагород працівників
9. Організація кадрового обліку і звітності

ПЛАН

1. Питання для самостійного опрацювання.

1. Етапи формування кадрової служби
2. Види організаційних структур кадрових служб
3. Основні підходи до управління персоналом
4. Взаємодія кадрової служби з іншими підрозділами організації
5. Сучасні технології в організації кадрового менеджменту

2. Питання для самоконтролю.

1. Опишіть основні функції кадрової служби.
2. Назвіть етапи підбору персоналу.
3. Які завдання виконує кадрова служба в процесі адаптації персоналу?
4. Охарактеризуйте принципи оцінки ефективності роботи персоналу.
5. Назвіть ключові елементи системи управління персоналом.
6. Які документи повинні вестися в кадровій службі?
7. Поясніть сутність планування потреб у персоналі.
8. Опишіть процес розробки системи мотивації персоналу.
9. Назвіть основні завдання кадрового обліку і звітності.
10. Охарактеризуйте роль HR-аналітики в роботі кадрової служби.
11. Опишіть, як використовувати сучасні технології для оптимізації роботи кадрової служби.

3. Завдання для опрацювання теоретичного матеріалу.

1. Особливості організації роботи кадрової служби у великих і малих організаціях
2. Роль кадрової служби в розвитку корпоративної культури
3. Управління персоналом в умовах організаційних змін
4. Стратегічне планування кадрових потреб
5. Інформаційні технології в кадровому менеджменті

4. Дискусійні питання.

1. Як кадрова служба впливає на ефективність роботи організації?
2. Чи можна автоматизувати роботу кадрової служби, і які переваги це може надати?
3. Яким чином кадрова служба сприяє розвитку персоналу?
4. Які проблеми виникають під час планування потреб у персоналі?

5. Практичне завдання.

1. Скласти план підбору та адаптації нового співробітника.
2. Розробити форму оцінки ефективності роботи працівників.

6. Тестові завдання для самоконтролю.

Назвіть основні підходи до управління персоналом, які виділяються в сучасних концепціях.

- A) Економічний, органічний, гуманістичний
- B) Адміністративний, психологічний, соціальний
- C) Технічний, організаційний, культурний

Який документ визначає порядок прийому на роботу в медичному закладі?

- A) Трудовий договір
- B) Колективний договір
- C) Наказ про прийом на роботу

Що є основним завданням кадрової служби в медичному закладі?

- A) Підбір, навчання та розвиток персоналу
- B) Створення організаційної структури
- C) Контроль фінансових витрат

Які основні функції виконує кадрова служба в медичній установі?

- A) Оформлення документів, навчання, адаптація персоналу
- B) Розробка стратегії розвитку установи
- C) Контроль за медичними послугами

Який з наведених документів є обов'язковим для кожного працівника?

- A) Трудова книжка
- B) Медична довідка
- C) Контракт

Що визначає організаційну структуру кадрової служби?

- A) Чисельність персоналу
- B) Положення про кадрову службу
- C) Наказ про створення кадрової служби

Який документ регулює права та обов'язки працівника і роботодавця?

- A) Трудовий договір
- B) Опис посади
- C) Трудова книжка

Що є основною метою системи управління персоналом в організації?

- A) Підвищення ефективності роботи працівників
- B) Оптимізація фінансових витрат
- C) Створення плану розвитку установи

Який з документів стосується оформлення звільнення працівника?

- A) Наказ про звільнення
- B) Заява про прийом на роботу
- C) Опис посадових обов'язків

Який з підходів застосовується для оцінки ефективності персоналу в медичному закладі?

- A) Комплексний підхід
- B) Фінансовий підхід
- C) Технічний підхід

Який з документів є основним для оформлення переведення працівника на іншу посаду?

- A) Наказ про переведення
- B) Трудовий договір
- C) Опис посадових обов'язків

Що є основною характеристикою раціональної організації кадрової служби?

- A) Відповідність законодавству та ефективність використання ресурсів
- B) Збільшення кількості працівників
- C) Скорочення витрат на персонал

Який документ використовується для оцінки відповідності працівника займаній посаді?

- A) Атестаційний лист
- B) Трудовий договір
- C) Колективний договір

Який підхід до управління персоналом включає мотивацію та розвиток працівників?

- A) Гуманістичний
- B) Адміністративний
- C) Технічний

Який документ є обов'язковим для ведення кадрового обліку в медичній установі?

- A) Особова справа
- B) Заява про прийом на роботу
- C) Медична довідка

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Valabanova2011.pdf
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. <https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5>

- %D0%BD%D0%BA%D0%BE-
%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
 8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
 9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
 10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
 11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
 12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова.

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ І—ІV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. www.who.int.
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. www.ukrstat.gov.ua.
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. www.euro.who.int.
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. www.med122.com.
11. Медичний світ. професійна газета. URL. www.medsvit.org.
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichniy-zaklad/31-medichniy-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. www.amnu.gov.ua.
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. www.umj.com.ua.
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. www.euro.who.int.
27. World Health Organization. URL. www.who.int.
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 3. КАДРИ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ

Мета.

Набуття здобувачем вищої освіти знань з основ планування кадрів, формування навичок розрахунку потреб у персоналі та його ефективного використання, розуміння процесів планування кадрового забезпечення на різних рівнях організації, а також впливу кадрового планування на стратегію розвитку організації.

Основні поняття.

1. Кадри. сутність, склад та роль у діяльності організації
2. Планування персоналу. мета, завдання, принципи
3. Кадрова стратегія та її зв'язок з загальною стратегією організації
4. Прогнозування потреб у кадрах
5. Методи планування персоналу
6. Аналіз та оцінка наявних трудових ресурсів
7. Розподіл і використання трудових ресурсів
8. Кадровий резерв. формування та розвиток
9. Оптимізація структури персоналу

ПЛАН

1. Питання для самостійного опрацювання.

1. Історія розвитку кадрового планування
2. Підходи до оцінки ефективності використання кадрів
3. Основні методи прогнозування потреб у кадрах
4. Стратегії управління трудовими ресурсами в організації
5. Використання кадрового планування в умовах змін на ринку праці

2. Питання для самоконтролю.

