МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я УКРАЇНИ

Харківський національний медичний університет

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з науково-

педагогічної роботи

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

професор В.Д. Марковський

“ 30 ” серпня 2020 року

Кафедра громадського здоров’я

та управління охороною здоров’я

# СИЛАБУС

# навчальної дисципліни

«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Навчальний рік 2020 - 2021

галузь знань 22 «Охорона здоров`я»

(шифр і назва напряму підготовки)

спеціальність 227 «Фізична терапія»

(шифр і назва спеціальності)

курс другий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Силабус навчальної дисципліни затверджений на засіданні кафедри громадського здоров’я та управління охороною здоров’я  Протокол від  “28”серпня 2020 року № 13  Завідувач кафедри  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Огнєв В.А. (підпис) (прізвище та ініціали)  “28” серпня 2020 року |  | Схвалено методичною комісією ХНМУ з проблем  професійної підготовки медико-профілак-тичного профілю  Протокол від  “28” серпня 2020 року № 6  Голова    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Огнєв В.А.  (підпис) (прізвище та ініціали)  “28” серпня 2020 року |

**1. Дані про викладача, що викладає дисципліну**

|  |  |
| --- | --- |
| Прізвище, ім’я по батькові викладача | Чухно Інна Анатоліївна |
| Контактний тел. | 057-707-73-50 |
| E-mail: | iach@i.ua |
| Розклад занять | Відповідно до розкладу навчального відділу |
| Консультації | вівторок 15.00-17.00, ауд. кафедри громадського здоров’я та управління охороною здоров’я |

**РОЗРОБНИКИ СИЛАБУСУ:**

д.мед.н., проф. Огнєв В.А.,

к.держ.упр., доц. Чухно І.А.

**АНОТАЦІЯ КУРСУ**

***Дисципліна «Основи менеджменту»*** включає в себе інформацію щодо сутності та особливостей менеджменту в цілому та основ менеджменту в сфері фізичної терапії, ерготерапії, розглядаючи організаційні, соціально-психологічні, технологічні та функціональні аспекти менеджменту та основні напрями управлінської діяльності в організації.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є: ***теоретичні та практичні основи менеджменту та особливості менеджменту в охороні здоров’я та наданні послуг з фізичної терапії.***

**Міждисциплінарні зв’язки:** дисципліна «Основи менеджменту» тісно пов’язана з питаннями, компетентностями і навичками, які здобувають студенти при вивченні таких дисциплін, як «Економіка охорони здоров’я», «Загальна та вікова психологія», «Медичне право України» та «Психологія особистості».

Навчальна дисципліна належить до вибіркових дисциплін.

Силабус упорядкований із застосуванням сучасних педагогічних принципів організації навчально-виховного процесу вищої освіти.

**Загальний підхід:** вивчення дисципліни передбачає опанування теоретичних знань та практичних навичок щодо основних понять та категорій менеджменту, сутності та історичних етапів розвитку науки управління, сутності управління як процесу та технологічних, функціональних, та соціально-психологічних аспектів менеджменту, отримання знань та набуття навичок їх практичного використання щодо методів, технологій, інструментів та напрямів ефективного менеджменту в сфері охорони здоров’я в цілому та в наданні послуг з фізичної терапії, ерготерапії, опанування основ маркетингу та дослідження ринку послуг охорони здоров’я

Для успішного проходження курсу студентові необхідно вчасно виконувати всі завдання викладача, при виявленні питань чи проблем з їх виконанням завчасно звертатися до викладача.

Вивчення дисципліни завершується заліком. В процесі вивчення різних тем студенту доцільно звертати увагу на питання, що виносяться на підсумковий контроль.

**МЕТА КУРСУ:**

опанування студентами сучасними знаннями з теоретичних основ менеджменту взагалі та управління у сфері охорони здоров’я зокрема, а також практичних навичок застосування методів, технологій, інструментів та напрямів здійснення ефективного менеджменту й управління маркетингом в охороні здоров’я в цілому та у сфері надання послуг з фізичної терапії та ерготерапії

Зокрема:

* одержати знання з теоретичних основ менеджменту: термінологія, закони, методи, принципи і форми управління;
* вивчити особливості менеджменту в охороні здоров’я;
* забезпечити формування комплексного, системного підходу щодо вирішення питань управління організаціями у сфері охорони здоров’я;
* закласти теоретичні основи для вивчення та практичного застосування знань з правових, технологічних, функціональних, організаційних, економічних та соціально-психологічних засад управління в сфері охорони здоров’я;
* сформувати основи управлінського мислення у студентів;
* сформувати знання та навички щодо організації праці та робочого місця менеджера, ефективного використання власного часу та розвитку професійного потенціалу;
* сформувати базові знання та навички із застосування методології проектного менеджменту в управлінні у сфері охорони здоров’я;
* навчитися розуміти та аналізувати зміст та ефективність управлінського впливу, застосовувати знання з організації комунікаційних процесів та управління змінами для їх покращення.

