

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. декана факультету економіки та управління


Андрій КОЦУР
« 31 » 08 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. проректора з науково-педагогічної роботи


Віктор ОСТРОВЕРХОВ
« 30 » 08 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор навчально-наукового інституту новітніх освітніх технологій


Святослав ПИТЕЛЬ
« 30 » 08 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «Управління наданням медичних послуг»

ступінь вищої освіти – магістр

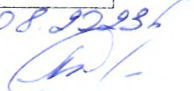
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Се-местр	Лекції (год.)	Практичні (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	1	2	30	15	5	4	66	120	II
Заочна	1	2.3	8	4	-	-	108	120	III

31.08.2023


Тернопіль-2023

Робочу програму склали
к.е.н., доцент, кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА, Аліна ЖУКОВСЬКА



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, протокол № 1 від 29.08.2023 р.

Завідувач кафедри,
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073
«Менеджмент», протокол № 1 від 31.09.2023 р.

8

Голова групи
забезпечення спеціальності,
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПП,
д-р екон. наук, професор



Тетяна ЖЕЛЮК

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ»

1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ»

Дисципліна «Управління надання медичних послуг»	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 4	Галузь знань 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни – Обов'язкова циклу професійної підготовки Мова вивчення – українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я»	Рік підготовки: Денна -1 Заочна – 1 Семестр: Денна – 2 Заочна – 2, 3
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – магістр	Лекції: Денна – 30 год. Заочна – 4 год. Практичні заняття: Денна – 15 год. Заочна – 2 год.
Загальна кількість годин: Заочна – 120		Самостійна робота: Денна – 70 год. в т.ч. тренінг – 4 год. Заочна – 120 год.
Тижневих годин: Денна форма навчання -8, з них аудиторних – 3		Вид підсумкового контролю - екзамен

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ»

2. Мета і завдання дисципліни «Управління наданням медичних послуг»

2.1. Мета вивчення дисципліни

Метою дисципліни «Управління наданням медичних послуг» є:

- забезпечення поглибленого розуміння сучасних системних уявлень про медичну послугу як процес і як систему;
- формування знань про зміст і особливості управління наданням медичних послуг, зокрема, з урахуванням існуючих реформ і трансформацій;
- набуття навичок практичного мислення та роботи в умовах підвищення вимог до якості надання медичних послуг.
- формування теоретичних знань та практичних навичок з питань, які відображають особливості управління наданням медичних послуг та можливі напрями підвищення його результативності.

2.2. Завдання вивчення дисципліни розкриваються у:

- створенні фундаменту, у якому закладаються загальносистемні, культурні, світоглядні та інші елементи підготовки майбутнього фахівця з менеджменту;
- формуванні системного, конструктивного знання щодо інструментів, методів і механізмів управління наданням медичних послуг для вирішення проблем і завдань макро-, мезо-, мікро рівнів в сфері охорони здоров'я;
- набуття практичних навичок використання теоретичних знань у практичній діяльності.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни/

Вивчення навчальної дисципліни забезпечує формування у студентів таких фахових компетентностей як:

- здатність організовувати діяльність закладу охорони здоров'я для забезпечення його конкурентоспроможності;
- здатність забезпечити якісне надання медичних послуг та гарантувати безпеку здоров'я.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни

Передумовами для вивчення дисципліни є знання, отримані в результаті вивчення дисциплін: «Менеджмент закладів охорони здоров'я», «Організація діяльності закладу охорони здоров'я», Економічне та фінансове забезпечення діяльності закладу охорони здоров'я», «Ділові комунікації на ринку медичних послуг» .

2.5. Результати навчання

Програмні результати навчання, здобуті під час вивчення дисципліни дозволяють студентам в процесі професійної реалізації:

- вміти організовувати якісне надання медичних послуг закладом охорони здоров'я;

використовувати новітні підходи та приймати ефективні рішення щодо конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ»

Змістовий модуль 1. Основи управління наданням медичних послуг

Тема 1. Суть та основні поняття управління наданням медичних послуг

Змістова характеристика медичної послуги. Об'єкти і суб'єкти надання медичних послуг. Управління наданням медичних послуг: сутність і мета здійснення. Управління наданням медичних послуг з позицій системного, процесного, функціонального і клієнтоорієнтованого підходів. Медична послуга як елемент ринку медичних послуг. Основні тренди ринку медичних послуг України, його обсяг, динаміка, потенціал, структура.

Література: [2; 4; 6; 9].

Тема 2. Політика в сфері охорони здоров'я в системі соціально-економічних умов і регуляторів ринкової економіки

Суть і особливості державної політики в сфері охорони здоров'я. Державне управління і регулювання сфери охорони здоров'я. Структура суб'єктів здійснення політики в сфері охорони здоров'я та їх рольове, функціональне та повноваженнєве навантаження.

Література: [2-4; 12-14; 18].

Тема 3. Система і процес управління наданням медичних послуг

Цілеорієнтація системи управління наданням медичних послуг і вимоги до неї. Структура системи управління наданням медичних послуг. Суб'єктний склад системи управління наданням медичних послуг і його функціональне навантаження. Об'єкти управління наданням медичних послуг. Недоліки системи управління наданням медичних послуг та перешкоди для її ефективного функціонування. Зміст і структура процесу управління наданням медичних послуг. Основні етапи процесу управління наданням медичних послуг. Учасники процесу управління наданням медичних послуг та їх функціональна роль. Проблемні аспекти процесу управління наданням медичних послуг та перешкоди для забезпечення його результативності.