1. Назвіть основні етапи процесу планування кадрів.
2. Охарактеризуйте принципи кадрового планування.
3. Поясніть значення прогнозування потреб у персоналі.
4. Опишіть методи оцінки трудових ресурсів в організації.
5. Які основні завдання кадрового планування на різних етапах життєвого циклу організації?
6. Поясніть сутність кадрового резерву та його роль в організації.
7. Назвіть основні підходи до розподілу трудових ресурсів.
8. Яким чином кадрове планування впливає на стратегічний розвиток організації?
9. Охарактеризуйте методи оптимізації кадрової структури.
10. Поясніть взаємозв'язок між кадровою стратегією та загальною стратегією організації.

3. Завдання для опрацювання теоретичного матеріалу.

1. Методи прогнозування потреб у персоналі
2. Формування кадрового резерву в організації.
3. Використання HR-аналітики у плануванні трудових ресурсів
4. Кадрове планування в умовах динамічних змін на ринку праці
5. Кадрова стратегія як частина загальної стратегії організації

4. Дискусійні питання.

1. Як планування персоналу впливає на ефективність роботи організації?
2. Які методи прогнозування кадрів є найбільш ефективними в сучасних умовах?
3. Як сформулювати ефективний кадровий резерв?
4. Які проблеми виникають під час прогнозування потреб у персоналі?

5. Практичне завдання.

1. Розробити план прогнозування потреб у кадрах на наступні три роки.
2. Скласти таблицю аналізу поточного кадрового складу організації.

6. Тестові завдання для самоконтролю.

Що включає в себе структура персоналу медичного закладу?

- A) Кількість і склад працівників
- B) Опис обов'язків
- C) Фінансові витрати на персонал

Що визначає штатна чисельність персоналу?

- A) Розподіл робочих місць
- B) Кількість необхідних працівників
- C) Рівень кваліфікації персоналу

Яка з наведених потреб є поточною в плануванні персоналу?

- A) Працівники, потрібні для покриття тимчасових вакансій
- B) Нові штатні одиниці для розширення закладу
- C) Довгострокова стратегія з розвитку закладу

Що таке довгострокова потреба в персоналі?

- A) Необхідність у працівниках на найближчі кілька років
- B) Тимчасові потреби в кадрах
- C) Резерв на випадок відпусток і лікарняних

Який з методів прогнозування кадрового складу є найпоширенішим у медичних закладах?

- A) Статистичний метод
- B) Соціологічний метод
- C) Математичне моделювання

Який з методів прогнозування використовується для аналізу демографічної ситуації та її впливу на кадрові потреби?

- A) Демографічний метод
- B) Економічний метод
- C) Метод інтерв'ювання

Що визначає поточну потребу в персоналі медичного закладу?

- A) Вакансії, які потрібно заповнити негайно
- B) Кадрові плани на кілька років уперед
- C) Розширення штатної чисельності

Який з документів є основним для планування кадрового забезпечення медичної установи?

- A) Штатний розклад
- B) Трудовий договір
- C) Наказ про прийом на роботу

Який метод прогнозування найбільше підходить для планування довгострокової потреби в персоналі?

- A) Статистичний метод

- В) Метод експертних оцінок
- С) SWOT-аналіз

Який документ визначає чисельність працівників за посадами?

- А) Штатний розклад
- В) Особова справа
- С) Наказ про прийом на роботу

Що є основним завданням кадрового планування в медичному закладі?

- А) Забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників
- В) Скорочення витрат на персонал
- С) Контроль якості медичних послуг

Який метод використовується для оцінки кількості персоналу, необхідного для майбутніх завдань?

- А) Метод робочого навантаження
- В) Метод інтерв'ювання
- С) Економічний метод

Що є головним критерієм при плануванні чисельності персоналу?

- А) Робоче навантаження та кваліфікація працівників
- В) Фінансові можливості закладу
- С) Чисельність населення регіону

Який з методів прогнозування персоналу базується на аналізі попередніх даних і тенденцій?

- А) Статистичний метод
- В) Метод інтерв'ю
- С) SWOT-аналіз

Який показник найбільше впливає на довгострокову потребу в персоналі медичних установ?

- А) Рівень захворюваності населення
- В) Фінансування закладу
- С) Політика управління

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Valabanova2011.pdf
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. <https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5>

- %D0%BD%D0%BA%D0%BE-
%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%
D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.p
df
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
 8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
 9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
 10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
 11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
 12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова.

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ І—ІV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Роцина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. www.who.int.
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klafyfikator/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. www.ukrstat.gov.ua.
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. www.euro.who.int.
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. www.med122.com.
11. Медичний світ. професійна газета. URL. www.medsvit.org.
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichniy-zaklad/31-medichniy-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. www.amnu.gov.ua.
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. www.umj.com.ua.
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. www.euro.who.int.
27. World Health Organization. URL. www.who.int.
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 4.

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ І СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Мета.

Набуття здобувачем вищої освіти знань про кадрову політику у сфері охорони здоров'я, формування навичок розробки та впровадження стратегій управління персоналом, розуміння принципів і завдань кадрової політики в медичних закладах, а також розробка ефективних підходів до управління персоналом для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності медичних установ.

Основні поняття.

1. Кадрова політика. сутність, завдання, цілі
2. Стратегія управління персоналом. визначення та компоненти
3. Формування кадрової політики в медичних закладах
4. Стратегії управління персоналом в охороні здоров'я
5. Вплив кадрової політики на ефективність роботи медичних закладів
6. Розробка і впровадження кадрової стратегії
7. Оцінка ефективності кадрової політики та стратегії
8. Управління змінами в кадровій політиці
9. Кадрові ризики і шляхи їх мінімізації

ПЛАН

1. Питання для самостійного опрацювання.

1. Ретроспектива формування кадрової політики у сфері охорони здоров'я
2. Підходи до розробки стратегій управління персоналом
3. Вплив кадрової політики на продуктивність медичних закладів.
4. Сучасні виклики в управлінні персоналом охорони здоров'я
5. Кадрові ризики та методи їх мінімізації в медичних установах

2. Питання для самоконтролю.

1. Опишіть основні принципи формування кадрової політики.
2. Які основні завдання кадрової політики у сфері охорони здоров'я?
3. Поясніть значення стратегії управління персоналом для медичних установ.
4. Опишіть етапи розробки стратегії управління персоналом.
5. Як кадрова політика впливає на якість надання медичних послуг?
6. Поясніть основні підходи до оцінки ефективності кадрової стратегії.
7. Які фактори слід враховувати при формуванні кадрової політики в медичних закладах?
8. Опишіть взаємозв'язок між кадровою політикою та стратегічним розвитком медичних установ.
9. Поясніть сутність кадрових ризиків і методи їх мінімізації.
10. Охарактеризуйте роль управління змінами у формуванні кадрової політики.

