

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Фармацевтичний

Кафедра менеджменту охорони здоров'я



**МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ В СТОМАТОЛОГІЇ»**

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 - 2024

Затверджено:

Засіданням кафедри менеджменту охорони здоров'я
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від "26" 08 2024 р.

Завідувач кафедри  Олена РУДІНСЬКА

Розробники:

доцент кафедри, к.істор.н., доц. Дружкова І. С.

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

доцент кафедри, к.е.н., доц. Кусик Н. Л.

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПРАКТИКИ

Мета.

Ознайомити студентів із основами організації стоматологічної практики, зокрема з вибором організаційно-правової форми клініки, створенням і управлінням організаційною структурою, розробкою посадових інструкцій, організації взаємодії між адміністрацією та медичним персоналом, а також оптимізацією робочих процесів.

Основні поняття.

1. **Вибір організаційно-правової форми клініки.**
 - о Основні види юридичних форм (приватна клініка, товариство з обмеженою відповідальністю, медичний центр тощо) та критерії їх вибору.
2. **Створення та управління організаційною структурою.**
 - о роль та значення організаційної структури для ефективної роботи клініки; моделі різних структур (лінійна, функціональна, матрична).
3. **Розробка посадових інструкцій для персоналу.**
 - о Основні складові посадових інструкцій: обов'язки, права, відповідальність.
4. **Організація взаємодії між адміністрацією та медичним персоналом.**
 - о Шляхи забезпечення ефективної комунікації та співпраці всередині клініки.
5. **Оптимізація робочих процесів для підвищення ефективності.**
 - о Методи оптимізації, включаючи автоматизацію та впровадження сучасних технологій.

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

- Привітання, перевірка присутніх.
- Повідомлення теми та мети заняття.
- Обговорення важливості правильної організації стоматологічної практики для успішної роботи клініки.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК.

Кейс для аналізу.

У стоматологічній клініці «Посмішка XXI» планується зміна організаційної структури через зменшення витрат і потреби в нових спеціалістах. Адміністрація розглядає можливість переходу на функціональну організаційну модель та впровадження нових посадових інструкцій для персоналу.

Запитання для обговорення.

1. **Вибір організаційно-правової форми клініки.**
 - о Які організаційно-правові форми найбільше підходять для стоматологічної клініки?
 - о Які переваги та недоліки кожного з форм?
2. **Створення та управління організаційною структурою.**
 - о Які моделі організаційної структури можна використовувати для стоматологічної клініки?
 - о Яка структура клініки впливає на її ефективність?
3. **Розробка посадових інструкцій для персоналу.**
 - о Які ключові елементи мають бути включені в посадові інструкції для медичного

- персоналу?
- о Як часто необхідно оновлювати посадові інструкції?
4. **Організація взаємодії між адміністрацією та медичним персоналом.**
 - о Які методи комунікації можна використати для забезпечення ефективної співпраці між керівництвом і персоналом?
 - о Які інструменти дозволяють покращити взаємодію в центрі колективу?
 5. **Оптимізація робочих процесів.**
 - о Як впровадження сучасних технологій оптимізувати робочі процеси в клініці?
 - о Які підходи до організації робочого часу можуть підвищити ефективність клініки?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ.

1. Створіть організаційну структуру для стоматологічної клініки, яка обслуговує 50 місць на день і має 10 співробітників.
2. Розробіть посадову інструкцію для стоматолога, яка охоплює його основні обов'язки, права та відповідальність.
3. Пропонуйте шляхи оптимізації роботи клініки з використанням цифрових інструментів.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
Організаційно-правова форма клініки	Вибір юридичного статусу клініки, який визначає її права, обов'язки та структуру управління.
Організаційна структура	Модель побудови внутрішніх взаємодій між відділами та працівниками клініки для ефективного управління.
Посадові інструкції	Офіційні документи, що виконують обов'язки, права та відповідальність кожного співробітника.
Оптимізація робочих процесів	Поліпшення продуктивності за допомогою модернізації, автоматизації або впровадження нових технологій.
Взаємодія між адміністрацією та персоналом	Процеси налагодження комунікації та співпраці між керівництвом клініки та її медичними працівниками.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Організаційно-правові форми стоматологічних клінік: переваги та недоліки.
2. Сучасні підходи до управління організаційною структурою медичних закладів.
3. Розробка посадових інструкцій у стоматологічній практиці: найкращі практики.
4. Оптимізація робочих процесів у стоматологічних клініках: методи та інструменти.
5. Впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності роботи медичних установ.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Які основні критерії вибору організаційно-правової форми клініки?