Література: [1-5; 5-12; 13; 16; 19; 21-22; ; 24; 26-27; 31; 33-35].

Тема 4. Особливості функціонування ринку страхових медичних послуг.

Зміст медичного страхування і його механізми: державний (бюджетний), соціально-страховий та приватно-підприємницький. Ринок страхових медичних послуг, його суб'єкти і об'єкти. Характеристики ринку страхових медичних послуг (рівень конкуренції, напрями страхування, коефіцієнт

концентрації страхового ринку (CR-3) по страхуванню життя в Україні, обсяги страхових премій компаній від добровільного медичного страхування тощо). Недоліки, проблеми та перешкоди на ринку страхових медичних послуг. Фактори, що зумовлюють потребу вдосконалення ринку страхових медичних послуг (виклики розвитку цифрової економіки та впровадження інноваційних технологій, розвиток електронної комерції, електронного бізнесу, різноманітних мобільних додатків та платформ, використання яких забезпечує отримання конкурентних переваг тощо).

Література: [4-5; 19].

Змістовий модуль 2. Особливості управління наданням медичних послуг

Тема 5. Механізми управління наданням медичних послуг

Механізми управління наданням медичних послуг і особливості їх застосування. Правовий механізм управління наданням медичних послуг, його зміст. Адміністративний (організаційний) механізм управління наданням медичних послуг, його зміст. Економічний механізм управління наданням медичних послуг, його зміст. Механізм інформаційно-комунікативного супроводу управління наданням медичних послуг, його зміст. Корпоративна культура як механізм управління наданням медичних послуг, його зміст.

Література: [1-6; 8; 10; 12; 17-18; 20; 22-23; 27; 30; 34].

Тема 6. Законодавчі і нормативно-правові основи управління наданням медичних послуг

Зміст і завдання законодавчого і нормативно-правового регулювання надання медичних послуг. Особливості використання методів та інструментів законодавчого і нормативно-правового регулювання надання медичних послуг. Недоліки правового регулювання надання медичних послуг.

Література: [2; 3-5; 7; 8; 10-11; 14; 21].

Тема 7. Управління якістю надання медичних послуг

Зміст і завдання управління якістю надання медичних послуг. Складові якості медичної послуги: якість роботи медичного персоналу; якість стандартів, регламентів й інструкцій галузевого та локального рівнів у сфері надання медичної допомоги та контролю за їх дотриманням (виконанням); якість процесу надання медичної допомоги, результатом якого є медична послуга; якість управління наданням медичної допомоги; якість підтримки при наданні медичної послуги. Менеджмент якості та його складові: планування якості; забезпечення якості; контроль якості; покращення якості. Базові вимоги до медичної організації щодо впровадження міжнародних стандартів якості медичних послуг JCI та проходження акредитації: фінансова забезпеченість; кадровий потенціал; адміністративний потенціал; процесна зрілість організації. Адміністративний аудит як інструмент визначення ступеню інституційної готовності для отримання міжнародних сертифікатів якості. Управлінський і клінічний аудити як складові адміністративного аудиту.

Література: [5; 12-14; 16; 19; 21-22].

Тема:8. Маркетингові технології управління наданням медичних послуг

Місце маркетингових технологій в процесі управління наданням медичних послуг. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ закладу охорони здоров'я як основа для його позиціонування на ринку медичних послуг. Клінічний аудит як інструмент менеджменту, спрямований на підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я, задоволеності пацієнтів шляхом систематизованого та послідовного оцінювання ризиків і слабких сторін та формування рекомендацій щодо вдосконалення клінічного процесу, загалом, та медичних послуг. Маркетингові конкурентні стратегії закладу охорони здоров'я та процес їх розроблення: створення інформаційної бази; вибір стратегії; верифікація стратегії; складання плану; реалізація стратегії. Маркетингові стратегії конкурентного позиціонування медичних послуг: орієнтація на витрати; орієнтація на якість медичної послуги; орієнтація на споживача. Внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності надання медичних послуг закладом охорони здоров'я та їх класифікація: медико-технологічні, економіко-управлінські та організаційно-правові. Аналіз рівня інтенсивності конкуренції в секторі гарантованих пакетів медичних послуг з первинної допомоги, що надають приватні та комунальні заклади.

Література: [3; 8; 10; 24].

Тема 9. Інформаційно-комунікаційні інструменти управління наданням медичних послуг

Зміст і завдання побудови зовнішньо- і внутрішньоорганізаційного простору для надання медичних послуг. Клієнтоорієнтованість як фактор впливу на векторність побудови комунікацій в процесі надання медичних послуг. Особливості практичного використання комунікаційних методів та інструментів регулювання надання медичних послуг закладами охорони здоров'я різних типів.

Література: [1; 9-10; 12-13; 15-16; 18; 22-23; 30].