3. Завдання для опрацювання теоретичного матеріалу.

1. Кадрова політика як інструмент управління медичними закладами
2. Особливості формування кадрової політики в різних сегментах охорони здоров'я
3. Управління персоналом в умовах змін у сфері охорони здоров'я

4. Методи оцінки ефективності кадрової політики
5. Стратегічне управління кадровими ризиками у медичних закладах

4. Дискусійні питання.

1. Які стратегії управління персоналом є найбільш ефективними для медичних установ?
2. Як кадрова політика може сприяти підвищенню конкурентоспроможності медичних закладів?
3. Які кадрові ризики є найбільш поширеними у сфері охорони здоров'я, і як їх можна мінімізувати?
4. Які основні виклики постають перед медичними установами у процесі формування кадрової політики?

5. Практичне завдання.

1. Розробити стратегію управління персоналом для медичного закладу на основі аналізу кадрової політики.
2. Скласти план заходів з мінімізації кадрових ризиків у медичному закладі.

6. Тестові завдання для самоконтролю.

Що таке кадрова політика?

- A) Процес найму і звільнення працівників
- B) Система принципів і методів управління персоналом
- C) Фінансове планування на підприємстві

Який з наведених типів кадрової політики є найбільш гнучким?

- A) Відкритий
- B) Закритий
- C) Авторитарний

Що є основною метою кадрової політики в закладі охорони здоров'я?

- A) Забезпечення ефективної діяльності персоналу
- B) Оптимізація фінансових витрат
- C) Розвиток інфраструктури закладу

Які основні типи кадрової політики виділяють в сучасних організаціях?

- A) Відкритий, закритий, гнучкий
- B) Стратегічний, тактичний, адаптаційний
- C) Економічний, соціальний, психологічний

Що включає в себе процес формування кадрової політики?

- A) Визначення потреби в персоналі, розробка стратегії, планування заходів
- B) Аналіз фінансових витрат на персонал
- C) Розробка організаційної структури

Яка особливість кадрової політики в охороні здоров'я?

- A) Високі вимоги до кваліфікації персоналу
- B) Сезонність роботи персоналу
- C) Спрощена система підбору кадрів

Що є основною складовою стратегії управління персоналом?

- A) Довгострокове планування кадрового забезпечення
- B) Тимчасовий найм працівників
- C) Ротація персоналу

Який тип кадрової політики передбачає активне залучення працівників до прийняття рішень?

- A) Демократичний

- В) Адміністративний
- С) Автократичний

Що таке кадрова стратегія?

- А) Планування і реалізація заходів з управління персоналом
- В) Тимчасове вирішення кадрових проблем
- С) Регулювання робочого часу

Який з елементів є ключовим у процесі формування кадрової стратегії?

- А) Визначення довгострокових цілей щодо персоналу
- В) Розробка тимчасових заходів щодо підбору кадрів
- С) Аналіз поточних проблем персоналу

Яка складова є важливою для реалізації кадрової політики в охороні здоров'я?

- А) Створення умов для професійного розвитку працівників
- В) Збільшення кількості адміністративного персоналу
- С) Оптимізація роботи з документацією

Який тип кадрової стратегії спрямований на розвиток і навчання персоналу?

- А) Інноваційний
- В) Консервативний
- С) Статистичний

Що визначає сутність кадрової стратегії в організації?

- А) Підвищення ефективності управління персоналом через довгострокові рішення
- В) Регулювання взаємодії між департаментами
- С) Оптимізація витрат на персонал

Що є важливою складовою кадрової політики в медичній установі?

- А) Забезпечення балансу між потребою в кадрах і фінансовими можливостями
- В) Розширення штату адміністративного персоналу
- С) Контроль за виконанням медичних процедур

Який тип стратегії управління персоналом застосовується в умовах високої конкуренції за кваліфікованих працівників?

- А) Адаптаційна стратегія
- В) Інноваційна стратегія
- С) Підтримувальна стратегія

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник.

- Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
 8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
 9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьВДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
 10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
 11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
 12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова.

1. Басва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ I—IV р. а.) / В. Ї. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. Ї. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. www.who.int.
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. www.ukrstat.gov.ua.
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. www.euro.who.int.
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. www.med122.com.
11. Медичний світ. професійна газета. URL. www.medsvit.org.
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichniy-zaklad/31-medichniy-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. www.amnu.gov.ua.
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. www.umj.com.ua.
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. www.euro.who.int.
27. World Health Organization. URL. www.who.int.
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 5.

СУЧАСНІ МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Мета.

Набуття здобувачем вищої освіти знань про сучасні методи та технології управління персоналом, формування навичок використання інноваційних підходів у роботі з кадрами, а також розуміння ролі новітніх технологій у підвищенні ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності організацій.

Основні поняття.

1. Методи управління персоналом. класифікація та характеристика
2. Технології управління персоналом. визначення та роль у сучасних організаціях
3. Інноваційні методи мотивації персоналу
4. Оцінка персоналу. сучасні підходи та інструменти
5. Автоматизація процесів HR. HRM-системи
6. Впровадження HR-аналітики в управління персоналом
7. Технології рекрутингу та відбору кадрів
8. Лідерство та коучинг як сучасні методи управління
9. Управління талантами. стратегії та технології
10. Інноваційні технології навчання та розвитку персоналу

ПЛАН

1. Питання для самостійного опрацювання.

1. Еволюція методів управління персоналом
2. Основні технології управління персоналом у сучасних умовах
3. Вплив цифровізації на управління персоналом
4. Переваги та недоліки автоматизації HR-процесів
5. Впровадження HR-аналітики в діяльність організацій

2. Питання для самоконтролю.

1. Назвіть основні методи управління персоналом.
2. Охарактеризуйте сучасні технології управління персоналом.
3. Поясніть переваги використання HRM-систем в управлінні персоналом.
4. Опишіть методи оцінки персоналу, які є найбільш ефективними у сучасних умовах.
5. Поясніть роль інноваційних підходів у мотивації персоналу.
6. Як управління талантами сприяє розвитку організації?
7. Поясніть сутність HR-аналітики та її вплив на управління персоналом.
8. Які сучасні методи рекрутингу є найбільш ефективними?
9. Опишіть роль коучингу та лідерства у підвищенні ефективності роботи персоналу.
10. Охарактеризуйте інноваційні технології навчання та розвитку персоналу.

