

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи

Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ

01 вересня 2024 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ В СТОМАТОЛОГІЇ»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: 22 «Охорона здоров'я»

Спеціальність: 221 «Стоматологія»

Освітньо-професійна програма: Стоматологія

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми «Стоматологія» підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 221 «Стоматологія» галузі знань 22 «Охорона здоров'я», ухваленою Вченою Радою ОНМедУ (протокол № 10 від 27.06.2024 року).

Розробники:

завідувач кафедри, к.е.н., доц. Рудінська О. В.
 професор кафедри, д.е.н., доц. Борщ В. І.
 професор кафедри, д.е.н., проф. Мартинюк О. А.
 доцент кафедри, к.е.н., доц. Кусик Н. Л.
 доцент кафедри, к.іст.н., доц. Дружкова І. С.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту охорони здоров'я
 Протокол № 1 від 26.08.2024 р.

Завідувач кафедри _____ Олена РУДІНСЬКА

Погоджено із гарантом ОПП _____ Анатолій ГУЛЮК

Схвалено предметною цикловою методичною комісією з гуманітарних дисциплін ОНМедУ
 Протокол № 1 від 27.08.2024 р.

Голова предметної циклової методичної комісії з гуманітарних дисциплін ОНМедУ

_____ Володимир ХАНЖИ
 (підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Переглянуто та затверджено на засіданні кафедри _____
 Протокол № ____ від “__” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____
 (підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Переглянуто та затверджено на засіданні кафедри _____
 Протокол № ____ від “__” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____
 (підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

1. Опис навчальної дисципліни:

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, спеціалізація, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Загальна кількість: Кредитів: 3 Годин: 60 Змістових модулів: немає	Галузь знань 22 «Охорона здоров'я» Спеціальність 221 «Стоматологія» Рівень вищої освіти другий (магістерський)	Денна форма навчання
		Вибіркова дисципліна
		Рік підготовки: 2
		Семестр: III
		Лекції (0 год. – денне)
		Семінарські (0 год.)
		Практичні (30 год.)
		Лабораторні (0 год.)
		Самостійна робота (60 год.)
		у т.ч. індивідуальні завдання
		Форма підсумкового контролю – залік

2. Мета та завдання навчальної дисципліни, компетентності, програмні результати навчання

Мета: формування системи теоретичних знань і практичних навичок з питань управління персоналом у закладах охорони здоров'я, здійснення ефективної кадрової політики в сфері охорони здоров'я, набуття практичних вмінь і навичок використання інструментів управління персоналом у закладах охорони здоров'я, а також розкриття змісту і особливостей психологічних аспектів управлінської діяльності.

Завдання:

- Отримання ґрунтовних знань щодо сучасного управлінського мислення, розуміння концептуальних засад управління персоналом у сфері охорони здоров'я.
- Формування здатності до організації ефективної праці у мультифункціональних командах та ефективного використання людських ресурсів в охороні здоров'я.
- Формування вмінь та навичок у здобувачів щодо управління, прогнозування, планування, набору, відбору, розстановки, адаптації, організації діловодства, мотивації, навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації, управління кар'єрою, атестації та оцінювання персоналу в охороні здоров'я.
- Формування здатності до ефективного впровадження і застосування методів HR-менеджменту в охороні здоров'я.
- Формування здатності до генерації та аналізу стану кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Процес вивчення дисципліни спрямований на формування елементів наступних компетентностей:

- Інтегральної компетентності:

Здатність розв'язувати типові та складні спеціалізовані задачі і проблеми в галузі охорони здоров'я за спеціальністю «Стоматологія», у професійній діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується комплексністю та невизначеністю умов та вимог.

- Загальних (ЗК):

- ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
 ЗК7. Здатність до пошуку, опрацювання та аналізу інформації зрізних джерел.
 ЗК8. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
 ЗК9. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК10. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК11. Здатність працювати в команді.

ЗК13. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК14. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК15. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК16. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

Спеціальних (СК):

СК13. Спроможність оцінювати вплив навколишнього середовища на стан здоров'я населення (індивідуальне, сімейне, популяційне).

СК15. Опрацювання державної, соціальної та медичної інформації.