2. Які моделі організаційної структури найбільше підходять для стоматологічних клінік?
3. Якими є основні елементи посадової інструкції для медичних працівників?
4. Як забезпечити ефективну комунікацію між адміністрацією та медичним персоналом?
5. Які методи можна використати для оптимізації робочих процесів у клініці?

ТЕСТУВАННЯ.

1. Що є основним критерієм вибору організаційно-правової форми клініки?
 - A) Місцезнаходження
 - B) Кількість оплати
 - C) Правова відповідальність
 - D) Вартість оренди
2. Яка з організаційних структур підходить для стоматологічної клініки?
 - A) Функціональна
 - B) Матрична
 - C) Лінійна
 - D) Усі вище зазначені
3. Яка інформація обов'язково має міститися в посадовій інструкції?
 - A) Зарплата
 - B) Основні обов'язки
 - C) Графік відпусток
 - D) Відповідальність за маркетинг
4. Який з інструментів найкраще підходить для покращення взаємодії між адміністрацією та персоналом?
 - A) Електронна пошта
 - B) Соціальні мережі
 - C) Спільні зустрічі та обговорення
 - D) Система управління проектами
5. Що додатково оптимізувати робочі процеси в стоматологічній клініці?
 - A) Збільшення кількості персоналу
 - B) Впровадження автоматизації
 - C) Створення нового відділу
 - D) Зменшення кількості місць

ТЕМА 02. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПРАКТИКИ

Мета.

Ознайомлення з основними аспектами ліцензування стоматологічної діяльності, вимогами щодо ведення медичної та юридичної документації, дотриманням стандартів інфекційного контролю, захистом прав послуг та медичних працівників, а також відповідністю за неналежне надання стоматологічних послуг.

Основні поняття.

1. **Ліцензування стоматологічної діяльності.**
 - о Порядок отримання ліцензії та вимоги до суб'єктів стоматологічної практики.
2. **Вимоги щодо забезпечення медичної та юридичної документації.**
 - о Ведення медичної картки пацієнта, реєстрація процедур та лікування, захист персональних даних.
3. **Дотримання стандартів інфекційного контролю.**
 - о Стандарти та протоколи інфекційного контролю в стоматологічних установах.
4. **Захист прав допомоги та медичних працівників.**
 - о Основні права використання та обов'язки медичних працівників відповідно до законодавства.
5. **Відповідальність за неналежне надання стоматологічних послуг.**
 - о Юридична відповідальність за професійні порушення, захист від медичних помилок.

ПЛАН.

Організаційні заходи.

- Привітання, перевірка присутніх.
- Повідомлення теми та мети заняття.
- Мотивація здобувачів до вивчення теми через актуалізацію важливості правового регулювання в стоматологічній практиці.

Формування професійних змін і навичок.

Кейс для аналізу.

Стоматологічна клініка отримала претензії від допомоги через неналежне лікування та відповідну документацію. Клініці загрожує судовий позов.

Запитання для обговорення.

1. **Ліцензування стоматологічної діяльності.**
 - о Які вимоги потрібно виконати для отримання ліцензії на стоматологічну діяльність?
 - о Як можна втратити ліцензію через порушення стандартів?
2. **Вимоги щодо забезпечення медичної та юридичної документації.**
 - о Які документи повинні бути оформлені при числі гостей?
 - о Як забезпечити захист персональних даних служби?
3. **Дотримання стандартів інфекційного контролю.**
 - о Які протоколи інфекційного контролю повинні виконуватися в стоматологічній клініці?
 - о Які слідки можуть виникнути через недотримання стандартів?
4. **Захист прав допомоги та медичних працівників.**
 - о Які права потреби та обов'язки медичних працівників є ключовими?
 - о Як забезпечити захист медичних працівників від необґрунтованих претензій?

5. **Відповідальність за неналежне надання стоматологічних послуг.**

- o Які юридичні наслідки очікують на клініку за неналежне надання стоматологічних послуг?
- o Як клініка може мінімізувати ризики судових позовів?

Практичне завдання.

1. Опишіть основні етапи отримання ліцензії на стоматологічну діяльність.
2. Розробіть план підтримки стандартів інфекційного контролю для стоматологічної клініки.
3. Оцініть, як стоматологічна клініка може забезпечити захист прав потреби та мінімізувати ризики юридичної відповідальності.

Основні поняття.