3. Завдання для опрацювання теоретичного матеріалу.

1. HRM-системи. інструменти автоматизації управління персоналом
2. Інновації в управлінні талантами
3. Роль HR-аналітики у прогнозуванні потреб у персоналі
4. Інноваційні підходи до навчання персоналу. електронне навчання, гейміфікація, віртуальна

реальність

5. Стратегії коучингу в управлінні персоналом

4. Дискусійні питання.

1. Як автоматизація HR-процесів впливає на ефективність роботи організації?
2. Які технології управління персоналом є найперспективнішими в умовах цифрової трансформації?
3. Як HR-аналітика сприяє підвищенню продуктивності та мотивації персоналу?
4. Яким чином можна адаптувати сучасні методи управління персоналом до потреб медичних установ?

5. Практичне завдання.

1. Розробити план впровадження HRM-системи для автоматизації процесів управління персоналом у медичному закладі.
2. Скласти програму оцінки персоналу на основі сучасних методів і технологій.

6. Тестові завдання для самоконтролю.

Що включає в себе адміністративний метод управління персоналом?

- A) Планування та організація роботи
- B) Стимулювання праці через заробітну плату
- C) Забезпечення соціальних гарантій працівникам

Який економічний метод управління персоналом найбільше впливає на мотивацію працівників?

- A) Підвищення кваліфікації
- B) Матеріальне стимулювання
- C) Встановлення режиму роботи

Що є основою соціально-психологічних методів управління персоналом?

- A) Забезпечення умов для професійного зростання
- B) Вплив на психологічний клімат у колективі
- C) Встановлення матеріальних винагород

Який з наведених методів є основним при наборі персоналу в медичній установі?

- A) Психологічні тести
- B) Конкурсний відбір
- C) Співбесіда

Яке з наведених джерел є зовнішнім при пошуку персоналу?

- A) Підвищення кваліфікації існуючих працівників
- B) Пошук на ринку праці
- C) Внутрішні конкурси на посади

Що є основною метою адаптації новоприйнятого працівника?

- A) Швидке залучення працівника до робочого процесу
- B) Забезпечення виконання адміністративних вимог
- C) Збільшення кваліфікації працівника

Який з напрямків адаптації включає ознайомлення працівника з організаційною структурою закладу?

- A) Психологічний
- B) Організаційний
- C) Професійний

Що є ключовим елементом процесу управління професійним розвитком персоналу?

- A) Постійне навчання і підвищення кваліфікації
- B) Проведення соціальних заходів
- C) Забезпечення матеріальної підтримки працівників

Що таке професіограма?

- A) Опис вимог до професійних компетенцій і особистісних якостей працівника
- B) Документ, який регламентує робочий час працівника
- C) Програма професійного навчання

Що є основною метою кадрового резерву в медичних установах?

- A) Підготовка потенційних керівників і фахівців
- B) Тимчасове заміщення вакансій
- C) Контроль за дисципліною на робочому місці

Який з методів використовується для оцінювання персоналу?

- A) Атестація
- B) Тестування
- C) Метод мотиваційних інтерв'ю

Що є основною метою атестації працівників у медичному закладі?

- A) Оцінка відповідності кваліфікаційним вимогам
- B) Виявлення дисциплінарних порушень
- C) Ротація працівників

Яка складова процесу управління кар'єрою є важливою для працівників медичних установ?

- A) Планування підвищення кваліфікації
- B) Тимчасове працевлаштування
- C) Організація відпочинку

Що є основним критерієм при управлінні процесом вивільнення персоналу?

- A) Забезпечення прав працівників при звільненні
- B) Зниження фінансових витрат
- C) Підвищення ефективності праці

Що є основною функцією HR-менеджменту в закладі охорони здоров'я?

- A) Управління адаптацією та розвитком персоналу
- B) Проведення атестацій
- C) Контроль за дисципліною

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . THEU, 2018. 288 с. URL. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96>

- %D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-
%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B2.pdf
 7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
 8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
 9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
 10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
 11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
 12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова.

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ І—ІV р. а.) / В. Ї. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. Ї. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С.

Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. www.who.int.
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. www.ukrstat.gov.ua.
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. www.euro.who.int.
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. www.med122.com.
11. Медичний світ. професійна газета. URL. www.medsvit.org.
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. www.amnu.gov.ua.
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. www.umj.com.ua.
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. www.euro.who.int.
27. World Health Organization. URL. www.who.int.
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 6.

ЗАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Мета.

Набуття здобувачем вищої освіти знань про основні психологічні проблеми управління персоналом у сфері охорони здоров'я, формування навичок виявлення та вирішення психологічних конфліктів, розуміння важливості психологічного клімату в колективі для підвищення ефективності роботи медичних установ.

Основні поняття.

1. Психологія управління. визначення та роль у сфері охорони здоров'я
2. Психологічний клімат у колективі. сутність, фактори впливу
3. Мотивація персоналу та її психологічні аспекти
4. Конфлікти в колективі. причини, типи та методи їх вирішення
5. Емоційний інтелект та його вплив на управління персоналом
6. Психологічне вигорання. причини та методи профілактики
7. Лідерство та його психологічні аспекти в медичних колективах
8. Вплив стресу на продуктивність персоналу та шляхи його зниження
9. Комунікаційні проблеми в управлінні персоналом
10. Управління змінами та психологічна адаптація персоналу

ПЛАН

1. Питання для самостійного опрацювання.

1. Основи психології управління персоналом
2. Вплив психологічного клімату на продуктивність праці в медичних установах
3. Методи профілактики психологічного вигорання медичних працівників
4. Емоційний інтелект та його роль у керівництві колективами
5. Психологічні підходи до управління конфліктами в медичних закладах

2. Питання для самоконтролю.

1. Охарактеризуйте психологічні аспекти управління персоналом.
2. Назвіть фактори, що впливають на формування психологічного клімату в колективі.
3. Поясніть, як мотивація персоналу пов'язана з психологічними аспектами управління.
4. Як психологічні конфлікти впливають на роботу медичних установ?
5. Охарактеризуйте методи управління конфліктами в колективі.
6. Поясніть значення емоційного інтелекту в управлінні персоналом.
7. Назвіть основні причини психологічного вигорання серед медичних працівників.
8. Опишіть методи зниження стресу серед медичного персоналу.
9. Які психологічні підходи застосовуються при управлінні змінами в колективі?
10. Поясніть роль лідерства у формуванні позитивного психологічного клімату.