**4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ
“УПРАВЛІННЯ НАДАнням МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ”
(денна форма навчання)**

Тема	Кількість годин				Контрольні заходи
	Лекції	Практичні	Само-стійна робота	Індивідуальна робота	
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ НАДАнням МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ					
Тема 1. Суть та основні поняття управління наданням медичних послуг	2	1	5	1	Дискусійне обговорення проблем надання медичних послуг, тестування
Тема 2. Політика в сфері охорони здоров'я в системі соціально-економічних умов і регуляторів ринкової економіки	2	1	5		Дискусійне обговорення проблем системи управління наданням медичних послуг та перешкод для її ефективного функціонування, тести, управлінські ситуації
Тема 3. Система і процес управління наданням медичних послуг	4	1	10		Дискусійне обговорення проблем системи і процесу управління наданням медичних послуг та перешкод для їх ефективного функціонування, тести, управлінські ситуації
Тема 4. Особливості функціонування ринку страхових медичних послуг	4	2	10		Дискусійне обговорення проблем особливостей функціонування ринку страхових медичних послуг, його недоліків і проблем, тести, управлінські ситуації
Заліковий модуль 1					
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАДАнням МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ					
Тема 5. Механізм управління наданням медичних послуг	2	2	10	1	Тренінгова вправа: «Побудова механізму управління наданням медичних послуг та забезпечення його результативності». Презентація результатів роботи. Ессе
Тема 6. Законодавчі і нормативно-правові основи управління наданням медичних послуг	4	2	5		Дискусійне обговорення проблем правового управління наданням медичних послуг, управлінські ситуації
Тема 7. Управління якістю надання медичних послуг	4	2	10	1	Дискусійне обговорення проблем управління якістю надання медичних послуг, управлінські ситуації
Тема 8. Маркетингові технології управління наданням медичних послуг	4	2	6	1	Дискусійне обговорення проблем використання маркетингових технологій управління наданням медичних послуг, управлінські ситуації
Тема 9. Інформаційно-комунікаційні інструменти управління наданням	2	2	5	1	Дискусійне обговорення проблем у використанні інформаційно-комунікаційних інструментів

медичних послуг					управління наданням- медичних послуг, управлінські ситуації
Заліковий модуль 2 (РКР)					Контрольна робота
Тренінг			4		тренінг
Заліковий модуль 3 (КПІЗ)					КПІЗ
Разом	30	15	70	5	

(заочна форма навчання)

Тема	Кількість годин			
	Лекції	Практичні	Само-стійна робота	Контрольні заходи
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ				
Тема 1. Суть та основні поняття управління наданням медичних послуг	1		10	Дискусійне обговорення проблем надання медичних послуг, тестування
Тема 2. Політика в сфері охорони здоров'я в системі соціально-економічних умов і регуляторів ринкової економіки	1		10	Дискусійне обговорення проблем політики охорони здоров'я в системі соціально-економічних умов і регуляторів ринкової економіки та перешкод для її ефективного здійснення, тести, управлінські ситуації
Тема 3. Система і процес управління наданням медичних послуг	1		10	Дискусійне обговорення проблем системи і процесу управління наданням медичних послуг та перешкод для їх ефективного функціонування, тести, управлінські ситуації
Тема 4. Особливості функціонування ринку страхових медичних послуг	1	1	15	Дискусійне обговорення проблем особливостей функціонування ринку страхових медичних послуг, його недоліків і проблем, тести, управлінські ситуації
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ				
Тема 5. Механізм управління наданням медичних послуг	1		4	Тренінгова вправа: «Побудова механізму управління наданням медичних послуг та забезпечення його результативності». Презентація результатів роботи. Ессе
Тема 6. Законодавчі і нормативно-правові основи управління наданням медичних послуг	0,5		10	Дискусійне обговорення проблем правового управління наданням медичних послуг, управлінські ситуації
Тема 7. Управління якістю надання медичних послуг	1	1	17	Дискусійне обговорення проблем управління якістю надання медичних послуг, управлінські ситуації
Тема 8. Маркетингові технології управління наданням медичних послуг	1	1	17	Дискусійне обговорення проблем використання маркетингових технологій управління наданням медичних послуг, управлінські ситуації
Тема 9. Інформаційно-комунікаційні інструменти управління наданням медичних послуг	0,5	1	15	Дискусійне обговорення проблем у використанні інформаційно-комунікаційних інструментів управління наданням медичних послуг, управлінські ситуації
Разом	8	4	108	

5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ НАДАнням МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

Тема 1. Суть та основні поняття управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо основних дефініцій дисципліни

Питання для обговорення

1. Змістова характеристика медичної послуги.
2. Об'єкти і суб'єкти надання медичних послуг.
3. Управління наданням медичних послуг: сутність і мета здійснення.
4. Управління наданням медичних послуг з позицій системного, процесного, функціонального і клієнтоорієнтованого підходів.

Література: [3-5; 7-8; 10-11; 16; 18; 21; 25; 28-29; 32].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

Тема 2. Політика в сфері охорони здоров'я в системі соціально-економічних умов і регуляторів ринкової економіки

Мета: засвоєння знань щодо особливостей політики в сфері охорони здоров'я у системі соціально-економічних умов і регуляторів ринкової економіки, набуття вмінь аналізувати цю політику і формувати практичні рекомендації щодо її модернізації

Питання для обговорення

1. Суть і особливості державної політики в сфері охорони здоров'я.
2. Державне управління і регулювання сфери охорони здоров'я.
3. Структура суб'єктів здійснення політики в сфері охорони здоров'я та їх рольове, функціональне та повноваженнєве навантаження.