СК17. Спроможність до правового забезпечення власної професійної діяльності.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 14. Аналізувати та оцінювати державну, соціальну та медичну інформацію з використанням стандартних підходів та комп'ютерних інформаційних технологій.

ПРН 16. Формувати цілі та визначати структуру особистої діяльності на підставі результату аналізу певних суспільних та особистих потреб.

ПРН 17. Дотримуватися здорового способу життя, користуватися прийомами саморегуляції та самоконтролю.

ПРН 18. Усвідомлювати та керуватися у своїй діяльності громадянськими правами, свободами та обов'язками, підвищувати загальноосвітній культурний рівень.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

Знати:

– основні поняття управління персоналом закладів охорони здоров'я та особливості психології управління;

– завдання та функції менеджера і HR-менеджера системи охорони здоров'я в сучасних економічних умовах функціонування галузі;

– принципи кадрової політики і стратегії в охороні здоров'я;

– ключові технології і інструменти прогнозування, планування, набору, відбору, адаптації, організації, мотивації, навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації, управління кар'єрою, атестації та оцінювання персоналу в охороні здоров'я;

– основи оплати праці працівників охорони здоров'я, матеріального і морального заохочення.

Вміти:

– використовувати сучасні методи і технології управління персоналом закладів охорони здоров'я (зокрема управління, прогнозування, планування, набору, відбору, розстановки, адаптації, організації діловодства, мотивації, навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації, управління кар'єрою, атестації та оцінювання персоналу);

– керувати розробкою кадрової політики і стратегії в охороні здоров'я;

– координувати діяльність усіх служб і структурних підрозділів закладів охорони здоров'я і фармацевтичного бізнесу у сфері ефективного управління людськими ресурсами;

– демонструвати «м'які навички», зокрема навички комунікації, взаємодії, лідерства, командної роботи у мультифункціональній команді;

– ідентифікувати причини професійного вигорання, стресу, адаптувати себе та

членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;

– сприяти формуванню вмінь і навичок ефективного використання методів і засобів HR-менеджменту і психології управління для забезпечення успішного розв’язання керівниками різноманітних управлінських проблем в охороні здоров’я;

– демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), поваги до різноманітності та міжкультурності.

3. Зміст навчальної дисципліни

Тема 01. Організація стоматологічної практики.

Вибір організаційно-правової форми клініки. Створення та управління організаційною структурою. Розробка посадових інструкцій для персоналу. Організація взаємодії між адміністрацією та медичним персоналом. Оптимізація робочих процесів для підвищення ефективності.

Тема 02. Правове регулювання стоматологічної практики:

Ліцензування стоматологічної діяльності. Вимоги щодо забезпечення медичної та юридичної документації. Дотримання стандартів інфекційного контролю. Захист прав пацієнтів та медичних працівників. Відповідальність за неналежне надання стоматологічних послуг.

Тема 03. Маркетинг у стоматології.

Аналіз ринку та конкурентне середовище. Сегментація цільової аудиторії та створення профілю клієнта. Розробка стратегії просування стоматологічних послуг. Використання цифрових інструментів: веб-сайти, соціальні мережі, SEO. Управління репутацією клініки в онлайн - просторі.

Тема 04. Фінансовий менеджмент у стоматологічній клініці.

Створення бюджету клініки та контроль фінансових потоків. Аналіз основних фінансових показників: рентабельність, ліквідність. Ціноутворення на стоматологічні послуги. Оптимізація витрат та управління матеріальними ресурсами. Планування інвестицій в оновлення обладнання та розвиток клініки.

Тема 05. Управління якістю медичних послуг у стоматології.

Розробка та впровадження стандартів якості. Моніторинг та оцінка якості наданих послуг. Робота зі скаргами пацієнтів: причини та шляхи вирішення. Оцінка задоволеності пацієнтів стоматологічними послугами. Впровадження сучасних технологій для підвищення якості послуг.

Тема 06. Кадровий менеджмент у стоматології.

