

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту охорони здоров'я та психології**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з науково-педагогічної роботи

Бдуарг БУРЯЧКІВСЬКИЙ

01 вересня 2025 року



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я»**

**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)

**Галузь знань:** І Охорона здоров'я та соціальне забезпечення

**Спеціальність:** І2 Медицина

**Освітньо-професійна програма:** Медицина

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми «Медицина» підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності І2 “Медицина” галузі знань І “Охорона здоров’я та соціальне забезпечення”, ухваленою Вченою Радою ОНМедУ (протокол № 10 від 26.06.2025 року).

**Розробники:**

доцент кафедри, к.е.н., доц. Кусик Н.Л.  
завідувач кафедри, к.е.н., доц. Рудінська О. В.  
професор кафедри, д.е.н., проф. Криленко В.І.  
доцент кафедри, к.е.н., доц. Князькова В.Я.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту охорони здоров’я та психології

Протокол № 1 від 25.08.2025 р.

Завідувач кафедри

Олена РУДІНСЬКА

Погоджено із гарантом ОПП

Валерія МАРІЧЕРЕДА

Схвалено предметною цикловою методичною комісією з гуманітарних дисциплін ОНМедУ

Протокол № 1 від 27.08.2025 р.

Голова предметної циклової методичної комісії з гуманітарних дисциплін

Володимир ХАНЖИ

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:	Галузь знань I «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення»	<i>Денна форма навчання</i>
Кредитів: 3		<i>Обов'язкова дисципліна</i>
Годин: 90	Спеціальність I2 «Медицина»	<i>Рік підготовки: 6</i>
Змістових модулів: немає		Рівень вищої освіти другий (магістерський)
	<i>Лекції (4 год.)</i>	
	<i>Семінарські (0 год.)</i>	
	<i>Практичні (26 год.)</i>	
	<i>Лабораторні (0 год.)</i>	
	<i>Самостійна робота (60 год.)</i>	
		<i>у т.ч. індивідуальні завдання</i>
		<i>Форма підсумкового контролю – залік</i>

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

**Мета:** Набуття здобувачем вищої освіти знань, формування елементів професійних компетентностей та практичних навичок в галузі охорони здоров'я на основі спеціалізованих сучасних наукових здобутків у сфері організації та управління охороною здоров'я.

### Завдання:

1. Отримання базових знань та практичних напрацювань щодо сучасних напрямків забезпечення якісної медичної допомоги в закладах охорони здоров'я, як провідної функції управління охороною здоров'я; формування у здобувачів управлінського мислення, розуміння концептуальних засад менеджменту в галузі охорони здоров'я.

2. Отримання ґрунтовних знань щодо реформування сфери охорони здоров'я, визначення функцій та повноважень НСЗУ та МОЗ, особливостей побудови моделей та організації систем фінансування охорони здоров'я; формування у здобувачів системного уявлення про фінансово-економічні відносини в охороні здоров'я на макро- та мікро-рівнях.

3. Формування вмій та навичок щодо оцінки ресурсів та ціноутворення в охороні здоров'я; отримання знань щодо державного регулювання ціна на медичному ринку та формування структури ресурсного забезпечення організації діяльності закладу охорони здоров'я.

4. Формування вмій та навичок щодо комплексного дослідження ринку медичних послуг, використання інструментів та методів медичного маркетингу; отримання ґрунтовних знань щодо маркетингового планування в системі управління медичним закладом.

5. Отримання ґрунтовних знань щодо особливостей управління персоналом та прийняття ефективних управлінських рішень в сфері охороні здоров'я; формування вмій та навичок використання адміністративних та інших видів ресурсів для функціонального управління закладами охорони здоров'я.

Процес вивчення дисципліни спрямований на формування елементів наступних компетентностей:

### Загальних (ЗК):

- ЗК2. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями
- ЗК3. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях
- ЗК6. Здатність приймати обґрунтовані рішення
- ЗК7. Здатність працювати в команді
- ЗК8. Здатність до міжособистої взаємодії
- ЗК11. Здатність до пошуку, опрацювання та аналізу інформації з різних джерел
- ЗК12. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків
- ЗК14. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав и свобод людини і громадянина в Україні
- ЗК16. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт

#### **Спеціальних (СК):**

- СК11. Здатність розв'язувати медичні проблеми у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації з урахуванням аспектів соціальної та етичної відповідальності
- СК17. Здатність до оцінювання впливу навколишнього середовища, соціально-економічних та біологічних детермінант на стан здоров'я індивідуума, сім'ї, популяції
- СК18. Здатність до проведення аналізу діяльності лікаря, підрозділу, закладу охорони здоров'я, забезпечення якості медичної допомоги і підвищення ефективності використання медичних ресурсів
- СК19. Здатність до організації та інтеграції надання медичної допомоги населенню та проведення маркетингу медичних послуг
- СК20. Здатність до проведення епідеміологічних та медико статистичних досліджень здоров'я населення; обробки соціальної, економічної та медичної інформації
- СК22. Здатність управляти робочими процесами у сфері охорони здоров'я, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів

#### **Програмні результати навчання (ПРН):**

- ПРН1. Мати ґрунтовні знання із структури професійної діяльності. Вміти здійснювати професійну діяльність, що потребує оновлення та інтеграції знань. Нести відповідальність за професійний розвиток, здатність до подальшого професійного навчання з високим рівнем автономності.
- ПРН3. Спеціалізовані концептуальні знання, що включають наукові здобутки у сфері охорони здоров'я і є основою для проведення досліджень, критичне осмислення проблем у сфері медицини та дотичних до неї міждисциплінарних проблем.
- ПРН16. Формувати раціональні медичні маршрути пацієнтів; організувати взаємодію з колегами в своєму та інших закладах, організаціях та установах; застосовувати інструменти просування медичних послуг на ринку, на підставі аналізу потреб населення, в умовах функціонування закладу охорони здоров'я, його підрозділу, в конкурентному середовищі.
- ПРН21. Відшукувати необхідну інформацію у професійній літературі та базах даних інших джерелах, аналізувати, оцінювати та застосовувати цю інформацію.
- ПРН26. Управляти робочими процесами у сфері охорони здоров'я, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів, організувати роботу та професійний розвиток персоналу з урахуванням набутих навиків ефективної роботи в команді, позицій лідерства, належної якості, доступності і справедливості, забезпечення надання інтегрованої медичної допомоги.
- ПРН28. Приймати ефективні рішення з проблем охорони здоров'я, оцінювати потрібні ресурси, враховувати соціальні, економічні та етичні наслідки.

#### **У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:**

##### **Знати:**

- основні поняття та сучасні тенденції розвитку медичного менеджменту, як науково-обґрунтованого процесу управління у сфері охорони здоров'я, на макро та мікро-

- рівнях;
- формування організації управління діяльності в медичних закладах державної та приватної форм власності;
  - сутність фінансово-економічних відносин у сфері охорони здоров'я, фінансового середовища і ресурсів та основних моделей і систем фінансування охорони здоров'я;
  - основні функції та повноваження НЗСУ та МОЗ в структурі галузі охорони здоров'я;
  - основи державного регулювання ціноутворення в охороні здоров'я, та у приватному сегменті медицини;
  - базові засади ефективності в охороні здоров'я та структурні характеристики ресурсного забезпечення організації діяльності закладу охорони здоров'я;
  - основні характеристики процесу організації надання медичних послуг та етапи процесу організації надання медичних послуг;
  - особливості аналізу ринку медичних послуг в системі охороні здоров'я та використання інструментів, методів та моделей для просування медичних послуг на ринку;
  - основні поняття управління персоналом, використання організаційних та інших ресурсів, для прийняття ефективних управлінських рішень в ОЗ.

#### **Вміти:**

- демонструвати здатність використовувати базові знання щодо організації процесів надання якісних медичних послуг;
- організовувати та здійснювати управління закладом охорони здоров'я на організаційному рівні;
- демонструвати здатність використовувати базові знання щодо формування комунікативних відносин між НЗСУ та ЗОЗ;
- приймати ефективні рішення відносно вибору моделі фінансування ЗОЗ;
- управляти ресурсами медичної установи з позиції ефективності;
- приймати ефективні рішення відносно вибору методів фінансування медичних установ;
- приймати ефективні рішення відносно оцінки ресурсів ЗОЗ
- планувати ціни на медичні послуги в закладах охорони здоров'я державної та приватної форм власності;
- здійснювати комплексне дослідження ринку медичних послуг в системі маркетингу охорони здоров'я;
- здійснювати маркетингового планування в системі управління медичним закладом;
- вміти організовувати якісне надання медичних послуг закладом охорони здоров'я
- вміти планувати організаційну структуру управління ЗОЗ;
- вміти планувати організаційне, інформаційне, аналітичне, методичне, матеріальне, фінансове, комунікаційне та кадрове забезпечення установи (підрозділу);
- здійснювати ефективне управління персоналом.