Література: [2-3; 5-8; 10-11; 16; 18; 21; 25; 28-29; 32].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Тема 3. Система і процес управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо: основних компонентів системи управління наданням медичних послуг; функціональної діяльності суб'єктів системи управління наданням медичних послуг; набуття вмінь проводити критичний аналіз чинної системи такого управління і формувати практичні рекомендації щодо її вдосконалення; засвоєння знань щодо: етапів процесу управління наданням медичних послуг; набуття вмінь проводити критичний аналіз процесу управління наданням медичних послуг та формувати пропозиції щодо вдосконалення цього процесу

Питання для обговорення

1. Цілеорієнтація системи управління наданням медичних послуг і вимоги до неї.
2. Структура системи управління наданням медичних послуг.
3. Суб'єктний склад системи управління наданням медичних послуг і його функціональне навантаження.
4. Об'єкти управління наданням медичних послуг.
5. Недоліки системи управління наданням медичних послуг та перешкоди для її ефективного функціонування.

6. Зміст і структура процесу управління наданням медичних послуг.
 7. Основні етапи процесу управління наданням медичних послуг.
 8. Учасники процесу управління наданням медичних послуг та їх функціональна роль.
 9. Проблемні аспекти процесу управління наданням медичних послуг та перешкоди для забезпечення його результативності.
- Література: [1-5; 5-12; 13; 16; 19; 21-22; ; 24; 26-27; 31; 33-35].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Тема 4. Особливості функціонування ринку страхових медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо: **особливостей функціонування ринку страхових медичних послуг**; набуття вмінь проводити критичний аналіз недоліків і проблем цього ринку та формувати пропозиції щодо вдосконалення його функціонування

Питання для обговорення

1. Зміст медичного страхування і його механізми: державний (бюджетний), соціально-страховий та приватно-підприємницький.
2. Ринок страхових медичних послуг, його суб'єкти і об'єкти.
3. Характеристики ринку страхових медичних послуг (рівень конкуренції, напрями страхування, коефіцієнт концентрації страхового ринку (CR-3) по страхуванню життя в Україні, обсяги страхових премій компаній від добровільного медичного страхування тощо).
4. Недоліки, проблеми та перешкоди на ринку страхових медичних послуг.
5. Фактори, що зумовлюють потребу вдосконалення ринку страхових медичних послуг (виклики розвитку цифрової економіки та впровадження інноваційних технологій, розвиток електронної комерції, електронного бізнесу, різноманітних мобільних додатків та платформ, використання яких забезпечує отримання конкурентних переваг тощо).

Література: [4-5; 19].

Змістовий модуль 2. Особливості управління наданням медичних послуг

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Тема 5. Механізми управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо механізмів управління наданням медичних послуг; вміння застосовувати їх інструментарій адекватно сформованій ситуації та обґрунтовувати такий вибір; набуття практичних вмінь і навичок щодо вдосконалення цих механізмів

Питання для обговорення

1. Механізми управління наданням медичних послуг і особливості їх застосування.
2. Правовий механізм управління наданням медичних послуг, його зміст.
3. Адміністративний механізм управління наданням медпослуг, його зміст.
4. Економічний механізм управління наданням медичних послуг, його зміст.
5. Механізм інформаційно-комунікативного супроводу управління наданням медичних послуг, його зміст.

6. Корпоративна культура як механізм управління наданням медичних послуг, його зміст.

Література: [1-6; 8; 10; 12; 17-18; 20; 22-23; 27; 30; 34].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Тема 6. Законодавчі і нормативно-правові основи управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо законодавчих і нормативно-правових основ управління наданням медичних послуг; набуття умінь застосовувати правові акти адекватно сформованій ситуації та обґрунтовувати такий вибір

Питання для обговорення

1. Зміст і завдання законодавчого і нормативно-правового регулювання надання медичних послуг.

2. Особливості використання методів та інструментів законодавчого і нормативно-правового регулювання надання медичних послуг.

3. Недоліки і проблеми правового регулювання надання медичних послуг.

Література: [2; 3-5; 7; 8; 10-11; 14; 21].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

Тема 7. Управління якістю надання медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо управління якістю надання медичних послуг, його складових; набуття умінь застосовувати методи та інструменти менеджменту якості адекватно сформованій ситуації та обґрунтовувати такий вибір

Питання для обговорення

1. Зміст і завдання управління якістю надання медичних послуг.

2. Складові якості медичної послуги: якість роботи медичного персоналу; якість стандартів, регламентів й інструкцій галузевого та локального рівнів у сфері надання медичної допомоги та контролю за їх дотриманням (виконанням); якість процесу надання медичної допомоги, результатом якого є медична послуга; якість управління наданням медичної допомоги; якість підтримки при наданні медичної послуги.

3. Менеджмент якості та його складові: планування якості; забезпечення якості; контроль якості; покращення якості.

4. Базові вимоги до медичної організації щодо впровадження міжнародних стандартів якості медичних послуг JCI та проходження акредитації: фінансова забезпеченість; кадровий потенціал; адміністративний потенціал; процесна зрілість організації.