**КОМПЕТЕНТНОСТІ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Класифікація компетентності за НРК** | **Знання** | **Уміння** | **Комунікація** | | **Автономія та відповідальність** |
| **Інтегральна компетентність** | | | | | |
| Здатність вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, пов’язані з порушенням рухової функції органів та систем, насамперед, опорно-рухового апарату, нервової та кардіореспіраторної систем із застосуванням положень, теорій та методів фундаментальних, медичних та клінічних наук, фізичної культури в умовах комплексності та невизначеності | | | | | |
| **Загальні компетентності** | | | | | |
| ЗК1. Здатність до аналізу та синтезу | + | + | + | | + |
| ЗК2. Здатність дотримуватись етичних та юридичних норм, які стосуються галузей охорони здоров’я, фізичної культури, освіти та соціального захисту. | + | + | + | | + |
| ЗК3. Здатність визнавати принципи наставництва, співпрацювати в команді з іншими фахівцями та робити свій внесок у командну роботу | + | + | + | | + |
| ЗК4. Здатність застосовувати методи ефективного спілкування | + | + | + | | + |
| ЗК6. Здатність застосовувати принципи організаційного управління | + | + | + | | + |
| ЗК7. Здатність працювати з фаховою інформацією |  | + | + | | + |
| ЗК8. Здатність навчатися, здійснювати особистий професійний розвиток та впроваджувати знання у практичну діяльність | + | + | + | | + |
| ЗК10. Здатність до використання інформаційно-комунікаційних технологій у фізичній реабілітації | + | + | + | | + |
| **Спеціальні (фахові, предметні) компетентності** | | | | | |
| ФК4. Здатність розуміти та пояснювати медичні, педагогічні, соціальні аспекти, пов’язані з практикою фізичної реабілітації | + | + | | + | + |
| ФК7. Здатність аналізувати, вибирати і трактувати отриману інформацію | + | + | | + | + |
| ФК12. Здатність адаптувати свою поточну практичну діяльність до змінних умов | + | + | | + | + |
| ФК13. Здатність провадити професійну діяльність відповідно до потреб здоров’я, культурних цінностей та традицій населення України | + | + | | + | + |
| ФК15. Здатність шукати шляхи постійного покращення якості реабілітаційних послуг | + | + | | + | + |

**ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ** **НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин, 3 кредити ЄКТС.

**Тема 1. Основні засади менеджменту**

Вхідні знання щодо менеджменту, управління та їх значення в діяльності закладів охорони здоров’я, комерційних та некомерційних організацій. Загальні поняття та визначення: менеджмент, менеджер, організація, рівні управління тощо. Первинне розуміння функцій менеджера та вимог до нього.

**Тема 2. Сутність та історичні етапи розвитку науки управління. Управління системою охорони здоров’я. Роль менеджера в охороні здоров’я.**

Історичні етапи розвитку менеджменту. Наукові школи в менеджменті. Підходи до управління: кількісний, процесний, системний, ситуаційний. Сутність організації як об’єкта управління. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Охорона здоров’я, як система. Організаційна структура системи охорони здоров’я, загальні характеристика. Соціальна відповідальність діяльності системи охорони здоров’я та окремого закладу. Етика в діяльності керівника різного рівня управління. Роль керівника в діяльності організацій. Зміни зовнішнього та внутрішнього середовища медичної організації та ролі керівника щодо забезпечення ефективності та результативності діяльності медичного закладу. Стилі, методи управління. Використання сучасних підходів щодо оптимізації управління в медичному колективі. Вимоги до сучасного менеджера.

**Тема 3. Управління як процес. Прийняття та реалізація управлінського рішення.**

Процесний підхід до управління. Реалізація процесного підходу в сучасному менеджменті. Характеристика основних функцій управління.