### **3. Зміст навчальної дисципліни**

#### **Тема 1. Забезпечення якісної медичної допомоги – основна функція управління охороною здоров'я**

Управління якістю як необхідний компонент процесів організації надання медичних послуг і організації діяльності закладу охорони здоров'я. Вимоги щодо акредитації на стандарти ISO та JCI як спеціалізовані стандарти якості медичної діяльності. Ієрархія управління в медицині на макрорівні (національна система охорони здоров'я) та мікрорівні (медичний заклад). Державний сектор охорони здоров'я. Менеджмент в охороні здоров'я на мікрорівні (медичний заклад). Змістова характеристика закладу охорони здоров'я та його цілеорієнтація. Організація діяльності закладу охорони здоров'я: сутність і мета здійснення

## **Тема 2. Функції НСЗУ та основи фінансування охорони здоров'я на макро- та мікро- рівнях.**

Реформа сфери охорони здоров'я на сучасному етапі. Структура, функції та повноваження НСЗУ в Україні. Стандарти і регламенти, які використовують в процесах організації надання медичних послуг і організації діяльності закладу охорони здоров'я. Моделі організації системи охорони здоров'я на основі систем фінансування. Методи фінансування медичних установ на макрорівні. Фінансово-економічні відносини в охороні здоров'я. Ресурси закладів охорони здоров'я. Фінансові ресурси та фінансове середовище медичних установ. Цифровий ресурс закладу охорони здоров'я.

## **Тема 3. Ресурсне забезпечення закладів охорони здоров'я та основи ціноутворення в охороні здоров'я.**

Базові засади ефективності в охороні здоров'я. Структура ресурсного забезпечення організації діяльності закладу охорони здоров'я. Проблемні аспекти ресурсного забезпечення організації діяльності закладів охорони здоров'я різних типів. Прогнозування та планування ресурсів в охороні здоров'я. Особливості медичної послуги як економічної категорії. Базові засади ціноутворення на медичні послуги. Структура ціни медичної послуги: постійні / змінні; прямі / непрямі витрати. Ціноутворення в охороні здоров'я на державному рівні.

## **Тема 4. Аналіз ринку медичних послуг та інструментів просування медичних послуг на ринку.**

Змістова характеристика процесу організації надання медичних послуг. Етапи процесу організації надання медичних послуг. Ринок медичних послуг. Медичний маркетинг в сучасній охороні здоров'я. Комплексне вивчення ринку в системі маркетингу охорони здоров'я. Маркетингове планування в системі управління медичним закладом. Інструменти, методи та моделі просування медичних послуг на ринку: світова та українська практика.

## **Тема 5. Управління персоналом та прийняття ефективних управлінських рішень в охороні здоров'я.**

Роль і значення адміністративного ресурсу в організації діяльності закладу охорони здоров'я. Організаційні структури управління закладів охорони здоров'я різних типів (державних, комунальних, приватних та ін.). Базові засади управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Кадрова політика в закладах охорони здоров'я. Особливості організації кадрової служби в закладах охорони здоров'я. Сучасні методи і технології управління персоналом.

### **4. Структура навчальної дисципліни**

Назви тем	Кількість годин			
	Усього	у тому числі		
		лекції	практичні	СРС
Тема 1. Забезпечення якісної медичної допомоги – основна функція управління охороною здоров'я	10	1	4	5
Тема 2. Функції НСЗУ та основи фінансування охорони здоров'я на макро- та мікро- рівнях	10	1	6	3
Тема 3. Ресурсне забезпечення закладів охорони здоров'я та основи ціноутворення в охороні здоров'я	10	1	4	5
Тема 4. Аналіз ринку медичних послуг та інструментів	10	0,5	6	3,5

просування медичних послуг на ринку				
Тема 5. Управління персоналом та прийняття ефективних управлінських рішень в охороні здоров'я	10	0,5	4	5,5
Індивідуальні завдання	40	-	2	38
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>60</b>

## 5. Теми лекційних / семінарських / практичних / лабораторних занять

### 5.1. Теми лекційних занять

№	Назва теми	Кіл-ть годин
1.	Тема 1. Забезпечення якісної медичної допомоги – основна функція управління охороною здоров'я	1
2.	Тема 2. Функції НСЗУ та основи фінансування охорони здоров'я на макро- та мікро- рівнях	1
3.	Тема 3. Ресурсне забезпечення закладів охорони здоров'я та основи ціноутворення в охороні здоров'я	1
4.	Тема 4. Аналіз ринку медичних послуг та інструментів просування медичних послуг на ринку	0,5
5.	Тема 5. Управління персоналом та прийняття ефективних управлінських рішень в охороні здоров'я	0,5
	<b>Разом</b>	<b>4</b>

### 5.2. Теми семінарських занять

Семінарські заняття не передбачені.