3. Завдання для опрацювання теоретичного матеріалу.

1. Вплив психологічного клімату на ефективність роботи медичних установ
2. Конфлікти в медичних колективах. типи, причини, шляхи вирішення
3. Роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом
4. Психологічне вигорання в сфері охорони здоров'я. методи профілактики та боротьби
5. Психологічна адаптація персоналу до змін у медичних закладах

4. Дискусійні питання.

1. Які основні чинники формують психологічний клімат у медичних колективах?
2. Як можна знизити рівень стресу та психологічного вигорання серед медичного персоналу?
3. Як конфлікти впливають на продуктивність роботи в медичних закладах?
4. Які стратегії управління змінами в колективах є найбільш ефективними з психологічної точки зору?

5. Практичне завдання.

1. Провести аналіз причин психологічного вигорання серед медичних працівників та запропонувати шляхи його профілактики.
2. Розробити план заходів для поліпшення психологічного клімату в колективі медичного закладу.

6. Тестові завдання для самоконтролю.

Що таке управління персоналом як соціальна система?

- A) Система планування робочих процесів
- B) Взаємодія між працівниками, спрямована на досягнення цілей організації
- C) Організація праці та відпочинку персоналу

Що є основною метою формування колективу в медичній установі?

- A) Створення ефективної робочої групи
- B) Розподіл адміністративних обов'язків
- C) Оптимізація витрат на персонал

Який з наведених елементів є основою корпоративної культури?

- A) Система моральних цінностей організації
- B) Матеріальне стимулювання працівників
- C) Організаційна структура

Що є основною складовою згуртованості колективу?

- A) Ефективна комунікація між працівниками
- B) Висока заробітна плата
- C) Стабільність робочих місць

Який з наведених факторів впливає на соціальний розвиток колективу?

- A) Збільшення робочих годин
- B) Рівень професійної підготовки
- C) Соціальні заходи та підтримка

Що включає в себе поняття соціального партнерства в організації?

- A) Співпраця між роботодавцем і працівниками для досягнення спільних цілей
- B) Створення додаткових матеріальних стимулів для працівників
- C) Підвищення кваліфікації персоналу

Який з наведених елементів є показником позитивного соціально-психологічного клімату в колективі?

- A) Високий рівень співробітництва і довіри між працівниками
- B) Часті конфлікти між відділами
- C) Низький рівень залученості працівників

Що є ключовим фактором формування колективу в медичній установі?

- A) Спільна мета і місія закладу
- B) Зменшення витрат на навчання персоналу
- C) Автоматизація процесів

Який з наведених підходів допомагає підвищити згуртованість колективу?

- A) Підвищення рівня оплати праці

- В) Організація спільних тренінгів та корпоративних заходів
- С) Збільшення робочого навантаження

Що є основним індикатором позитивної корпоративної культури?

- А) Низький рівень плинності кадрів
- В) Підвищення заробітної плати
- С) Зменшення кількості відпусток

Що допомагає підтримувати соціально-психологічний клімат в колективі на високому рівні?

- А) Регулярне оцінювання діяльності персоналу
- В) Впровадження системи соціальних бонусів
- С) Скорочення робочих годин

Що є головним завданням соціального партнерства в організації?

- А) Підтримка рівних можливостей для всіх працівників
- В) Контроль за якістю виконаних робіт
- С) Підвищення продуктивності праці

Які заходи сприяють поліпшенню соціального розвитку колективу?

- А) Спільні тренінги та корпоративні заходи
- В) Збільшення кількості робочих змін
- С) Оптимізація розкладу роботи

Який фактор може негативно вплинути на соціально-психологічний клімат у колективі?

- А) Висока професійна кваліфікація персоналу
- В) Нерівномірний розподіл робочих навантажень
- С) Часті професійні тренінги

Що є ключовим аспектом соціально-психологічного клімату?

- А) Рівень мотивації та задоволеності працівників
- В) Технічне забезпечення робочих місць
- С) Кількість робочих змін

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Valabanova2011.pdf
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. <https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE->

- %D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
 8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
 9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
 10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
 11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
 12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова.

1. Басва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ І—IV р. а.) / В. Ї. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. Ї. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. www.who.int.
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. www.ukrstat.gov.ua.
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. www.euro.who.int.
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. www.med122.com.
11. Медичний світ. професійна газета. URL. www.medsvit.org.
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichniy-zaklad/31-medichniy-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. www.amnu.gov.ua.
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. www.umj.com.ua.
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. www.euro.who.int.
27. World Health Organization. URL. www.who.int.
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 7.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Мета.

Набуття здобувачем вищої освіти знань про принципи та методи мотивації та стимулювання персоналу в сфері охорони здоров'я, формування навичок розробки ефективних мотиваційних систем для медичних закладів, розуміння ролі нематеріальної мотивації в підвищенні ефективності роботи медичних працівників.

Основні поняття.

1. Мотивація персоналу. визначення, види та роль у медичних закладах
2. Система мотивації. основні елементи та підходи
3. Матеріальна та нематеріальна мотивація. види та ефективність
4. Стимулювання праці в охороні здоров'я. фінансові та нефінансові інструменти
5. Теорії мотивації та їх застосування у сфері охорони здоров'я
6. Проблеми мотивації медичних працівників та шляхи їх вирішення
7. Професійний розвиток як складова мотиваційної системи
8. Оцінка ефективності мотиваційних заходів
9. Мотивація в умовах кадрового дефіциту
10. Стратегії стимулювання персоналу в умовах реформування охорони здоров'я

ПЛАН

1. Питання для самостійного опрацювання.

1. Основи мотивації та її роль в управлінні персоналом медичних закладів
2. Види мотиваційних систем та їх впровадження в охороні здоров'я
3. Проблеми та особливості стимулювання праці медичних працівників
4. Використання матеріальних та нематеріальних інструментів стимулювання персоналу
5. Вплив професійного розвитку на мотивацію медичних працівників

2. Питання для самоконтролю.