Управлінські рішення: їх сутність. Сутність процесу прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення як продукт управлінської діяльності. Види управлінських рішень та їх класифікація. Етапи процесу прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень. Умови та чинники, які впливають на прийняття управлінського рішення. Особливості прийняття рішень в охороні здоров’я. Організація виконання управлінських рішень. Типи контролю, характеристика етапів процесу контролю в охороні здоров’я.

**Тема 4. Індивідуальні та колективні управлінські рішення.**

Сутність та відмінності індивідуальних та колективних управлінських рішень. Методи та прийоми прийняття індивідуальних та колективних управлінських рішень. Їх переваги та недоліки. Рекомендації щодо застосування. Формування навичок прийняття індивідуальних та колективних рішень. Ефективність індивідуальних та колективних управлінських рішень.

**Тема 5. Організаційні структури управління**

Структурний підхід до організації. Види організаційних структур. Централізація та децентралізація влади в організації. Формування організаційних структур управління організаціями у сфері охорони здоров’я. Види зв’язків при управлінні у сфері охорони здоров’я. Поняття про посадові інструкції. Вплив структури організації на ефективність діяльності. Розвиток організаційних структур. Апарат управління: характеристика, еволюція, ефективність.

**Тема 6. Організаційна культура та управління нею**

Організаційна культура (орієнтація на результат, на особистість, на колектив). Методи та засоби формування організаційної культури (традиції, матеріальні символи, мова тощо). Вплив організаційної культури на ефективність діяльності закладу та сфери охорони здоров’я.

**Тема7. Управління персоналом**

Сутність персоналу та кадрового забезпечення. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи та методи. Кадрова політика. Організаційне забезпечення управління персоналом. Кадрове планування. Форми та методи комплектування організації персоналом. Професійний розвиток та навчання персоналу. Розвиток кар’єри та адаптація персоналу. Соціальне партнерство в організації. Організація робочого місця та використання робочого часу. Оцінка, оплата й мотивація персоналу. Особливості управління персоналом у сфері охорони здоров’я.

**Тема 8. Комунікації як процес, їх вплив на якість управлінської діяльності.**

Загальне поняття про інформацію. Значення інформації в менеджменті у сфері охорони здоров’я. Сутність та види управлінських комунікацій. Канали передачі інформації. Класифікація інформаційних повідомлень та методи оцінювання їх якості. Перешкоди передачі інформації та можливі заходи щодо їх усунення або зменшення. Проблеми управління інформаційними потоками. Поняття про документообігу в сфері охорони здоров’я. Роль керівника у підвищенні ефективності інформаційних потоків. Сучасні методи передачі інформації в роботі керівника в сфері охорони здоров’я. Зв’язки з громадськістю у сфері громадського здоров’я. PR.

**Тема 9. Організація праці менеджера**

Особливості управлінської праці. Основні напрями раціональної організації праці. Основні види розподілу і організації праці в організації. Розпорядча діяльність менеджера. Сутність організації робочого місця менеджера. Оснащення робочого місця. Планування робочого місця менеджера та використання технічних засобів управління. Наради та переговори. Планування робочого часу та визначення пріоритетів. Делегування повноважень.

**Тема 10. Самоменеджмент.**

Сутність самоменеджменту та можливості його застосування. Тайм-менеджмент. Психологічні основи управління часом в діяльності керівника в сфері охорони здоров’я. Управління персональним професійним зростанням: планування, впровадження та контроль. Врахування індивідуального потенціалу та набуття практичних навичок щодо більш ефективного професійного зростання. Використання сучасних методів управління самоосвітою протягом життя. Гендерні розбіжності. Шляхи подолання психологічних проблем індивідуального професійного зростання в діяльності керівників різної статі.

**Тема 11. Планування, організація та проведення професійних нарад та виступів.**

Наради як інструмент управлінської діяльності. Класифікація, види професійних нарад. Методи планування, організації та аналізу ефективності проведення професійних нарад в сфері охорони здоров’я залежно від їх мети. Види виступів. Процес підготовки до виступу залежно від мети його проведення. Визначення ефективного методу проведення виступу з врахуванням тематики, завдань виступу, характеристик аудиторії тощо. Складання плану виступу, розподіл часу, визначення стилю виступу задля забезпечення максимальної його ефективності. Аналіз помилок та шляхи їх виправлення.