### 5.3. Теми практичних занять

№	Назва теми	Кіл-ть годин
1.	Тема 1. Забезпечення якісної медичної допомоги – основна функція управління охороною здоров'я Управління якістю як необхідний компонент процесів організації надання медичних послуг і організації діяльності закладу охорони здоров'я. Вимоги щодо акредитації на стандарти ISO та JCI як спеціалізовані стандарти якості медичної діяльності. Ієрархія управління в медицині на макрорівні (національна система охорони здоров'я) та мікрорівні (медичний заклад). Державний сектор охорони здоров'я. Менеджмент в охороні здоров'я на мікрорівні (медичний заклад). Індивідуальне опитування за питаннями теми. Розв'язання ситуативних вправ та виконання тестів КРОК 2. Розв'язання ситуаційних завдань за темою.	4
2.	Тема 2. Функції НСЗУ та основи фінансування охорони здоров'я на макро- та мікро- рівнях. Реформа сфери охорони здоров'я на сучасному етапі. Структура, функції та повноваження НСЗУ в Україні. Стандарти і регламенти, які використовують в процесах організації надання медичних послуг і організації діяльності закладу охорони здоров'я.	6

	<p>Моделі організації системи охорони здоров'я на основі систем фінансування. Фінансово-економічні відносини в охороні здоров'я. Ресурси закладів охорони здоров'я. Фінансові ресурси та фінансове середовище медичних установ. Цифровий ресурс закладу охорони здоров'я.</p> <p>Індивідуальне опитування за питаннями теми.</p> <p>Розв'язання ситуативних вправ та виконання тестів КРОК 2.</p> <p>Розв'язання ситуаційних завдань за темою.</p>	
3.	<p>Тема 3. Ресурсне забезпечення закладів охорони здоров'я та основи ціноутворення в охороні здоров'я.</p> <p>Структура ресурсного забезпечення організації діяльності закладу охорони здоров'я. Проблемні аспекти ресурсного забезпечення організації діяльності закладів охорони здоров'я різних типів.</p> <p>Особливості медичної послуги як економічної категорії. Базові засади ціноутворення на медичні послуги. Структура ціни медичної послуги: постійні / змінні; прямі / непрямі витрати. Ціноутворення в охороні здоров'я на державному рівні.</p> <p>Індивідуальне опитування за питаннями теми.</p> <p>Розв'язання ситуативних вправ та виконання тестів КРОК 2.</p> <p>Розв'язання ситуаційних завдань за темою.</p>	4
4.	<p>Тема 4. Аналіз ринку медичних послуг та інструментів просування медичних послуг на ринку.</p> <p>Змістова характеристика процесу організації надання медичних послуг.</p> <p>Етапи процесу організації надання медичних послуг.</p> <p>Ринок медичних послуг. Медичний маркетинг в сучасній охороні здоров'я. Комплексне вивчення ринку в системі маркетингу охорони здоров'я. Інструменти, методи та моделі просування медичних послуг на ринку: світова та українська практика.</p> <p>Індивідуальне опитування за питаннями теми.</p> <p>Розв'язання ситуативних вправ та виконання тестів КРОК 2.</p> <p>Розв'язання ситуаційних завдань за темою.</p>	6
5.	<p>Тема 5. Управління персоналом та прийняття ефективних управлінських рішень в охороні здоров'я.</p> <p>Роль і значення адміністративного ресурсу в організації діяльності закладу охорони здоров'я. Організаційні структури управління закладів охорони здоров'я різних типів (державних, комунальних, приватних та ін.). Ресурс лідерства закладу охорони здоров'я.</p> <p>Індивідуальне опитування за питаннями теми.</p> <p>Розв'язання ситуативних вправ та виконання тестів КРОК 2.</p> <p>Розв'язання ситуаційних завдань за темою.</p>	4
6.	<p>Індивідуальні завдання.</p> <p>Презентація та захист індивідуальних завдань, оцінка індивідуальних завдань, їх критичний аналіз</p>	2
	<b>Разом</b>	<b>26</b>

#### 5.4. Теми лабораторних занять

Лабораторні заняття не передбачені.