Поняття	Сутність
Ліцензування стоматологічної діяльності	Процес отримання та збереження права на ведення стоматологічної практики.
Медична документація	Офіційні документи, що підтверджують надання медичних послуг пацієнтам.
Інфекційний контроль	Комплекс заходів для запобігання розповсюдженню інфекції в медичних установах.
Захист прав допомоги	Правові механізми, що гарантують дотримання прав користувачів під час отримання медичної допомоги.
Юридична відповідальність	Наслідки, які настають для медичного персоналу у разі неналежного надання послуг.

Теми доповідей / рефератів.

1. Ліцензування стоматологічної діяльності.
2. Ведення медичної та юридичної документації в стоматологічній клініці.
3. Дотримання стандартів інфекційного контролю в стоматології.
4. Захист прав використання в стоматологічних установах.
5. Юридична відповідальність медичних працівників за неналежне лікування.

Підбиття підсумків.

1. Що таке ліцензування стоматологічної діяльності та які вимоги для його отримання?
2. Які основні документи повинні вестися в стоматологічній клініці?
3. Які стандарти інфекційного контролю застосовуються в стоматології?
4. Які права забезпечені та медичних працівників захищені законодавством?
5. Яка відповідальність настає за неналежне надання стоматологічних послуг?

Тестування.

1. Які вимоги є обов'язковими для отримання ліцензії на стоматологічну діяльність?
 - А) Більше реєстрація підприємства
 - В) Виконання всіх вимог законодавства, виключно зі стандартами якості

- C) Тільки підписання договорів з постачальниками
 - D) Виключне забезпечення медичного обладнання
2. Які основні медичні документи ведуться в стоматологічній практиці?
- A) Більше особистісних записів лікарів
 - B) Медична карта пацієнта, протоколи лікування, процедури реєстрації
 - C) Тільки інформація про оплату послуг
 - D) Більше загальних рекомендацій пацієнтам
3. Які стандарти інфекційного контролю є обов'язковими в стоматології?
- A) Лише дезінфекція рук
 - B) Використання захисного обладнання, стерилізація, дезінфекція поверхонь
 - C) Лише захист очей лікаря
 - D) Лише вентиляція приміщень
4. Які права залишаються захищені законодавством?
- A) Тільки право на безоплатне лікування
 - B) Право на інформацію, збереження таємниці, належну медичну допомогу
 - C) Більше право на скаргу
 - D) Виключно право на компенсацію
5. Яка відповідальність настає за неналежне надання стоматологічних послуг?
- A) Більше дисциплінарної відповідальності
 - B) Адміністративна, дисциплінарна або кримінальна відповідальність
 - C) Тільки адміністративні штрафи
 - D) Виключно судові розгляди без штрафів

ТЕМА 3. МАРКЕТИНГ У СТОМАТОЛОГІЇ

Мета.

Ознайомлення з основними поняттями маркетингу в стоматологічній практиці, аналізом та конкурентним середовищем, принципами сегментації цільової аудиторії, а також стратегіями надання стоматологічних послуг із застосуванням цифрових інструментів.

Основні поняття.

1. **Аналіз ринку та конкурентне середовище.**
 - о Визначення та дослідження ринку стоматологічних послуг. Оцінка конкурентів і вивчення їхньої діяльності.
2. **Сегментація цільової аудиторії та створення профілю клієнта.**
 - о Процес визначення та аналізу різних груп клієнтів, якими стоматологічні послуги можуть бути корисними. Створення профілю ідеального клієнта.
3. **Розробка стратегії надання стоматологічних послуг.**
 - о Планування та реалізація маркетингових дій для залучення нових споживачів і підвищення лояльності існуючих клієнтів.
4. **Використання цифрових інструментів: веб-сайти, соціальні мережі, SEO.**
 - о Роль веб-сайтів, соціальних мереж і SEO-оптимізація в маркетингових стратегіях для стоматологічних клінік.
5. **Управління репутацією клініки в онлайн-просторі.**
 - о Способи моніторингу й підтримки позитивної репутації клінік в Інтернеті, робота з відгуками та спілкування з пацієнтами.

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

- Привітання, перевірка присутніх.
- Повідомлення теми та мети заняття.
- Мотивація здобувачів до вивчення теми через актуалізацію ролі маркетингу в розвитку стоматологічної клініки.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу.

Стоматологічна клініка «Здорова посмішка» бажає розширити свою клієнтську базу. Керівництво прагне зрозуміти свою цільову аудиторію та розробити ефективну стратегію маркетингу з використанням цифрових інструментів.

Запитання для обговорення.