**Тема 12. Теоретичні основи маркетингу. Основні засади комплексного дослідження ринку послуг охорони здоров’я.**

Сутність, принципи, функції, види маркетингу. Цілі і завдання маркетингової діяльності. Основні економічні категорії, ключові поняття та комплекси маркетингу. Маркетинг в сфері охорони здоров’я, його особливості. Еволюція, основні концепції та процес управління маркетинговою діяльністю. Залежність типу маркетингу від виду попиту. Програма маркетингу в умовах зміни попиту задля максимального задоволення потреб населення. Нормативно-правова база маркетингової діяльності в сфері охорони здоров’я.

Маркетингове середовище. Маркетингова інформаційна система. Маркетингове дослідження, його техніка. Дослідження поведінки споживачів. Аналіз ринкових можливостей підприємства. Дослідження кон’юнктури ринку. Оцінка власного потенціалу. Сегментація ринку і позиціонування товару.

**Тема 13. Управління маркетинговою діяльністю.**

Сутність, цілі та засоби комунікаційної політики. Реклама, особистий продаж, пропаганда, стимулювання збуту, Інтернет. Цільова аудиторія та цілі реклами. Організація рекламної діяльності та оцінка її ефективності. Сутність маркетингових стратегій: розвитку ринку, розвитку товару або послуги, диверсифікації, концентрації. Сутність та етапи контролю маркетингової діяльності. Організаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю.

**Тема 14. Основи проектного менеджменту**

Особливості проектного менеджменту. Проект як об’єкт управління. Типологізація і класифікація проектів. Основні характеристики та характерні ознаки проекту. Зацікавлені сторони (учасники) проекту. Життєвий цикл проекту.

Основи знань з управління проектами. Параметри та показники в процесі управління проектом. Функції та методи в управлінні проектами. Передінвестиційні дослідження та обґрунтування доцільності проекту. Планування і оцінка проектних робіт та ресурсів. Процес виконання проектів. Мережеве та календарне планування в проектному управлінні. Проектне фінансування. Команда проекту. Управління якістю проекту. Контроль та ефективність в управлінні проектами. Управління ризиками. Завершення проекту.

**Тема 15. Застосування елементів проектного менеджменту в поточній діяльності організації.**

Визначення проекту і можливостей застосування проекту в поточній діяльності закладів та організацій в сфері охорони здоров’я. Рекомендації щодо використання елементів проектного менеджменту для підвищення ефективності діяльності та управління в сфері охорони здоров’я. Напрацювання навичок з використання проектної методології в управлінні проектами та як окремих інструментів управлінського впливу.

**Тема 16. Управління змінами в організації**

Зміни в організації: сутність, поняття, етапи. Опір змінами, характерні причини опору змінами. Планування змін. Стратегічний менеджмент в ході впровадження змін. Управління процесом змін. Роль керівника в процесі впровадження змін.

Особливості впровадження змін в управлінні в системі охорони здоров’я.

**ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Найменування показників | Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень | Характеристика навчальної дисципліни |
| денна форма навчання |
| Кількість кредитів – 3 | Галузь знань:  22 «Охорона здоров’я» | вибіркова |
| Загальна кількість годин – 90 | Спеціальність:  227 «Фізична терапія, ерготерапія» | Рік підготовки |
| 2-й |
| Семестр |
| 3-й |
| Лекції |
| Годин для денної форми навчання:  аудиторних – 50  самостійної роботи студента – 40 | Освітньо-кваліфікаційний рівень:  магістр | 16 год. |
| Практичні, семінарські |
| 34 год. |
| Самостійна робота |
| 40 год. |
| Вид контролю: |
| залік |

**Структура навчальної дисципліни**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин | | | |
| денна форма | | | |
| усього | у тому числі | | |
| л | п | с.р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Тема 1. Основні засади менеджменту |  |  | 1 |  |
| Тема 2. Сутність та історичні етапи розвитку науки управління. Управління системою охорони здоров’я. Роль менеджера в охороні здоров’я. | 6 | 2 | 2 | 2 |
| Тема 3. Управління як процес. Прийняття та реалізація управлінського рішення. | 8 | 2 | 3 | 3 |
| Тема 4. Індивідуальні та колективні управлінські рішення. | 2 |  |  | 2 |
| Тема 5. Організаційні структури управління | 6 | 1 | 2 | 3 |
| Тема 6. Організаційна культура та управління нею | 5 | 1 | 1 | 3 |
| Тема 7. Управління персоналом | 9 | 2 | 3 | 4 |
| Тема 8. Комунікації як процес, їх вплив на якість управлінської діяльності. | 7 | 1 | 3 | 3 |
| Тема 9. Організація праці менеджера | 5 |  | 2 | 3 |
| Тема 10. Самоменеджмент. | 4 |  | 1 | 3 |
| Тема 11. Планування, організація та проведення професійних нарад та виступів. | 7 | 1 | 3 | 3 |
| Тема 12. Теоретичні основи маркетингу. Основні засади комплексного дослідження ринку послуг охорони здоров’я. | 4 |  | 1 | 3 |
| Тема 13. Управління маркетинговою діяльністю. | 7 | 2 | 2 | 3 |
| Тема 14. Основи проектного менеджменту | 8 | 2 | 3 | 3 |
| Тема 15. Застосування елементів проектного менеджменту в поточній діяльності організації. | 2 |  | 2 |  |
| Тема 16. Управління змінами в організації | 7 | 2 | 3 | 2 |
| Підсумкове заняття | 2 |  | 2 |  |
| Всього | 90 | 16 | 34 | 40 |