## 6. Самостійна робота здобувача вищої освіти

№	Назва теми / види завдань	Кількість годин
1.	Тема 1. Забезпечення якісної медичної допомоги – основна функція управління охороною здоров'я Самостійне опанування матеріалу за темою 1 Підготовка до практичних занять	5
2.	Тема 2. Функції НСЗУ та основи фінансування охорони здоров'я на макро- та мікро- рівнях. Самостійне опанування матеріалу за темою 2 Підготовка до практичних занять	3
3.	Тема 3. Ресурсне забезпечення закладів охорони здоров'я та основи ціноутворення в охороні здоров'я Самостійне опанування матеріалу за темою 3 Підготовка до практичних занять	5
4.	Тема 4. Аналіз ринку медичних послуг та інструментів просування медичних послуг на ринку. Самостійне опанування матеріалу за темою 4 Підготовка до практичних занять	3,5
5.	Тема 5. Управління персоналом та прийняття ефективних управлінських рішень в охороні здоров'я Самостійне опанування матеріалу за темою 5 Підготовка до практичних занять	5,5
6.	Індивідуальні завдання. Підготовка до захисту (в т.ч. підготовка презентації)	38
	<b>Разом</b>	<b>60</b>

## 7. Методи навчання

### Лекції.

#### Практичні заняття:

- словесні методи: бесіда, пояснення, дискусія, обговорення проблемних ситуацій;
- 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;
- самостійне виконання індивідуальних завдань: розробка, підготовка доповідей та презентацій для захисту індивідуальних завдань.

## 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 (в т.ч. розрахункових) за відповідними темами, оцінювання виконання індивідуальних завдань;
- тестовий контроль: оцінювання виконання ситуативних тестових завдань КРОК 2.

### Підсумковий контроль: залік.

### Оцінювання поточної навчальної діяльності на практичному занятті:

1. Оцінювання теоретичних знань з теми заняття:
  - методи: індивідуальне опитування за питаннями відповідної теми, участь здобувачів в обговоренні проблемних ситуацій
  - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.
2. Оцінка теоретичних знань за темою заняття:
  - методи: оцінювання виконання тестових завдань за відповідною темою
  - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.
3. Оцінка практичних навичок з теми заняття:
  - методи: оцінювання розв'язання ситуаційних завдань (в т.ч. розрахункових) за відповідною темою
  - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.

Оцінка за одне практичне заняття є середньоарифметичною за всіма складовими і може мати лише цілу величину (5,0 - 4,0 - 3,0 – 2,0), яка округлюється за методом статистики.

### 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.

### Оцінювання індивідуальних завдань:

- Оцінювання якості виконання індивідуального завдання:
  - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.
- Оцінка доповіді, презентації та захисту індивідуального завдання
  - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.
- Оцінка участі здобувача в оцінці інших індивідуальних завдань та їх критичний аналіз:
  - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.

Оцінка за індивідуальне завдання є середньоарифметичною за всіма складовими і може мати лише цілу величину (5,0 - 4,0 - 3,0 – 2,0), яка округлюється за методом статистики.

### Критерії оцінювання індивідуальних завдань

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно та оригінально, оформлення відповідає вимогам. Індивідуальне завдання повністю розроблене за пропонованою структурою; аналіз ґрунтовний та самостійний, здобувач вільно презентує матеріал; зміст презентації не перевантажений слайдами з текстовим матеріалом; здобувач формулює самостійні ґрунтовні судження, які підкріплені фактичними доказами та розрахунками. Інформація на слайдах подана переважно схематично із використанням самостійно розроблених схем, малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними. Здобувач бере активну участь в оцінці інших індивідуальних завдань та здатний критично їх проаналізувати.
Добре «4»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам. Індивідуальне завдання розроблене за пропонованою структурою із незначними порушеннями; аналіз самостійний, але містить незначні неточності; здобувач добре пояснює матеріал, формулює самостійні висновки. Інформація у презентації подана переважно із використанням самостійно розроблених схем, малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними. Здобувач бере участь в оцінці інших індивідуальних завдань, але не повністю здатний критично їх проаналізувати.
Задовільно «3»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам із незначними порушеннями. Індивідуальне завдання частково розроблене за пропонованою структурою; аналіз лише теоретичний, описовий та містить неточності; здобувач пояснює матеріал не впевнено, формулює лише загальні висновки (або взагалі не може їх сформулювати). Інформація у презентації подана з посиланням на джерела, однак вони оформлені із помилками. Здобувач бере пасивну участь в оцінці інших індивідуальних завдань, не здатний критично їх проаналізувати.
Незадовільно «2»	Індивідуальне завдання не виконано. Не зараховуються індивідуальні завдання та презентації, які виконані не самостійно або запозичені з

мережі Інтернет.
------------------

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

Залік здійснюється: на останньому 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 двома десятковими знаками 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.