1. **Аналіз ринку та конкурентне середовище.**
 - о Які фактори слід враховувати при аналізі ринку стоматологічних послуг?
 - о Як аналіз конкурентів може допомогти клініці отримати перевагу на ринку?
2. **Сегментація цільової аудиторії та створення профілю клієнта.**
 - о Які основні критерії можна використовувати для сегментації цільової аудиторії?
 - о Як створити профіль клієнта ефективнішим маркетингу?
3. **Розробка стратегії надання стоматологічних послуг.**
 - о Які кроки потрібно зробити для створення стратегії надання стоматологічних послуг?
 - о Які методи просування є найбільш ефективними для стоматологічної клініки?

4. **Використання цифрових інструментів: веб-сайти, соціальні мережі, SEO.**
 - о Як веб-сайт клініки може сприяти залученню нових користувачів?
 - о Яку роль гравці соціальні мережі при наданні стоматологічних послуг?
5. **Управління репутацією клініки в онлайн-просторі.**
 - о Як клініка може ефективно керувати вашою репутацією в Інтернеті?
 - о Які інструменти допомагають підтримувати позитивні імідж-клініки в онлайн-просторі?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ.

1. Проаналізуйте ринок стоматологічних послуг вашого регіону та визначте ключових конкурентів.
2. Створіть профіль ідеального клієнта для стоматологічної клініки та розробіть базову стратегію його залучення.
3. Оцініть ефективність веб-сайту та соціальної мережі стоматологічної клініки «Здорова посмішка» та запропонуйте рекомендації щодо їх покращення.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
Аналіз ринку та конкурентне середовище	Оцінка поточного стану ринку стоматологічних послуг і діяльності конкурентів.
Сегментація цільової аудиторії	Визначення групи клієнтів для таргетування послуг стоматології.
Стратегія просування	План маркетингових дій для збільшення кількості клієнтів.
Цифрові інструменти	Веб-сайти, соціальні мережі, SEO – інструменти, що допомагають просувати стоматологічні послуги.
Управління репутацією в онлайн-просторі	Контроль та підтримка позитивного іміджу клініки в Інтернеті.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Роль аналізу ринку в стоматологічній практиці.
2. Сегментація цільової аудиторії та її важливість для стоматології.
3. Стратегія надання стоматологічних послуг в умовах конкуренції.
4. Використання цифрових інструментів у стоматологічній практиці.
5. Управління репутацією стоматологічної клініки в онлайн-просторі.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Як аналіз ринку стоматологічних послуг?
2. Які особливості сегментації цільової аудиторії для стоматології?
3. Які основні кроки у розробці стратегії надання стоматологічних послуг?
4. Яку роль гравці цифрові інструменти в маркетингових стратегіях?
5. Як ефективно управляти репутацією стоматологічної клініки в онлайн-просторі?

ТЕСТУВАННЯ.

1. Що включає аналіз ринку стоматологічних послуг?
 - A) Оцінку економічного розвитку країни
 - B) Вивчення запиту та аналіз конкурентів
 - C) Лише аналіз демографічних показників
 - D) Оцінку вартості обладнання
2. Що таке сегментація цільової аудиторії?
 - A) Визначення найближчої території для розміщення клініки
 - B) Розподіл потенційних клієнтів на групи за певними ознаками
 - C) Визначення маркетингового бюджету
 - D) Аналіз вартості стоматологічних послуг
3. Що є ключовим сервісом у наданні стоматологічних послуг?
 - A) Розробка цінової політики
 - B) Використання використаної друкованої реклами
 - C) Планування маркетингових дій і таргетування просування
 - D) Впровадження тільки акційних пропозицій
4. Які цифрові інструменти найбільш ефективні в стоматологічному маркетингу?
 - A) Телевізійна реклама
 - B) SEO, веб-сайти, соціальні мережі
 - C) Газетні оголошення
 - D) Більше друкованих буклетів
5. Які методи допомагають керувати репутацією клініки в Інтернеті?
 - A) Ігнорування відгуків
 - B) Моніторинг, відповідь на відгуки, активна присутність у соціальних мережах
 - C) Використання позитивних коментарів
 - D) Виключна реклама без взаємодії

ТЕМА 4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СТОМАТОЛОГІЧНІЙ КЛІНІЦІ

Мета.

Ознайомити студентів із принципами фінансового менеджменту в стоматологічних клініках, зокрема створенням бюджету, контролем фінансових потоків, аналізом фінансових показників, ціноутворенням, оптимізацією витрат та плануванням інвестицій.