5. Адміністративний аудит як інструмент визначення ступеню інституційної готовності для отримання міжнародних сертифікатів якості. Управлінський і клінічний аудити як складові адміністративного аудиту.

Література: [5; 12-14; 16; 19; 21-22].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

Тема:8. Маркетингові технології управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо: маркетингових технологій управління наданням медичних послуг, маркетингових конкурентних стратегій закладу охорони здоров'я та процесу їх розроблення; маркетингових стратегій конкурентного позиціонування медичних послуг; набуття умінь застосовувати отримані знання адекватно сформованій ситуації та обґрунтовувати такий вибір

Питання для обговорення

1. Місце маркетингових технологій в процесі управління наданням медичних послуг.

2. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ закладу охорони здоров'я як основа для його позиціонування на ринку медичних послуг.

3. Клінічний аудит як інструмент менеджменту, спрямований на підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я, задоволеності пацієнтів шляхом систематизованого та послідовного оцінювання ризиків і слабких сторін та формування рекомендацій щодо вдосконалення клінічного процесу, загалом, та медичних послуг.

4. Маркетингові конкурентні стратегії закладу охорони здоров'я та процес їх розроблення: створення інформаційної бази; вибір стратегії; верифікація стратегії; складання плану; реалізація стратегії.

5. Маркетингові стратегії конкурентного позиціонування медичних послуг: орієнтація на витрати; орієнтація на якість медичної послуги; орієнтація на споживача.

6. Внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності надання медичних послуг закладом охорони здоров'я та їх класифікація: медико-технологічні, економіко-управлінські та організаційно-правові.

7. Аналіз рівня інтенсивності конкуренції в секторі гарантованих пакетів медичних послуг з первинної допомоги, що надають приватні та комунальні заклади.

Література: [3; 8; 10; 24].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

Тема 9. Інформаційно-комунікаційні інструменти управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо інформаційно-комунікаційних інструментів управління наданням медичних послуг; набуття умінь застосовувати ці інструменти адекватно сформованій ситуації та обґрунтовувати такий вибір

Питання для обговорення

1. Зміст і завдання побудови зовнішньо- і внутрішньоорганізаційного простору для надання медичних послуг.

2. Клієнтоорієнтованість як фактор впливу на векторність побудови комунікацій в процесі надання медичних послуг.

3. Особливості практичного використання комунікаційних методів та інструментів регулювання надання медичних послуг закладами охорони здоров'я різних типів.

Література: [1; 9-10; 12-13; 15-16; 18; 22-23; 30].

6. КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ „УПРАВЛІННЯ НАДАнням МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ” (КПЗ)

КПЗ виконують і захищають відповідно до навчального плану студенти денної форми навчання.

Комплексне практичне індивідуальне завдання виступає формою допуску до здачі екзамену.

Комплексне практичне індивідуальне завдання з дисципліни „Управління наданням медичних послуг” – самостійне дослідження з елементами наукового пошуку, при виконанні якого студент повинен опиратися на знання, одержані при вивченні дисципліни, а також попередніх фундаментальних дисциплін, наприклад, менеджмент, управління якістю та інших.

Комплексне практичне індивідуальне завдання з дисципліни „Управління наданням медичних послуг” реалізується у формі наскрізної практичної задачі, вирішення якої потребує успішного засвоєння дисципліни та отримання навиків застосування набутих знань шляхом проведення відповідних розрахунків, заповнення форм службової документації, обґрунтування рішень та ін.

Варіант комплексного практичного індивідуального завдання

З метою дослідження особливостей процесу управління наданням медичних послуг і формування рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу задля підвищення результативності діяльності організації (закладу охорони здоров'я) необхідно:

1. Систематизувати законодавчі і нормативно-правові основи управління наданням медичних послуг досліджуваною організацією.

2. Вказати мету і завдання функціонування організації (закладу охорони здоров'я).

3. Визначити особливості управління наданням медичних послуг закладом охорони здоров'я (з урахуванням сфери і специфіки його діяльності) з позицій системного, процесного і функціонального підходів.

4. Розкрити зміст і проаналізувати особливості системи управління наданням медичних послуг (суб'єкти, об'єкти, механізми управління).

5. Здійснити оцінку адміністративних інструментів управління наданням медичних послуг, виявити їх недоліки і навести практичні рекомендації щодо їх вдосконалення.

6. Здійснити оцінку економічних інструментів управління наданням медичних послуг, виявити їх недоліки і навести практичні рекомендації щодо їх модернізації.

7. Здійснити оцінку внутріорганізаційних і зовнішньоорганізаційних комунікацій закладу охорони здоров'я в процесі управління наданням медичних послуг, виявити притаманні їм недоліки і сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення цих комунікацій.

8. Ідентифікувати і оцінити фактори, що впливають на якість управління наданням медичних послуг досліджуваним закладом охорони здоров'я.

9. Управління наданням медичних послуг опирається на ресурсний супровід. Вирішіть питання управління кадровим ресурсом організації, використовуючи ситуаційне завдання А).

Ситуація А

У напружений період завершення організаційного завдання в колективі мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох працівників. В результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники закладу охорони здоров'я не отримали очікуваної премії. Подібні ситуації вже декілька разів повторювалися, але ні з боку колективу, ні керівництва організації не було вжито жодних відповідних заходів. Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив керівника прийняти рішення про проведення зборів трудового колективу і публічне обговорення проблеми.

Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, направлені на обмеження негативних тенденцій у колективі, Ви запропонували б для вирішення проблеми?

Чи доречно застосовувати економічні методи в сформованій ситуації?

7. САМОСТІЙНА РОБОТА

Метою самостійної роботи є: поглиблене вивчення окремих тем дисципліни «Управління наданням медичних послуг», оволодіння навиками наукової роботи, письмового викладу матеріалу, індивідуальної роботи.

№	Тематика	Кількість годин	Форма представлення
		Денна / Заочна форма	
1	Опрацювання монографічної літератури, періодичних видань у бібліотеці; Ознайомлення з законодавчими та нормативними документами, що регламентують підготовку здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент закладів охорони здоров'я»	40 / 60	Підготовка інформаційних повідомлень, презентаційних матеріалів
2	Пошук інформації за темами дисципліни в мережі Інтернет.	26 / 48	Електронна база даних
Разом		66 / 108	

Питання, які пропонуються для вивчення дисципліни, в рамках самостійної роботи:

1. Змістова характеристика медичної послуги.
2. Об'єкти і суб'єкти надання медичних послуг.
3. Управління наданням медичних послуг: сутність і мета здійснення.

- 4.Управління наданням медичних послуг з позицій системного, процесного, функціонального і клієнтоорієнтованого підходів.
5. Суть і особливості державної політики в сфері охорони здоров'я.
6. Державне управління і регулювання сфери охорони здоров'я.
7. Рольове навантаження суб'єктів здійснення політики в сфері охорони здоров'я.
8. Цілеорієнтація системи управління наданням медичних послуг і вимоги до неї.
9. Структура системи управління наданням медичних послуг.
- 10.Суб'єктний склад системи управління наданням медичних послуг і його функціональне навантаження.
- 11.Об'єкти управління наданням медичних послуг.
- 12.Недоліки системи управління наданням медичних послуг та перешкоди для її ефективного функціонування.
- 13.Зміст і структура процесу управління наданням медичних послуг.
- 14.Основні етапи процесу управління наданням медичних послуг.
- 15.Учасники процесу управління наданням медичних послуг та їх функціональна роль.
- 16.Проблемні аспекти процесу управління наданням медичних послуг та перешкоди для забезпечення його результативності.
- 17.Механізми управління наданням медичних послуг і їх особливості застосування.
- 18.Правовий механізм управління наданням медичних послуг, його зміст.
- 19.Адміністративний механізм управління наданням медичних послуг, його зміст.
- 20.Економічний механізм управління наданням медичних послуг, його зміст.
- 21.Зміст і завдання законодавчого і нормативно-правового регулювання надання медичних послуг.
- 22.Особливості використання методів та інструментів законодавчого і нормативно-правового регулювання надання медичних послуг.
- 23.Недоліки і проблеми правового регулювання надання медичних послуг.
- 24.Зміст і завдання адміністративного регулювання надання медичних послуг.
- 25.Особливості застосування методів та інструментів адміністративного регулювання надання медичних послуг.
- 26.Недоліки адміністративного регулювання надання медичних послуг.
- 27.Зміст і завдання економічного регулювання надання медичних послуг.
- 28.Особливості використання методів та інструментів економічного регулювання надання медичних послуг.
- 29.Недоліки і проблеми економічного регулювання надання медичних послуг.
- 30.Зміст і завдання побудови зовнішньо- і внутрішньоорганізаційного простору для надання медичних послуг.
- 31.Клієнтоорієнтованість як фактор впливу на векторність побудови комунікацій в процесі надання медичних послуг.
- 32.Особливості практичного використання комунікаційних методів та інструментів регулювання надання медичних послуг.

8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ З ДИСЦИПЛІНИ “УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ”

Тренінг з дисципліни передбачає відтворення роботи керівників установи в частині аналітичної і дослідницької роботи в організації, яка опирається на знання і вміння, компетенції в галузі наукових досліджень.

Для проведення тренінгу створюються 3 робочі групи, які відтворюють специфіку дослідницької та аналітичної роботи в різних типах закладів охорони здоров'я.

Порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття.

3. Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з проблемних питань теми тренінгового заняття.

4. Підведення підсумків. Обговорюються результати виконаних завдань у групах. Здійснюється обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

Тренінгова вправа «Використання інформаційно-комунікаційних інструментів управління наданням медичних послуг».

1. Пригадайте ситуацію (із власного професійного досвіду) спілкування з проблемними клієнтами в процесі надання медичних послуг.

Учасники, розділившись на групи, повинні вирішити, хто буде у ролі медичного працівника, а хто – у ролі споживача медичних послуг. Ситуації програватимуться у групах. Група визначатиме, до якого типу «проблемного» клієнта можна віднести поживача послуг. Далі обговорюватимуться способи реагування медичного працівника, знаходяться стратегії вирішення конфліктних ситуацій в процесі надання медичних послуг.

2. Учасникам тренінгу пропонується на окремих аркушах паперу в лаконічній формі дати відповідь на питання: «У чому полягає ваша основна проблема у спілкуванні з споживачами медичних послуг?». Аркуші збираються, й потім зачитується зміст написаного, після чого йде колективне обговорення проблеми та визначаються способи виходу з неї. Важливим моментом у цій тренінговій вправі виступає анонімність написання особистих проблем у спілкуванні з споживачами медичних послуг.

9. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

У процесі вивчення дисципліни "Управління наданням медичних послуг" використовуються такі засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

Методи навчання:

- словесні (лекція, семінар, пояснення, бесіда, дискусія);

- наочні (презентації);
- практичні (розв'язання завдань, аналіз звітності та графічного матеріалу);
- проведення ситуативних, рольових та імітаційних ігор;
- кейс-метод;
- самостійна робота студентів поза контролем викладача.

Поточна форма оцінювання:

- індивідуальне усне опитування;
- індивідуальне письмове опитування (самостійна робота, тестування);
- презентація командних (групових) проєктів;
- презентація результатів самостійної роботи (реферати, есе, опитування).

Проміжна форма оцінювання:

- залікове модульне опитування;
- ректорська контрольна робота;
- оцінювання результатів КППЗ.

Підсумкова форма оцінювання:

- екзамен

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (ректорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (КППЗ)	Заліковий модуль 4 Екзамен
20 %	20 %	20 %	40%
1. Опитування під час занять (Теми 1-4 по 10 балів) = 40 балів. 2. Письмова робота (есе) = 60 балів	1. Опитування під час занять (Теми 5-9 по 10 балів) = 50 балів. 2. Письмова (контрольна) робота = 50 балів.	1. Активна участь у тренінгах, презентації та самопрезентації = 20 балів. 2. Написання КППЗ, на основі сформованих індивідуальних завдань = 50 балів. 3. Захист КППЗ = 30 балів.	1. Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів 2. Ситуаційне управлінське завдання (вправа) = 60 балів

10. КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A (відмінно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

11. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

№	Найменування	Номер теми
1.	1. Опорний конспект лекцій по кожній темі (електронний варіант) 2. Опорний конспект лекцій дисципліни «Управління наданням медичних послуг» для студентів ступеню вищої освіти – магістр галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми "Менеджмент". ЗУНУ, 2021. 100с.	Теми 1-9
2	ЕНМК, НМКД на платформі Moodle	Теми 1-9
3.	Індивідуальні завдання для самостійного виконання (електронний варіант)	1-9
4	Мультимедійне забезпечення. Мультимедійний проектор Epson EB-505 (1 шт.), рік виготовлення 2018, рік введення в експлуатацію 2019. Ремонту не потребує. Інтерфейс: USB 2.0 Type A, USB 2.0 Type B, VGA in, HDMI in, Composite in, Cinch audio in, Wireless LAN IEEE 802.11b/g/n (optional). Зображення: Dynamic, Cinema, Presentation, sRGB, Blackboard. Екран проекційний LOGAN 2:1,5 (1 шт.) Комп'ютер на базі процесора AMD Athlon II Dual Core 250 (3,0 GHz RAM 4Gb, SSD 240 Gb), дата введення в експлуатацію грудень 2016 року, ремонтних робіт не проводилось. Монітор BenQ G2220HDA (1 шт.) Базове програмне забезпечення: ОС Windows 10 – згідно ліцензії Microsoft IT Academy та Microsoft DreamSpark for Students Програмне забезпечення базових інформаційних технологій: MS Office, телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox)	

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийяття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
2. Вівсяник О.М. Міжнародні організації в інституційному механізмі державного управління системою охорони здоров'я. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/29.pdf
3. Вовк С. М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 «Механізми державного управління». Донецькій державний університет управління, Маріуполь, 2019. 510 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку: кол. моногр. / за заг. ред. проф. М. М. Білинської. Київ : НАДУ, 2018. 424 с.

5. Долгіх М.В. Теоретичні засади реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2021. 255с. URL: https://ztu.edu.ua/ua/science/files/onelife/diser_Dolgh.pdf
6. Долот В.Д. Механізми державного управління ціноутворенням в системі охорони здоров'я України: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління 25.00.02 – механізми державного управління Харків. 2018. 40 с.
7. Інституційна трансформація державного управління охороною здоров'я: Україна та іноземний досвід [Текст]: колективна монографія [І.Л. Сазонець, В.І. Саричев та ін.] : за наук. ред. д.е.н., проф. Сазонця І.Л. Рівне. Волин. обереги, 2019. 396 с.
8. Карлаш В.В. Механізми державного регулювання охорони здоров'я населення України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2020. 310 с.
9. Короленко В. В. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції : монографія / В. В. Короленко, Т. П. Юрочко ; Нац. акад. держ. управління при Президентові України. Київ: КІМ, 2018. 102с. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/15804>
10. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я [Текст]: монографія / Р.Р.Августин, О.З.Апостолук, А.І.Артимович [та ін.]. Тернопіль : Крок, 2020. 560с.
11. Обуховська Л.І. Імплементация інституту державної власності в систему місцевого самоврядування та діяльність закладів охорони здоров'я. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2020. 214с. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/!dis_%D0%9E%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf
12. Попова Т.О. Комунікативна модель публічно-приватного партнерства в галузі охорони здоров'я. 2020, Харків, 128 с.
13. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : Матеріали доповідей ІХ науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2020 р.). Х. : Монограф. 2020. 468 с.
14. Публічне управління і адміністрування в Україні. *Науковий журнал Випуск 21*. Видавничий дім «Гельветика» 2021. 124с. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/21-2021/21-2021.pdf>
15. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» ; за ред. С. Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с.