Відповідно до отриманих балів за 200-бальною шкалою, досягнення здобувачів оцінюються за рейтинговою шкалою ECTS. Подальше ранжування за рейтинговою шкалою ECTS дозволяє оцінити досягнення здобувачів з освітньої компоненти, які навчаються на одному курсі однієї спеціальності, відповідно до отриманих ними балів.

Шкала ECTS є відносно-порівняльною рейтинговою, яка встановлює належність здобувача до групи кращих чи гірших серед референтної групи однокурсників (факультет, спеціальність). Оцінка «А» за шкалою ECTS не може дорівнювати оцінці «відмінно», а оцінка «В» – оцінці «добре» тощо. При конвертації з багатобальної шкали межі оцінок «А», «В», «С», «D», «Е» за шкалою ECTS не співпадають з межами оцінок «5», «4», «3» за традиційною шкалою. Здобувачі, які одержали оцінки «FX» та «F» («2») не вносяться до списку здобувачів, що ранжуються. Оцінка «FX» виставляється здобувачам, які набрали мінімальну кількість балів за поточну навчальну діяльність, але яким не зарахований підсумковий контроль. Оцінка «F» виставляється здобувачам, які відвідали усі заняття з дисципліни, але не набрали середнього балу (3,00) за поточну навчальну діяльність і не допущені до підсумкового контролю.

Здобувачі, які навчаються на одному курсі (однієї спеціальності), на підставі кількості балів, набраних з дисципліни, ранжуються за шкалою ECTS таким чином:

#### Конвертація традиційної оцінки з дисципліни та суми балів за шкалою ECTS

Оцінка за шкалою ECTS	Статистичний показник
A	Найкращі 10% здобувачів
B	Наступні 25% здобувачів

C	Наступні 30% здобувачів
D	Наступні 25% здобувачів
E	Наступні 10% здобувачів

## 10. Методичне забезпечення

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни
- Методична розробка до практичних занять з навчальної дисципліни
- Методичні рекомендації до самостійної роботи здобувачів вищої освіти
- Мультимедійні презентації
- Ситуаційні завдання за темами дисципліни
- Тестові завдання за темами дисципліни

Навчально-методична література:

- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
- 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 рівні на яких відбуваються відносини управління в медицині. Охарактеризуйте мету, основні задачі, об'єкт та суб'єкт менеджменту в охороні здоров'я.
2. Структура, функції та повноваження НСЗУ в Україні.
3. Охарактеризуйте основні інформаційні рівні виникнення економічних та управлінських відносин. Опишіть рівні системи управління в медичній установі.
4. Назвіть найважливіші принципи розвитку національної системи охорони здоров'я, що наголошуються в Резолюції Всесвітньої асамблеї охорони здоров'я.
5. Назвіть основні принципи охорони здоров'я в Україні. Назвіть основні органи охорони здоров'я в Україні.
6. Охарактеризуйте державний сектор охорони здоров'я в Україні. Розкрийте основні напрямки розвитку системи охорони здоров'я в сучасному світі.
7. Вимоги щодо акредитації на стандарти ISO та JCI як спеціалізовані стандарти якості медичної діяльності.
8. Охарактеризуйте організацію діяльності закладу охорони здоров'я: сутність і мета здійснення
9. Поясніть сутність фінансово-економічних процесів, які протікають в охороні здоров'я, в умовах ринкової економіки.
10. Охарактеризуйте коло проблем, як виникають при фінансово-економічних відносинах в медицині.
11. Розкрийте типи ефективності стосовно охорони здоров'я: соціальна, медична, економічна ефективність.
12. Надайте класифікацію основних фінансових ресурсів медичної установи.
13. Охарактеризуйте основний капітал медичної установи.
14. Охарактеризуйте оборотний капітал медичної установи.
15. Дайте характеристику моделі охорони здоров'я заснованій на державній системі фінансування.
16. Дайте характеристику моделі охорони здоров'я заснованій на системі соціального медичного страхування.
17. Дайте характеристику моделі охорони здоров'я заснованій на приватній системі