Основні поняття.

1. **Створення бюджету клініки та контроль фінансових потоків.**
 - о Поняття бюджету, етапи його створення. Методи контролю та управління доходами і витратами клініки.
2. **Аналіз основних фінансових показників: рентабельність, ліквідність.**
 - о Показники фінансового стану клініки: рентабельність, ліквідність, їх аналіз та методи покращення.
3. **Ціноутворення на стоматологічні послуги.**
 - о Визначення вартості стоматологічних послуг з урахуванням їх вартості, конкурентного середовища та рентабельності.
4. **Оптимізація витрат та управління матеріальними ресурсами.**
 - о Методи зниження витрат і ефективне управління ресурсами для підвищення рентабельності клініки.
5. **Планування інвестицій в оновлення обладнання та розвиток клініки.**
 - о Інвестиційне планування, вибір обладнання та розрахунок інвестиційної доцільності.

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

- Привітання, перевірка присутніх.
- Повідомлення теми та мети заняття.
- Мотивація здобувачів до вивчення теми через актуальність ефективного фінансового управління в стоматологічних клініках.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК.

Кейс для аналізу.

Клініка «ДенталЕкс» працює на ринку понад п'ять років. Вона планує розширення, оновлення обладнання та перегляд цінової політики, але стикається з труднощами в контролі фінансових потоків і підвищеної орендної здатності.

Запитання для обговорення.

1. **Створення бюджету клініки та контроль фінансових потоків.**
 - о Які основні етапи розробки бюджету стоматологічної клініки?
 - о Як клініка може ефективно контролювати ваші фінансові потоки?
2. **Аналіз основних фінансових показників: рентабельність, ліквідність.**
 - о Яким чином клініка може оцінювати свою рентабельність та ліквідність?
 - о Які заходи можуть допомогти підвищити ці показники?
3. **Ціноутворення на стоматологічні послуги.**
 - о Які фактори слід виконувати при формуванні ціни на стоматологічні послуги?
 - о Як ціноутворення впливає на фінансовий стан клініки?

4. **Оптимізація витрат та управління матеріальними ресурсами.**
 - о Які методи можна використовувати для зниження витрат у стоматологічній клініці?
 - о Як ефективне управління матеріальними ресурсами погіршує підвищення рентабельності?
5. **Планування інвестицій в оновлення обладнання та розвиток клініки.**
 - о Як клініка може планувати інвестиції для оновлення обладнання?
 - о Яким чином інвестиційні рішення впливають на розвиток клініки?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ.

1. Розробіть базовий бюджет стоматологічної клініки, включивши основні статті доходів та витрат.
2. Введіть аналіз рентабельності клініки на основі запропонованих даних та запропонуйте заходи для її підвищення.
3. Розрахуйте вартість нової стоматологічної послуги з урахуванням собівартості, конкурентних цін і бажаного рівня орендності.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
Бюджет клініки	Фінансовий план, що включає розрахунок доходів та витрат клініки на певний період.
Рентабельність	Показник, що отримує прибутковість клініки від надання стоматологічних послуг.
Ліквідність	Здатність клініки виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання.
Ціноутворення	Процес визначення ціни стоматологічних послуг на основі собівартості та конкурентного аналізу.
Оптимізація витрат	Процес зниження витрат для підвищення прибутковості клініки.
Планування інвестицій	Визначення пріоритетних напрямків для інвестицій у розвиток клініки та оновлення обладнання.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Створення бюджету стоматологічної клініки: основні етапи та підходи.
2. Аналіз фінансових показників у стоматології: рентабельність та ліквідність.
3. Ціноутворення на стоматологічні послуги: теоретичні основи та практичні аспекти.
4. Оптимізація витрат та управління матеріальними ресурсами в стоматологічній клініці.
5. Інвестиції в оновлення обладнання: ефективне планування та реалізація.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Як клініка може розробити ефективний бюджет?
2. Які методи аналізу фінансових показників виконуються в стоматологічній практиці?
3. Які основні аспекти ціноутворення у стоматології?

4. Як клініка може знизити ваші витрати без втрати якості послуг?
5. Яким чином клініка може планувати свої інвестиції для досягнення довгострокових цілей?

ТЕСТУВАННЯ.