Підбір та адаптація персоналу для стоматологічної клініки. Розробка системи мотивації та стимулювання співробітників. Оцінка ефективності роботи персоналу. Професійний розвиток та навчання стоматологічного персоналу. Управління конфліктами в робочому колективі.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин					
	Усього	у тому числі				
		лекції	семінари	практичні	лабораторні	СРС
Тема 01. Організація стоматологічної практики.	14			4		10
Тема 02. Правове регулювання стоматологічної практики.	14			4		10
Тема 03. Маркетинг у стоматології.	16			6		10

Тема 04. Фінансовий менеджмент у стоматологічній клініці.	16			6		10
Тема 05. Управління якістю медичних послуг у стоматології.	14			4		10
Тема 06. Кадровий менеджмент у стоматології.	16			6		10
Усього годин	90	0		30		60

5. Теми лекційних / семінарських / практичних / лабораторних занять

5.1. Теми лекційних занять

Лекційні заняття не передбачені

5.2. Теми семінарських занять

Семінарські заняття не передбачені

5.3. Теми практичних занять

№	Назва теми	Кіл-ть годин
1.	Тема 01. Організація стоматологічної практики.	4
2.	Тема 02. Правове регулювання стоматологічної практики.	4
3.	Тема 03. Маркетинг у стоматології.	6
4.	Тема 04. Фінансовий менеджмент у стоматологічній клініці.	6
5.	Тема 05. Управління якістю медичних послуг у стоматології.	4
6.	Тема 06. Кадровий менеджмент у стоматології.	6
Разом		30

5.4. Теми лабораторних занять

Лабораторні заняття не передбачені.

6. Самостійна робота здобувача вищої освіти

№	Назва теми	Кіл-ть годин
1.	Тема 01. Організація стоматологічної практики.	10
2.	Тема 02. Правове регулювання стоматологічної практики.	10
3.	Тема 03. Маркетинг у стоматології.	10
4.	Тема 04. Фінансовий менеджмент у стоматологічній клініці.	10
5.	Тема 05. Управління якістю медичних послуг у стоматології.	10
6.	Тема 06. Кадровий менеджмент у стоматології.	10
Разом		60

7. Методи навчання

Практичні заняття:

- наочні методи: ілюстрація (у тому числі мультимедійні презентації);
- практичні методи: виконання тестових завдань, вирішення ситуаційних завдань (в т.ч. розрахункових).

Самостійна робота:

- самостійна робота з рекомендованою основною та додатковою літературою, з

електронними інформаційними ресурсами, підготовка до практичних занять.

8. Форми контролю та методи оцінювання (у т.ч. критерії оцінювання результатів навчання)

Поточний контроль:

- усний контроль: індивідуальне опитування за питаннями відповідної теми;
- письмовий контроль: оцінювання розв'язання ситуаційних завдань за відповідними темами, оцінювання виконання індивідуальних завдань;
- тестовий контроль: оцінювання виконання тестових завдань за темами.

Підсумковий контроль: залік.

Оцінювання поточної навчальної діяльності на практичному занятті:

1. Оцінка теоретичних знань за темою заняття:
 - методи: оцінювання виконання тестових завдань за відповідною темою
 - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.
2. Оцінка практичних навичок з теми заняття:
 - методи: оцінювання розв'язання ситуаційних завдань за відповідною темою
 - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.

Оцінка за одне заняття є середньоарифметичною за всіма складовими і може мати лише цілу величину (5, 4, 3, 2), яка округлюється за методом статистики.

Критерії поточного оцінювання на практичному занятті

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Здобувач бере активну участь у практичному занятті; наводить доцільні практичні приклади. 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 (в т.ч. розрахункові), впевнено демонструє практичні навички за темою заняття та вірно інтерпретує отримані дані, висловлює власну креативну думку з теми завдання, демонструє творче мислення.
Добре «4»	Здобувач бере участь у практичному занятті; висловлює власну думку з розв'язання практичних ситуацій. Тестові завдання виконані в повному обсязі, не менш ніж 70% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання - загалом правильні, проте наявні деякі помилки у визначеннях. Здобувач вірно вирішує ситуаційні завдання (в т.ч. розрахункові), 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 в практичному занятті; показує пасивну роботу на практичних заняттях. 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 (в т.ч. розрахункові), 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. Тестування не виконано. Ситуаційне завдання не виконано.
------------------	---

Залік виставляється здобувачу, який виконав усі завдання робочої програми навчальної дисципліни, приймав активну участь у практичних заняттях та має середню поточну оцінку не менше ніж 3,0 і не має академічної заборгованості.