- фінансування.
18. Назвіть та охарактеризуйте основні методи фінансування медичних установ на макрорівні.
  19. Дайте характеристику соціальних нормативів у сфері охорони здоров'я в Україні як основи для визначення гарантованого обсягу медичного обслуговування.
  20. Дайте характеристику фінансових нормативів у сфері охорони здоров'я в Україні як основи для визначення гарантованого обсягу медичного обслуговування.
  21. Охарактеризуйте структуру ресурсного забезпечення організації діяльності закладу охорони здоров'я.
  22. Назвіть принципи та функції медичного маркетингу. Охарактеризуйте особливості маркетингу і сфери медичних послуг.
  23. Надайте характеристику ринку медичних послуг. Назвіть специфічні особливості медичного маркетингу.
  24. Розкрийте сутність медичної послуги. Поясніть відмінність медичної послуги від інших видів послуг. Охарактеризуйте види медичних послуг.
  25. Опишіть макро- і мікро- рівні маркетингових досліджень. Назвіть задачі та методи комплексного дослідження ринку медичних послуг.
  26. Назвіть цілі процесу ціноутворення сучасного медичного закладу. Назвіть етапи стратегії ціноутворення.
  27. Охарактеризуйте класифікаційні ознаки медичної послуги за видами, місцем надання, складністю, часом, кількістю учасників, характером економічних відносин.
  28. Назвіть внутрішні та зовнішні чинники впливу на ціну медичної послуги.
  29. Назвіть види цін на медичні послуги.
  30. Поясніть схему розподілу витрат “зверху донизу”.
  31. Охарактеризуйте структуру ціни медичної послуги.
  32. Назвіть статті прямих витрат в структурі ціни медичної послуги.
  33. Назвіть статті непрямих витрат в структурі ціни медичної послуги.
  34. Охарактеризуйте функції, методи, законодавчу базу державного регулювання ціноутворення в охороні здоров'я.
  35. Охарактеризуйте та розкрийте зміст, цілі та завдання маркетингового плану медичної установи.
  36. . Поясніть роль і значення адміністративного ресурсу в організації діяльності закладу охорони здоров'я.
  37. Розкрийте специфічні особливості ресурсів лідерства в закладі охорони здоров'я.
  38. Охарактеризуйте необхідність формування етичний кодексу для кожного закладу охорони здоров'я.
  39. Охарактеризуйте управління персоналом та прийняття ефективних управлінських рішень в закладах охорони здоров'я.
  40. Корпоративна модель управління та її функціональна роль в контексті організації діяльності закладу охорони здоров'я.

## **12. Рекомендована література**

### **Основна:**

1. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я / Ю.В. Вороненко, В.М. Пащенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олди-плюс, 2020. 391 с.
3. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навчальний посібник. Київ: Ліра, 2017. 218 с.
4. Борщ В.І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції

- розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2020. Том 19. Вип. 1 (44). С. 140-159. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1\(44\).198360](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1(44).198360).
5. Горачук В.В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. Монографія. Вінниця: ПП Балюк І.Б., 2017. С. 123.
  6. Ждан В.М., Голованова І.А., Краснова О.І. Економіка охорони здоров'я: навчальний посібник. Полтава, 2017. 114 с.
  7. Клименко О.В. Державне регулювання медичної діяльності в Україні: генеза та тенденції розвитку: дис. ... докт. наук: 25.00.01 / Клименко Олена Вікторівна. Київ, 2016. 490 с.
  8. Кусик Н.Л. Розділ 10. Реформування системи фінансування охорони здоров'я в умовах трансформації національної економіки / Трансформаційні процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії: монографія / за ред. Ніценка В.С. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2016. 507 с.
  9. Методика розробки та впровадження медичних стандартів (уніфікованих клінічних протоколів) медичної допомоги на засадах доказової медицини». Наказ МОЗ України від 28 вересня 2012 року № 751. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 29 листопада 2012 р. за № 2001/22313. URL: [http://www.moz.gov.ua/ua/portal/dn\\_20120928\\_751.html](http://www.moz.gov.ua/ua/portal/dn_20120928_751.html)
  10. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
  11. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Штурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
  12. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник / М.М. Білинська, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло та ін. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.
  13. Росс Гр. Рекомендації щодо подальшого розвитку вторинної медичної допомоги в Україні. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю медичної допомоги в Україні: інструменти управління якістю / Гр. Росс, В. Е. Багдарасян, В. М. Богомаз та [ін.] Київ, 2016. 44 с.