1. Який з етапів є ключовим у створенні бюджету клініки?
 - A) Створення рекламної кампанії
 - B) Аналіз попередніх фінансових результатів
 - C) Розробка плану закупівель
 - D) Пошук нових співробітників
2. Що означає рентабельність клініки?
 - A) Співвідношення витрат на обладнання
 - B) Співвідношення прибутку до витрат
 - C) Загальна кількість витрат
 - D) Відсоток ліквідності
3. Який фактор є місцем для ціноутворення на стоматологічні послуги?
 - A) Виключно вартість витратних матеріалів
 - B) Конкурентні ціни на ринку
 - C) Розмір клініки
 - D) Розташування клініки
4. Який з методів є ефективним для оптимізації витрат клініки?
 - A) Закупівля знайдених матеріалів
 - B) Оптимізація використання ресурсів
 - C) Збільшення кількості працівників
 - D) Закриття певних напрямків діяльності
5. Чому важливо планувати інвестиції для стоматологічної клініки?
 - A) Воно допоможе залучити більше витрат
 - B) Воно покращує ефективне використання ресурсів та розвиток клініки
 - C) Воно дозволяє знизити витрати на зарплату
 - D) Це не впливає на фінансові результати

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У СТОМАТОЛОГІЇ

Мета.

Надати студентам знання про управління якістю медичних послуг у стоматологічних клініках, зокрема про розробку та впровадження стандартів якості, моніторинг, оцінку послуг, роботу зі скаргами та використання сучасних технологій для покращення якості послуг.

Основні поняття.

- 1. Розробка та впровадження стандартів якості.**
 - о Основні стандарти якості медичних послуг у стоматології, етапи розробки та впровадження.
 - 2. Моніторинг та оцінка якості наданих послуг.**
 - о Методи постійного контролю якості стоматологічних послуг і роль внутрішнього аудиту.
 - 3. Робота зі скаргами на вирішення: причини та шляхи вирішення.**
 - о Причини виникнення захворювання, алгоритми роботи з пацієнтами для їх вирішення.
 - 4. Оцінка задоволеності особистими стоматологічними послугами.**
 - о Методи збору зворотного зв'язку та оцінки рівня задоволеності користувачів.
 - 5. Впровадження сучасних технологій для підвищення якості послуг.**
 - о Використання новітніх технологій і систем для підвищення стандартів якості в клініці.
-

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

- Привітання, перевірка присутніх.
- Повідомлення теми та мети заняття.
- Мотивація здобувачів до вивчення теми через актуальність управління якістю в медичних закладах.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК.

Кейс для аналізу.

Клініка «ДенталПлюс» постійно працює над покращенням якості своїх послуг. У 2023 році клініка впровадила нові стандарти якості, але настала скарга на потреби та низький рівень задоволеності.

Запитання для обговорення.

- 1. Розробка та впровадження стандартів якості.**
 - о Які основні етапи розробки стандартів якості стоматологічних послуг?
 - о Як клініка може забезпечити ефективне впровадження стандартів?
- 2. Моніторинг та оцінка якості наданих послуг.**
 - о Які методи можна використовувати для контролю якості послуг?
 - о Яка роль внутрішнього аудиту в процесі моніторингу?
- 3. Робота зі скаргами на вирішення: причини та шляхи вирішення.**
 - о Які основні причини скарги на стоматологічні послуги?
 - о Як клініка може ефективно вирішувати скарги та запобігати їх повторенню?
- 4. Оцінка задоволеності особистими стоматологічними послугами.**
 - о Які методи збору зворотного зв'язку є найефективнішими?
 - о Як клініка може підвищити рівень задоволеності сім'єю?

5. **Впровадження сучасних технологій для підвищення якості послуг.**

- о Які технології можуть сприяти підвищенню якості нових стоматологічних послуг?
- о Яким чином використання цифрових інструментів забезпечує якість обслуговування?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ.

1. Розробити план впровадження стандартів якості для стоматологічної клініки на основі базового кейс.
2. Наведіть аналіз основних причин скарги та запропонуйте заходи для їх зниження.
3. Розробіть анкету для оцінки задоволеності послугами клініки.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
Стандарти якості медичних послуг	Затверджені норми та критерії, що забезпечують якість надання медичних послуг.
Моніторинг якості	Процес постійного контролю та оцінки якості наданих стоматологічних послуг.
Скарги забезпечені	Виявлені пацієнтами претензії щодо якості послуг чи сервісу клініки.
Оцінка задоволеності користувача	Процес збору зворотного зв'язку від використання щодо якості отриманих послуг.
Сучасні технології в стоматології	Використання цифрових інструментів і технологічних нововведень для покращення обслуговування.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Розробка стандартів якості в медичних закладах: теоретичні підходи та практичні приклади.
2. Методи моніторингу та оцінки якості стоматологічних послуг.
3. Робота зі скаргами на потреби: практичні аспекти та ефективні підходи.
4. Оцінка задоволеності допомоги як інструмент покращення якості медичних послуг.
5. Використання сучасних технологій для підвищення стандартів якості в стоматології.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Яким чином клініка може розробити ефективні стандарти якості?
2. Які методи використовують для моніторингу та оцінки якості стоматологічних послуг?
3. Як ефективно працювати зі скаргами на потреби та запобігати їх виникненню?
4. Яким чином клініка може підвищити рівень задоволеності сім'єю?
5. Які сучасні технології можуть бути застосовані для підвищення якості стоматологічних послуг?