1. Назвіть основні види мотивації та їх вплив на роботу медичного персоналу.
2. Охарактеризуйте основні елементи системи мотивації персоналу в медичних закладах.
3. Поясніть різницю між матеріальною та нематеріальною мотивацією.
4. Як можна оцінити ефективність стимулювання медичних працівників?
5. Опишіть фінансові та нефінансові інструменти стимулювання в охороні здоров'я.
6. Назвіть основні теорії мотивації та поясніть їх застосування в медичних закладах.
7. Як професійний розвиток може стимулювати медичних працівників до більш ефективної роботи?
8. Які чинники можуть вплинути на мотивацію в умовах кадрового дефіциту?
9. Охарактеризуйте стратегії стимулювання персоналу під час реформування охорони здоров'я.
10. Як можна розробити ефективну систему мотивації для медичних працівників?

3. Завдання для опрацювання теоретичного матеріалу.

1. Мотиваційні системи в медичних закладах. теорії та практичне застосування
2. Стимулювання персоналу в умовах кризових ситуацій в охороні здоров'я
3. Ефективність матеріальних та нематеріальних мотиваційних заходів

4. Мотивація та її роль у знизенні плинності кадрів в медичних установах
5. Підходи до розробки системи мотивації для персоналу медичних закладів в умовах реформування

4. Дискусійні питання.

1. Які чинники найбільше впливають на мотивацію медичних працівників?
2. Як можна покращити систему мотивації в умовах обмежених фінансових ресурсів?
3. Яка роль нематеріальної мотивації у сучасній системі управління медичними кадрами?
4. Як професійний розвиток сприяє підвищенню мотивації медичного персоналу?

5. Практичне завдання.

1. Розробити програму нематеріальної мотивації для медичного персоналу.
2. Провести аналіз ефективності матеріальної мотивації в медичних закладах на прикладі конкретної установи.

6. Тестові завдання для самоконтролю.

Що таке мотивація персоналу в закладах охорони здоров'я?

- A) Процес створення умов для ефективної праці
- B) Процес оплати праці
- C) Система організації робочого часу

Яка з сучасних теорій мотивації найбільше застосовується в медичних установах?

- A) Теорія потреб Маслоу
- B) Теорія X та Y МакГрегора
- C) Теорія двофакторної мотивації Герцберга

Яке з наступних тверджень є вірним щодо стимулювання персоналу?

- A) Стимулювання базується виключно на матеріальних винагородах
- B) Стимулювання включає як матеріальні, так і нематеріальні засоби
- C) Стимулювання залежить лише від виконання адміністративних вимог

Що є основним фактором, що впливає на ефективність мотивації в медичних установах?

- A) Матеріальні стимули
- B) Психологічний комфорт на робочому місці
- C) Тривалість робочого дня

Який вид стимулювання найчастіше використовується в медичних закладах?

- A) Матеріальне стимулювання
- B) Підвищення кваліфікації
- C) Гнучкий графік роботи

Що таке нематеріальне стимулювання персоналу?

- A) Додаткові вихідні
- B) Визнання досягнень та створення комфортних умов праці
- C) Збільшення заробітної плати

Яка з наведених теорій мотивації передбачає поділ мотиваторів на гігієнічні та мотиваційні фактори?

- A) Теорія очікувань Врума
- B) Теорія потреб Маслоу
- C) Двофакторна теорія Герцберга

Що є ключовою метою стимулювання працівників у медичному закладі?

- A) Підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою

- В) Контроль за виконанням обов'язків
- С) Оптимізація витрат на персонал

Який з наведених способів відноситься до матеріального стимулювання персоналу?

- А) Похвала за виконану роботу
- В) Бонуси та премії
- С) Організація корпоративних заходів

Який з наведених елементів не є формою матеріального стимулювання?

- А) Заробітна плата
- В) Соціальні пільги
- С) Ротація посад

Яка з сучасних теорій мотивації акцентує увагу на балансі між вкладеними зусиллями та отриманою винагородою?

- А) Теорія справедливості Адамса
- В) Теорія очікувань Врума
- С) Теорія підкріплення Скіннера

Що є основним компонентом системи нематеріального стимулювання?

- А) Збільшення заробітної плати
- В) Визнання досягнень працівника
- С) Надання додаткових відпусток

Який вид стимулювання найбільше сприяє розвитку професійних навичок персоналу?

- А) Нематеріальне стимулювання
- В) Стимулювання через навчання і підвищення кваліфікації
- С) Стимулювання через бонуси та премії

Що є ключовим елементом мотивації за двофакторною теорією Герцберга?

- А) Професійний розвиток
- В) Гігієнічні фактори
- С) Соціальні пільги

Що є основною формою соціального стимулювання в закладах охорони здоров'я?

- А) Надання бонусів
- В) Створення комфортних умов праці та підтримка соціальної взаємодії
- С) Збільшення робочих годин

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я. навчальний посібник. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ . Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон . Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL. http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом . навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль . ТНЕУ, 2018. 288 с. URL. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)

6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління. навчально-методичний посібник. Черкаси. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL. https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон. Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса. Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління. практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів. ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом . підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк . ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL. https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова.

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я . Навч.-метод. посіб. Київ . МАУП, 2007. 328 с. URL. https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка. реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL. <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я. колективна монографія. ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні. генеза і перспективи розвитку. колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтєєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ. НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві. підручник (ВНЗ І—ІV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] . навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського.. Київ . КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL.

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL. www.who.int.
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL. <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. www.ukrstat.gov.ua.
4. Державна казначейська служба України. офіційний веб-сайт. URL. <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України». офіційний веб-сайт. URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL. <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL. www.euro.who.int.
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL. <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL. www.med122.com.
11. Медичний світ. професійна газета. URL. www.medsvit.org.
12. Медична інформаційна система. офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL. <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL. <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України. офіційний веб-сайт. URL. <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України. офіційний веб-сайт. URL. <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL. www.amnu.gov.ua.
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України. офіційний веб-сайт. URL. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL. http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
20. Український медичний часопис. медичний журнал. URL. www.umj.com.ua.
21. Українська Медична Рада. URL. <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL. <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL. <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL. <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL. www.euro.who.int.
27. World Health Organization. URL. www.who.int.
28. Modern healthcare. URL. <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL. <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission. official web-site. URL. <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ТЕМА 8.

ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖСОБИСТІСНОГО СПІЛКУВАННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Мета.

Набуття здобувачем вищої освіти знань про особливості міжособистісного спілкування в сфері охорони здоров'я, виявлення проблем ефективного спілкування між медичним персоналом і пацієнтами, формування компетентностей з управління комунікаціями для покращення якості медичних послуг.

Основні поняття.