- 16.Сазонець І.Л., Зима І.Я. Соціальні інститути в трансформації державної системи управління охороною здоров'я. Рівне : Волинські обереги, 2018. 168с.
- 17.Слабкий Г.О. Сучасні підходи до фінансування системи охорони здоров'я: монографія. Київ, 2018. 344 с.
- 18.Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. №3. С. 160-166.
- 19.Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України : методичні рекомендації. К., 2019. 46 с.
- 20.Україна: огляд реформи фінансування системи охорони здоров'я 2016–2019. Спільний звіт ВООЗ та Світового банку. Режим доступу: https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0018/425340/WHO-WB-Joint-Report_UKR_Full-report_Web.pdf
- 21.Шкільняк М.М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я [Текст] = Development of conceptual approaches to managing the quality of medical services of health care institutions / М. М. Шкільняк, Н. М. Кривокульська // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2020. № 2. С. 22-30. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua › article › download>
- 22.Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 1 (91). С. 64-69. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/13077>
- 23.Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. [Електронний ресурс] / Михайло Шкільняк, Наталія Кривокульська // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2(19). С. 151-159. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18smmppz.pdf>
- 24.Шутурмінський В.Г. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. Навч. посіб. Шутурмінський В.Г., Кусик Н.Л., Рудінська О.В. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176с.
- 25.Baral, P. (2021), “Health Systems and Services During COVID-19: Lessons and Evidence From Previous Crises: A Rapid Scoping Review to Inform the United Nations Research Roadmap for the COVID-19 Recovery”, *International Journal of Health Services*, vol.51(4), pp. 474-493.
- 26.Bell T.M., Gilyan D., Moore B.A., Martin J., Ogbemudia B., McLaughlin B.E., Zarzaur B.L. (2018). Longterm evaluation of a hospital based violence intervention program using a regional health information exchange. *The journal of trauma and acute care surgery*, vol. 84 (1), p.175.
- 27.Collins, T., Tello, J., Van Hilten, M., Mahy, L., etc. (2021), “Addressing the double burden of the COVID-19 and noncommunicable disease pandemics: a new global governance challenge”, *International Journal of Health Governance*, vol.4, Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJHG-09->

2020-0100/full/pdf?title=addressing-the-double-burden-of-the-covid-19-and-noncommunicable-disease-pandemics-a-new-global-governance-challenge

28. Costa C., Freitas A., Stefanik I., Krafft T., Pilot E., Morrison J., Santana P. (2019). Evaluation of data availability on population health indicators at the regional level across the European Union. *Population health metrics*, vol. 17 (1), p.11.

29. Dluhopolskyi, O., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Zhukovska, A., Kryvokulska, N. The Implementation of the Ehealth System and Anticorruption Reforms (Case of EU Countries for Ukraine) (2019) 2019 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2019 - Proceedings, art. no. 8779933, pp. 346-349.

[https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85070883173&doi=10.1109%2fACITT.2019.8779933&partnerID=40&md5=9ce25db1361a192d894c278a463e6200)

[85070883173&doi=10.1109%2fACITT.2019.8779933&partnerID=40&md5=9ce25db1361a192d894c278](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85070883173&doi=10.1109%2fACITT.2019.8779933&partnerID=40&md5=9ce25db1361a192d894c278a463e6200) a463e6200 DOI: 10.1109/ACITT.2019.8779933

<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38546>

http://tests.ifnmu.edu.ua:8080/library/DocDescription?doc_id=203155

30. Gooding, Robert. *Democracy in Divided Societies; Electoral Engineering for Conflict Management*, Cambridge University Press, 2021

31. Holden K.B., Hopkins J., Belton A., Butty K., Tabor D. C., Satcher D. (2019). Leveraging science to advance health equity: a regional health policy research center's approach. *Ethnicity & disease*, vol. 29 (2), p. 323.

32. Krivenko N., Kriventsova L., Epaneshnikova D. (2019). Issues of sustainability of regional health system. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM*, 19 (5.3), pp. 467—473.

33. Mackenzie D. *COVID-19: The Pandemic that Never Should Have Happened and How to Stop the Next One* / The Bridge Street Press. 2020. URL:

https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=mRbaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&ots=bQGMPQ4AQ-&sig=EMUF8cwzzqIsdJwP-EHN8Mct9Ew&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

34. Mannion, R., Davies, H. Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. 2018. URL: <https://www.bmj.com/content/363/bmj.k4907>.

35. Olesia Kornilova, Maria Nanieva, Oksana Pozharova, Radmila Pidlypna, Mariya Kovach. Implementation of state social policy in the sphere of state financial guarantees of public health services. *Periódico do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Gênero e Direito Centro de Ciências Jurídicas. Universidade Federal da Paraíba* V. 9. Nº 04. Ano 2020. P.240-255. ISSN | 2179-7137 | <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ged/index>

36. Rahman, M., Khatun, F. and Uzzaman, A. (2021), “A Comprehensive Study of Artificial Intelligence and Machine Learning Approaches in Confronting the Coronavirus (COVID-19) Pandemic”, *International Journal of Health Services*, vol.51(4), pp. 446-461.