**Теми лекцій**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва теми | Кількість  годин |
| 1 | Сутність та історичні етапи розвитку науки управління. Управління системою охорони здоров’я. Роль менеджера в охороні здоров’я. Самоменеджмент. | 2 |
| 2 | Управління як процес. Прийняття та реалізація управлінського рішення. | 2 |
| 3 | Організаційні структури управління. Організаційна культура. | 2 |
| 4 | Управління персоналом. | 2 |
| 5 | Комунікації як процес, їх вплив на якість управлінської діяльності. Планування, організація та проведення професійних нарад та виступів. | 2 |
| 6 | Управління маркетинговою діяльністю. | 2 |
| 7 | Основи проектного менеджменту | 2 |
| 8 | Управління змінами в організації | 2 |
|  | Всього лекційних годин | 16 |

**Теми практичних занять**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва теми | Кількість  годин |
| 1 | Основні засади менеджменту | 1 |
| 2 | Сутність та історичні етапи розвитку науки управління. Управління системою охорони здоров’я. Роль менеджера в охороні здоров’я. | 2 |
| 3 | Управління як процес. Прийняття та реалізація управлінського рішення. | 3 |
| 4 | Організаційні структури управління | 2 |
| 5 | Організаційна культура та управління нею | 1 |
| 6 | Управління персоналом | 3 |
| 7 | Комунікації як процес, їх вплив на якість управлінської діяльності. | 3 |
| 8 | Організація праці менеджера | 2 |
| 9 | Самоменеджмент. | 1 |
| 10 | Планування, організація та проведення професійних нарад та виступів. | 3 |
| 11 | Теоретичні основи маркетингу. Основні засади комплексного дослідження ринку послуг охорони здоров’я. | 1 |
| 12 | Управління маркетинговою діяльністю. | 2 |
| 13 | Основи проектного менеджменту | 3 |
| 14 | Застосування елементів проектного менеджменту в поточній діяльності організації. | 2 |
| 15 | Управління змінами в організації | 3 |
| 16 | Підсумкове заняття | 2 |
|  | Всього годин практичних занять | 34 |

**Самостійна робота**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва теми | Кількість  годин |
| 1 | ***Сутність та історичні етапи розвитку науки управління. Управління системою охорони здоров’я. Роль менеджера в охороні здоров’я.***  Опрацювання навчальної літератури. | 2 |
| 2 | ***Управління як процес. Прийняття та реалізація управлінського рішення.***  Опрацювання навчальної літератури. | 3 |
| 3 | ***Індивідуальні та колективні управлінські рішення***  Опрацювання навчальної літератури. | 2 |
| 4 | ***Організаційні структури управління***  Опрацювання навчальної літератури. | 3 |
| 5 | ***Організаційна культура та управління нею***  Опрацювання навчальної літератури. | 3 |
| 6 | ***Управління персоналом***  Опрацювання навчальної літератури. | 4 |
| 7 | ***Комунікації як процес, їх вплив на якість управлінської діяльності.***  Опрацювання навчальної літератури. Підготовка індивідуальних завдань. | 3 |
| 8 | ***Організація праці менеджера***  Опрацювання навчальної літератури. Підготовка індивідуальних завдань. | 3 |
| 9 | ***Самоменеджмент.***  Опрацювання навчальної літератури. Підготовка індивідуальних завдань. | 3 |
| 10 | ***Планування, організація та проведення професійних нарад та виступів.***  Опрацювання навчальної літератури. Підготовка індивідуальних завдань. | 3 |
| 11 | ***Теоретичні основи маркетингу. Основні засади комплексного дослідження ринку послуг охорони здоров’я.***  Опрацювання навчальної літератури. | 3 |
| 12 | ***Управління маркетинговою діяльністю.***  Опрацювання навчальної літератури. Підготовка індивідуальних завдань. | 3 |
| 13 | ***Основи проектного менеджменту***  Опрацювання навчальної літератури. Підготовка індивідуальних завдань. | 3 |
| 14 | ***Управління змінами в організації***  Опрацювання навчальної літератури. | 2 |
|  | Всього годин самостійної роботи студента | 40 |