1. Міжособистісне спілкування. сутність, типи та види
2. Комунікативні бар'єри в охороні здоров'я
3. Спілкування лікаря і пацієнта. проблеми взаємодії
4. Вербальні та невербальні засоби спілкування
5. Психологічні аспекти комунікації в медичних закладах
6. Емпатія та її роль у медичному спілкуванні
7. Конфлікти в медичній комунікації. причини та шляхи вирішення
8. Профілактика професійного вигорання через ефективну комунікацію
9. Етичні аспекти міжособистісного спілкування в охороні здоров'я
10. Спілкування в мультидисциплінарних командах. виклики та стратегії ефективної комунікації

ПЛАН

1. Питання для самостійного опрацювання.

1. Міжособистісне спілкування як основа ефективної взаємодії в охороні здоров'я
2. Основні комунікативні бар'єри в медичних установах та шляхи їх подолання
3. Вербальні та невербальні аспекти комунікації в роботі медичного персоналу
4. Емпатія у спілкуванні лікаря і пацієнта. значення та проблеми
5. Психологічні особливості комунікації між медичним персоналом

2. Питання для самоконтролю.

1. Назвіть основні типи міжособистісного спілкування.
2. Охарактеризуйте основні комунікативні бар'єри у медичних закладах.
3. Поясніть роль емпатії у взаємодії лікаря з пацієнтом.
4. Які невербальні засоби комунікації є важливими у роботі медичного персоналу?
5. Охарактеризуйте психологічні аспекти взаємодії медичного персоналу між собою.
6. Назвіть основні причини конфліктів у комунікаціях між медичним персоналом і пацієнтами.
7. Опишіть стратегії ефективної комунікації у мультидисциплінарних командах.
8. Як міжособистісне спілкування може впливати на профілактику професійного вигорання?
9. Поясніть етичні принципи спілкування медичного персоналу з пацієнтами.
10. Охарактеризуйте основні способи подолання конфліктів у медичних колективах.

3. Завдання для опрацювання теоретичного матеріалу.

1. Комунікативні проблеми в медичних закладах. причини та наслідки
2. Специфіка спілкування лікар-пацієнт. етичні та психологічні аспекти.

3. Проблеми взаємодії в мультидисциплінарних командах
4. Роль емпатії в профілактиці конфліктів у медичних закладах
5. Психологічні техніки подолання комунікативних бар'єрів у роботі з пацієнтами

4. Дискусійні питання.

1. Які фактори найбільше впливають на ефективність міжособистісного спілкування у медичних закладах?
2. Як можна покращити комунікацію між медичним персоналом і пацієнтами?
3. Яка роль невербальної комунікації у взаємодії медичних працівників із пацієнтами?
4. Чому конфлікти в медичних колективах є такими поширеними, і як їх уникати?

5. Практичне завдання.

1. Розробити програму тренінгу з ефективної комунікації для медичного персоналу.
2. Проаналізувати комунікативні бар'єри в роботі лікаря і пацієнта на прикладі конкретної ситуації.

6. Тестові завдання для самоконтролю.

Що таке міжособистісне спілкування в контексті охорони здоров'я?

- A) Передача інформації через офіційні канали
- B) Обмін інформацією між медичним персоналом та пацієнтами
- C) Комунікація між різними підрозділами закладу

Який з критеріїв є важливим для ефективного міжособистісного спілкування?

- A) Ясність та доступність інформації
- B) Відстань між співрозмовниками
- C) Використання технічних засобів

Який з наведених видів є складовою міжособистісного спілкування?

- A) Вербальне та невербальне спілкування
- B) Офіційне листування
- C) Робочі звіти

Що є основною функцією міжособистісного спілкування в медичній установі?

- A) Забезпечення дотримання протоколів
- B) Обмін інформацією для поліпшення якості медичних послуг
- C) Контроль за робочими процесами

Який рівень міжособистісного спілкування є основним у медичній практиці?

- A) Міжособистісне спілкування на рівні адміністрації
- B) Спілкування між медичним персоналом та пацієнтами
- C) Внутрішньоорганізаційне спілкування

Що є характеристикою ефективного стилю спілкування у закладах охорони здоров'я?

- A) Доступність та емоційна підтримка
- B) Формальність та жорсткість
- C) Мінімізація спілкування

Який з наступних стилів спілкування найбільше сприяє довірі між пацієнтом та медичним працівником?

- A) Авторитарний стиль
- B) Партнерський стиль
- C) Пасивний стиль

Який фактор є вирішальним для побудови ефективної комунікації між лікарем та пацієнтом?

- A) Емоційна підтримка та співчуття
- B) Формальне спілкування
- C) Використання технічних термінів

Яке з наступних тверджень характеризує ефективну комунікацію у медичній сфері?

- A) Використання коротких відповідей без пояснень
- B) Чітке та зрозуміле пояснення діагнозу та плану лікування
- C) Мінімізація діалогу для економії часу

Який з елементів є важливим для поліпшення невербального спілкування у медичній практиці?

- A) Підтримка зорового контакту
- B) Використання технічної документації
- C) Мінімізація невербальних сигналів

Що є головною функцією невербального спілкування між лікарем та пацієнтом?

- A) Підтримка емоційного контакту та довіри
- B) Контроль за точністю інформації
- C) Мінімізація взаємодії

Що є основним рівнем комунікації у медичній практиці між персоналом?

- A) Спілкування через інформаційні бюлетені
- B) Неформальне спілкування для обміну досвідом
- C) Взаємодія через адміністративні канали

Який з елементів є характерним для асертивного стилю спілкування у медичному середовищі?

- A) Виразна комунікація з повагою до прав співрозмовника
- B) Домінування та жорсткий контроль
- C) Пасивне сприйняття інформації

Що є основним бар'єром для ефективного міжособистісного спілкування у медичній установі?

- A) Психологічна несумісність співрозмовників
- B) Відсутність спільної мети
- C) Використання простих термінів

Який з аспектів сприяє підвищенню якості міжособистісної комунікації в охороні здоров'я?

- A) Регулярні тренінги з комунікативних навичок для медичного персоналу
- B) Мінімізація контакту з пацієнтами
- C) Формалізація спілкування через документи

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний

- посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : THEU, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf
 7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
 8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
 9. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
 10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
 11. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
 12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я: колективна монографія: ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку: колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві: підручник (ВНЗ І—ІV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління

персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL: <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua.
4. Державна казначейська служба України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
11. Медичний світ: професійна газета. URL: www.medsvit.org.
12. Медична інформаційна система: офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL: <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
17. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
20. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.
21. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL: <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL: <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL: <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL: www.euro.who.int.
27. World Health Organization. URL: www.who.int.
28. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products->

and-services.

30. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL:
<https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ «КЕЙС МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ / ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ УСТАНОВИ»

Мета. набуття здобувачем вищої освіти знань спеціальних компетентностей зі стратегічного планування в закладах охорони здоров'я / фармацевтичних установах, формування практичних навичок з розробки стратегії медичного закладу / фармацевтичної установи.

Індивідуальне завдання оформляється у вигляді окремого документа, обсягом до 15 сторінок формату А4 за наступними елементами.

Ситуація:

Міська лікарня "Здоров'я" зіткнулася з проблемою кадрового дефіциту. Частина співробітників досягла пенсійного віку і планує вихід на пенсію впродовж наступних трьох років. У той же час, лікарня планує відкриття нових відділень, що збільшить потребу у кваліфікованому медичному персоналі. Особливо гостро стоїть питання з лікарями-фахівцями (хірурги, анестезіологи) та середнім медичним персоналом (медсестри, фельдшери). Для успішного функціонування лікарні необхідно здійснити планування поточної і довгострокової потреби в персоналі. Лікарня також має врахувати вплив демографічних змін у регіоні, можливий розвиток нових технологій, що потребують перекваліфікації персоналу, і економічні коливання, які можуть впливати на залучення та утримання працівників.

Завдання:

1. Оцінка поточної потреби.

Проведіть аналіз наявного персоналу лікарні "Здоров'я". Визначте, які фахівці вже зараз є в дефіциті, і скільки співробітників планує піти на пенсію найближчим часом.

2. Методи прогнозування.

Оберіть методи прогнозування кадрової потреби для лікарні на наступні 5 років. Врахуйте динаміку захворювань, демографічну ситуацію у регіоні, розвиток нових медичних технологій та можливі зміни у фінансуванні системи охорони здоров'я.

3. Довгострокове планування.

Розробіть довгостроковий план кадрового забезпечення лікарні з акцентом на залучення молодих фахівців та підвищення кваліфікації наявного персоналу. Які заходи ви запропонуєте для залучення нових співробітників і утримання існуючих кадрів?

4. Розрахунок потреби.

На основі прогнозних даних визначте кількість лікарів і медсестер, необхідних для забезпечення стабільної роботи лікарні через 5 років.

Практичне завдання.

1. Складіть план залучення і підготовки персоналу для відкриття нових відділень.
2. Використовуючи метод експертних оцінок або аналіз трендів, спрогнозуйте необхідну кількість медичних фахівців для забезпечення безперебійної роботи лікарні через 5 років.
3. Запропонуйте заходи для мотивації медичних працівників залишатися в лікарні, а також для перекваліфікації тих, чия спеціальність може зазнати змін через технологічний прогрес.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ / ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ УСТАНОВИ

« _____ »

ТИТУЛЬНА СТОРІНКА

Назва та адреса закладу _____

РЕЗЮМЕ

Узагальніть ключові моменти бізнесу на даний момент

Сутність та види діяльності _____

Список та описання медичних послуг / товарів _____

Тип закладу _____

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

SWOT-аналіз

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сильні сторони) <ul style="list-style-type: none">•••	Weaknesses (слабкі сторони) <ul style="list-style-type: none">•••
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості) <ul style="list-style-type: none">•••	Threats (загрози) <ul style="list-style-type: none">•••

STEP-аналіз

Опис чинника	Вага	Опис чинника	Вага	Опис чинника	Вага
<i>Політичні чинники</i>		<i>Економічні чинники</i>		<i>Соціально-культурні чинники</i>	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	

<i>Технологічні чинники</i>		<i>Правові чинники</i>		<i>Екологічні чинники</i>	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ І ОПЕРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ

Період планування – 5 років.

Сформуйте стратегічні та оперативні цілі діяльності організації.

Важливо! Сукупність стратегічних цілей має відповідати конкретному стратегічному пріоритету і напрямку діяльності організації. Стратегічні цілі випливають із місії організації і утворюють рамки, в яких прийматимуться рішення щодо конкретних оперативних цілей. Опис змісту оперативної цілі має містити: головний результат, якого треба досягти, а також показники (індикатори) реалізації, які надалі дозволять створити та впровадити систему моніторингу та правильно оцінювати ступень досягнення даної оперативної цілі і вчасно та якісно корегувати подальші заходи.

Стратегічні та оперативні цілі Вашої стратегії мають бути узгоджені між собою.

Стратегічні та оперативні цілі

Стратегічна ціль	Термін досягнення	Оперативні цілі, спрямовані на досягнення стратегічної цілі	Головний результат, що треба досягнути	Показники (індикатори) реалізації
1.		1.1.		
		1.2.		

Розробіть «дерево цілей» розвитку для організації у відповідності до визначених Вами цілей.

РОЗРОБКА ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Розробіть план реалізації стратегії.

Важливо! План реалізації стратегії – це документ, що відображає, які заходи необхідно здійснити, якого результату необхідно досягти, хто є відповідальним за реалізацію, хто є виконавцем і співвиконавцем конкретного заходу, який строк виконання, який обсяг прогнозованих коштів необхідно залучити.

Стратегічні та оперативні цілі

Стратегічна ціль	Оперативні цілі	Показник (індикатори) реалізації	Заходи з реалізації	Ризики	Термін виконання	Виконавець	Обсяг прогнозованих коштів
1.	1.1.						
	1.2.						

КЛЮЧОВІ РИЗИКИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Проаналізуйте основні ризики реалізації стратегії.

Ризики

Ризик	Ступінь впливу	Заходи щодо його усунення

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ

Основна:

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я: колективна монографія: ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 484 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку: колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 424 с.
5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві: підручник (ВНЗ I—IV р. а.) / В. І. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. І. Шатила. 2013. 304 с.
6. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Роцина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL: <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.
3. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua.
4. Державна казначейська служба України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.
9. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <https://kved.biz.ua>.
10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
11. Медичний світ: професійна газета. URL: www.medsvit.org.
12. Медична інформаційна система: офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL: <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
13. Медико - правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua>.
14. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.
15. Міністерство соціальної політики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
16. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.

17. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
20. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.
21. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
22. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL: <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL: <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL: <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL: www.euro.who.int.
27. World Health Organization. URL: www.who.int.
28. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.