#### **Додаткова:**

1. Алшарф І.А.М. Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І.А.М. Алшарф; Міжнародний гуманітарний університет, Чернігівський національний технологічний університет Міністерства освіти і науки України. Чернігів, 2020. 231 с.
2. Ахламов А.Г., Кусик Н.Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України, 2011. 134 с.
3. Баєва О.В., Чебан В.І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я: навчальний посібник. Чернівці: БДМУ, 2013. 360 с.
4. Бізнес-планування: навчальний посібник / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. Київ: Знання, 2013. 173 с.
5. Бондар А.В. Фінансування сфери охорони здоров'я в різних країнах. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16620/1/344-587-588.pdf>.
6. Борщ В.І. Сучасна парадигма державного регулювання системи управління в сфері охорони здоров'я. *Public Administration and Management: modern scientific discussions: Collective monograph*. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2020. 300 p. Pp. 51-76. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-4>.
7. Борщ В.І. Дослідження функціональної системи управління фінансовими в сфері охорони здоров'я України. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2020. Том 19. Вип. 2 (45). С. 144-168. DOI: <https://doi.org/10.18524/2413->

- 9998.2020.2(45).201428.
8. Данько В.В. Формування інноваційної системи управління закладами охорони здоров'я: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В.В. Данько; Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. Одеса, 2020. 233 с.
  9. 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. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 484 с.
  10. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку: колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 424 с.
  11. Кіча Д.І., Фоміна А.В. Основи економіки та фінансування охорони здоров'я. URL: <http://medbib.in.ua/osnovyiekonomiki-finansirovaniya.html>.
  12. Кусик Н.Л., Гузь Д.О., Буслаєва Г.В. Розділ 26. Індустрія охорони здоров'я: міжнародний досвід створення медичних туристичних кластерів / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Випуск 4 / за ред. Л.О. Волощук, Є.І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 524 с.
  13. Лехан В.М., Надутий К.О., Шевченко М.В. Інструмент моніторингу модернізації галузі охорони здоров'я на рівні регіону та окремої території із застосуванням комплексної системи індикаторів. Київ, 2014. 61 с.
  14. Мартинюк О. А. Інноваційні технології в системі управління підприємствами в умовах динамічного середовища: монографія. Миколаїв: ФОП Швець В.М., 2017. – 540 с.
  15. Менеджмент та адміністративне управління: навчальний посібник /О.А. Мартинюк, Н.І. Серебряннікова. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 540 с.
  16. Мартинюк О.А. Створення соціально-економічного механізму охорони здоров'я як соціального аспекту сталого розвитку держави. Перспективи інвестиційних рішень в бізнесі та управлінні проектами: матер. міжнар.наук.-практич. конф. (15-16.10 2015 р., м. Одеса). Міжнародний гуманітарний університет. Одеса: Фенікс, 2015. 144 с. С. 41-45.
  17. Мартинюк О. А. Ключові проблеми сфери охорони здоров'я в Україні. Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції « Глобальне управління: теорія та практика». Афіни: Євро-Середземноморська Академія мистецтв і наук, 2015. 176 с. С. 98-103.
  18. Мартинюк О.А. Впровадження бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. "Східна Європа: економіка, бізнес та управління". 2016. №2. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2-2016-ukr>
  19. Мартинюк О.А. Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. 2016. - №6. С. 75-79.
  20. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
  21. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи: спеціалізоване видання / В.В. Лазоришинець, Н.О. Лісневська, Л.Я. Ковальчук та ін. Київ, 2014. 608 с.
  22. Попченко Т.П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2012. 96 с.
  23. Проблеми забезпечення якості медичної допомоги в системі охорони здоров'я України. Актуальні проблеми клінічної та профілактичної медицини. 2018. Т. 2, № 1. С. 5-10. URL: доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/akprkl\\_2018\\_2\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/akprkl_2018_2_1_3)
  24. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
  25. Співак М.В. Державна політика здоров'я-збереження: світовий досвід і Україна: монографія. Київ: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2016. 536 с.
  26. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: монографія / О.В.

- Баєва, М.М. Білінська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.
27. Borshch V., Rudinska O., Rogachevskiy O., Martyniuk O., Kusyk N., Huz D. Strategic Health Care Management: Challenges and Realities of Emergencies. Economic Affairs. 2022. Vol. 67. No. 04s. P. 851 – 857. (Scopus) DOI: 10.46852/0424-2513.4s.2022.18 <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv67n4sr.pdf>

### 13. Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: [www.who.int](http://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](http://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](http://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](http://www.med122.com).
11. Медичний світ: професійна газета. URL: [www.medsvit.org](http://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](http://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](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](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](http://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.unecce.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL: [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
27. World Health Organization. URL: [www.who.int](http://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>.