Залік здійснюється: на останньому занятті до початку екзаменаційної сесії - при стрічковій системі навчання, на останньому занятті – при цикловій системі навчання. Оцінка за залік є середньоарифметичною за всіма складовими за традиційною чотирибальною шкалою і має величину, яка округлюється за методом статистики з одним десятковим знаком після коми.

9. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Отриманий середній бал за навчальну дисципліну для здобувачів, які успішно опанували робочу програму навчальної дисципліни, конвертується з традиційної чотирибальної шкали у бали за 200-бальною шкалою, як наведено у таблиці:

Таблиця конвертації традиційної оцінки у багатобальну шкалу

Традиційна чотирибальна шкала	Багатобальна 200-бальна шкала
Відмінно («5»)	185 – 200
Добре («4»)	151 – 184
Задовільно («3»)	120 – 150
Незадовільно («2»)	Нижче 120

Багатобальна шкала (200-бальна шкала) характеризує фактичну успішність кожного здобувача із засвоєння освітньої компоненти. Конвертація традиційної оцінки (середній бал за навчальну дисципліну) в 200-бальну виконується інформаційно-технічним відділом Університету.

10. Методичне забезпечення

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус
- Методична розробка з навчальної дисципліни
- Мультимедійні презентації
- Ситуаційні завдання за темами дисципліни
- Тестові завдання за темами дисципліни

Навчально-методична література:

- Ахламов А.Г., Кусик Н.Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України, 2011. 134 с.
- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: електронний навчально-методичний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Одеса: ОНМедУ, 2022. (укр. та англ. мовами)
- Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

11. Питання для підготовки до підсумкового контролю

1. Назвіть основні організаційно-правові форми для стоматологічних клінік в Україні.
2. Опишіть етапи створення стоматологічної клініки. Поясніть, як здійснюється вибір місця розташування стоматологічної клініки.
3. Назвіть ключові фактори, що впливають на розробку організаційної структури стоматологічної клініки.
4. Охарактеризуйте важливі аспекти оптимізації робочих процесів у стоматологічній клініці.
5. Опишіть процедуру отримання ліцензії для здійснення стоматологічної діяльності в Україні.
6. Назвіть вимоги до акредитації стоматологічного закладу.
7. Поясніть вимоги щодо забезпечення медичної та юридичної документації у стоматологічній клініці.
8. Охарактеризуйте стандарти інфекційного контролю для стоматологічної практики.
9. Назвіть основні правові механізми захисту прав пацієнтів у стоматології.
10. Поясніть, як визначити цільову аудиторію для стоматологічної клініки.
11. Опишіть основні інструменти digital-маркетингу, які використовуються для просування стоматологічних послуг.
12. Назвіть ключові складові маркетингової стратегії стоматологічної клініки.
13. Охарактеризуйте роль брендингу в успішному розвитку стоматологічної практики.
14. Поясніть, як оцінити ефективність маркетингових кампаній у стоматології.
15. Назвіть основні джерела фінансування стоматологічної клініки.
16. Опишіть методи планування бюджету стоматологічного закладу.
17. Поясніть, як здійснюється управління витратами у стоматологічній клініці.
18. Назвіть основні показники якості медичних послуг у стоматології.
19. Охарактеризуйте підходи до контролю якості у стоматологічних клініках.
20. Опишіть ключові стандарти якості для стоматологічної практики.
21. Поясніть, як здійснюється моніторинг і контроль якості медичних послуг у стоматології.
22. Охарактеризуйте процес сертифікації та акредитації медичних послуг у стоматології.
23. Поясніть роль пацієнтських відгуків у покращенні якості медичних послуг.
24. Назвіть основні етапи процесу підбору персоналу в стоматологічній клініці.
25. Опишіть ключові аспекти мотивації персоналу в стоматології.
26. Поясніть, як здійснюється управління професійним розвитком персоналу в стоматологічній клініці.
27. Охарактеризуйте основні функції HR-служби у стоматологічній клініці.
28. Поясніть, як ефективно організувати взаємодію між адміністрацією та медичним персоналом.

12. Рекомендована література

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/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. 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>

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. 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>.