ТЕСТУВАННЯ.

1. Що є основним етапом впровадження стандартів якості?
 - A) Купівля нового обладнання
 - B) Визначення показників якості
 - C) Пошук персоналу
 - D) Підписання договорів
2. Який метод контролю якості в стоматологічній клініці є найбільш ефективним?
 - A) Письмові звернення населення
 - B) Внутрішній аудит
 - C) Щотижневі збори працівників
 - D) Опитування лікарів
3. Які причини викликають скарги?
 - A) Тривалість лікування
 - B) Висока вартість послуги
 - C) Неякісне обслуговування або медична помилка
 - D) Недостатня кількість працівників
4. Який метод збору зворотного зв'язку є найефективнішим для оцінки задоволеності сім'єю?
 - A) Інтерв'ю з лікарями
 - B) Анкети для допомоги
 - C) Відгуки на веб-сайті клініки
 - D) Аналіз документів клініки
5. Яка технологія може сприяти підвищенню якості обслуговування в стоматологічній клініці?
 - A) Використання соціальної мережі для реклами
 - B) Впровадження електронної системи обліку потреб
 - C) Купівля дорогого обладнання
 - D) Створення рекламних матеріалів

ТЕМА 6. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СТОМАТОЛОГІЇ

Мета.

Ознайомити студентів із сучасними підходами до кадрового менеджменту в стоматологічній клініці, зокрема з методами підбору та адаптації персоналу, розробкою системи мотивації, оцінкою ефективності, організацією професійного розвитку та навчання персоналу, а також управлінням конфліктами.

Основні поняття.

1. **Підбір та адаптація персоналу для стоматологічної клініки.**
 - о Методи ефективного підбору стоматологічного персоналу та етапи його адаптації.
2. **Розробка системи мотивації та стимулювання співробітників.**
 - о Види матеріальної та нематеріальної мотивації, їх роль у стимулюванні роботи персоналу.
3. **Оцінка ефективності роботи персоналу.**
 - о Методи оцінки продуктивності праці лікарів та медичного персоналу, критерії оцінювання.
4. **Професійний розвиток та навчання стоматологічного персоналу.**
 - о Плани навчання, підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок.
5. **Управління конфліктами в робочому колективі.**
 - о Типи конфліктів, методи їх вирішення та профілактики.

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

- Привітання, перевірка присутніх.
- Повідомлення теми та мети заняття.
- Обговорення важливого кадрового менеджменту для успішної роботи клініки.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК.

Кейс для аналізу.

У клініці «Стоматологія XXI» виникає проблема з підбором кваліфікованого персоналу. Багато нових співробітників йдуть протягом перших місяців роботи, що призводить до нестабільності. Керівництво планує ввести нову систему мотивації та навчання для вирішення цієї проблеми.

Запитання для обговорення.

1. **Підбір та адаптація персоналу.**
 - о Які основні етапи процесу підбору персоналу?
 - о Як ефективно адаптувати нових співробітників до умов клініки?
2. **Розробка системи мотивації та стимулювання.**
 - о Які види мотивації можуть бути застосовані в стоматологічній клініці?
 - о Як об'єднати матеріальні та нематеріальні методи стимулювання?
3. **Оцінка ефективності роботи персоналу.**
 - о Які критерії варто використовувати для оцінки ефективності роботи лікарів і медичного персоналу?
 - о Як регулярно проводити оцінку результатів праці?

4. **Професійний розвиток та навчання персоналу.**
 - о Які методи навчання та підвищення кваліфікації є найефективнішими?
 - о Як створити індивідуальні плани розвитку для співробітників?
5. **Управління конфліктами.**
 - о Які типи конфліктів можуть виникнути в стоматологічному колективі?
 - о Як ефективно запобігати конфліктам та вирішувати їх?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ.

1. Розробіть план адаптації нових співробітників клініки на базі кейс.
2. Створіть систему мотивації для стоматологічного персоналу, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули.
3. Розробіть критерії оцінки ефективності роботи персоналу клініки та системи регулярних оцінок.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
Підбір персоналу	Процес пошуку та відбору кваліфікованих кадрів для стоматологічної клініки.
Адаптація персоналу	Процес залучення та інтеграції нових співробітників у робочий колектив та культуру організації.
Мотивація персоналу	Система матеріальних і нематеріальних стимулів, що спонукають співробітників до ефективної праці.
Оцінка ефективності роботи	Оцінка продуктивності та результативності праці співробітників за певними критеріями.
Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання стоматологічного персоналу.
Управління конфліктами	Процес вирішення та запобігання конфліктам у робочому колективі для забезпечення ефективної роботи.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Сучасні методи підбору персоналу для медичних закладів.
2. Адаптація нового медичного персоналу в стоматологічних клініках: виклики та шляхи вирішення.
3. Ефективні системи мотивації для медичних працівників.
4. Оцінка ефективності роботи стоматологічного персоналу: методи та інструменти.
5. Розвиток та навчання медичного персоналу: важливість і підходи.
6. Управління конфліктами в медичних установах: теорія і практика.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Яким чином клініка може забезпечити ефективний підбір персоналу?

2. Які основні етапи адаптації нових співробітників?
3. Як розробити ефективну систему мотивації для стоматологічного персоналу?
4. Як регулярно оцінювати роботу персоналу та підвищувати його кваліфікацію?
5. Які методи можна використати для управління конфліктами в колективі?

ТЕСТУВАННЯ.

1. Що є ключовим етапом підбору персоналу?
 - A) Проведення медичних тестів
 - B) Професійне інтерв'ю
 - C) Закупівля обладнання
 - D) Реклама клініки
2. Який з видів мотивації є нематеріальним?
 - A) Премії
 - B) Відпустка
 - C) Визнання результатів роботи
 - D) Збільшення зарплати
3. Який метод оцінки ефективності роботи персоналу є найефективнішим?
 - A) Особисте спостереження
 - B) Письмові скарги захворювання
 - C) Оцінка за результатами лікування
 - D) Щорічний опитувальник
4. Що може бути елементом професійного розвитку персоналу?
 - A) Розробка стратегії реклами
 - B) Участь у конференціях та тренінгах
 - C) Робота з пацієнтами
 - D) Купівля нових інструментів
5. Який тип конфліктів є найбільш поширеним у стоматологічних колективах?
 - A) Конфлікт через недостатню оплату праці
 - B) Конфлікт через нерівномірне навантаження
 - C) Конфлікт через нове обладнання
 - D) Конфлікт через замовлення

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. 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*.

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

13. 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. Департамент 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&countBl ock=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>.

КРИТЕРІЇ ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ НА ПРАКТИЧНОМУ ЗАНЯТТІ

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Здобувач бере активну участь у практичному занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на запитання; бере активну участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні практичні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей. Тестові завдання виконані в повному обсязі, всі 100% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання – повні та обґрунтовані. Здобувач вільно вирішує ситуаційні завдання, впевнено демонструє практичні навички за темою заняття та вірно інтерпретує отримані дані, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє творче мислення.
Добре «4»	Здобувач бере участь у практичному занятті; добре володіє матеріалом; демонструє необхідні знання, але дає відповіді на запитання з деякими помилками; бере участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується основною навчально-методичною та науковою літературою; висловлює власну думку з розв'язання практичних ситуацій з теми заняття. Тестові завдання виконані в повному обсязі, не менш ніж 80% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання - загалом правильні, проте наявні деякі помилки у визначеннях. Здобувач вірно вирішує ситуаційні завдання, але допускає незначні неточності та демонструє більш стандартизовані практичні навички за темою заняття при вірній інтерпретації отриманих даних, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє критичне мислення.
Задовільно «3»	Здобувач іноді бере участь у практичному занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на запитання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування виконано в повному обсязі, не менш ніж 50% відповідей є правильними, відповіді на відкриті питання - не логічні, з явними суттєвими помилками у визначеннях. Здобувач не достатньо володіє матеріалом для вирішення ситуаційних завдань, невпевнено демонструє практичні навички за темою заняття та інтерпретує отримані дані з суттєвими помилками, не висловлює свою думку з теми ситуаційного завдання.
Незадовільно «2»	Здобувач не бере участь у практичному занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування не виконано. Ситуаційне завдання не виконано.