Індивідуальна робота студентів під керівництвом викладача з дисципліни «Основи менеджменту» проводиться протягом семестру у формі: вивчення літературних джерел, рекомендованих для опанування тем і проблем та підготовки доповідей за ними; вивчення нормативних документів з методології наукових досліджень, рекомендованих для вивчення різних тем дисципліни; виконання індивідуальних завдань.

**Методи навчання**

Лекції, бесіди, творчі та проблемні дискусії, наочні ілюстрації, обговорення, усні опитування, письмові контрольні роботи, письмові творчі роботи, самостійна робота, робота в парах, робота в групах, ситуаційні завдання, ігрові методи.

**Види контролю**: поточний та підсумковий.

**ОЦІНЮВАННЯ**

Формою підсумкового контролю дисципліни є залік, який проводиться викладачем академічної групи на останньому занятті з дисципліни.

**Оцінювання поточної навчальної діяльності (ПНД)**

Поточна навчальна діяльність студентів контролюється викладачем академічної групи, після засвоєння студентами кожної теми дисципліни та виставляються оцінки з використанням 4-бальної (національної) системи. За підсумками семестру середню оцінку (з точністю до сотих) за ПНД викладач автоматично одержує за допомогою електронного журналу системи АСУ.

Перерахунок середньої оцінки за поточну діяльність у багатобальну шкалу проводиться відповідно до «Інструкції з оцінювання навчальної діяльності студентів…». Підсумковий бал за ПНД у семестрі визначається як середнє арифметичне національних оцінок за кожне заняття та ПЗ, округлене до 2-х знаків після коми та перераховується у багатобальну шкалу за таблицею 2.

Таблиця 2

**Перерахунок середньої оцінки за поточну діяльність у багатобальну шкалу**

**(для дисциплін, що завершуються заліком)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4-бальна шкала | 200-бальна шкала |  | 4-бальна шкала | 200-бальна шкала |  | 4-бальна шкала | 200-бальна шкала |
| 5 | 200 | 4.22-4,23 | 169 | 3.45-3,46 | 138 |
| 4.97-4,99 | 199 | 4.19-4,21 | 168 | 3.42-3,44 | 137 |
| 4.95-4,96 | 198 | 4.17-4,18 | 167 | 3.4-3,41 | 136 |
| 4.92-4,94 | 197 | 4.14-4,16 | 166 | 3.37-3,39 | 135 |
| 4.9-4,91 | 196 | 4.12-4,13 | 165 | 3.35-3,36 | 134 |
| 4.87-4,89 | 195 | 4.09-4,11 | 164 | 3.32-3,34 | 133 |
| 4.85-4,86 | 194 | 4.07-4,08 | 163 | 3.3-3,31 | 132 |
| 4.82-4,84 | 193 | 4.04-4,06 | 162 | 3.27-3,29 | 131 |
| 4.8-4,81 | 192 | 4.02-4,03 | 161 | 3.25-3,26 | 130 |
| 4.77-4,79 | 191 | 3.99-4,01 | 160 | 3.22-3,24 | 129 |
| 4.75-4,76 | 190 | 3.97-3,98 | 159 | 3.2-3,21 | 128 |
| 4.72-4,74 | 189 | 3.94-3,96 | 158 | 3.17-3,19 | 127 |
| 4.7-4,71 | 188 | 3.92-3,93 | 157 | 3.15-3,16 | 126 |
| 4.67-4,69 | 187 | 3.89-3,91 | 156 | 3.12-3,14 | 125 |
| 4.65-4,66 | 186 | 3.87-3,88 | 155 | 3.1-3,11 | 124 |
| 4.62-4,64 | 185 | 3.84-3,86 | 154 | 3.07-3,09 | 123 |
| 4.6-4,61 | 184 | 3.82-3,83 | 153 | 3.05-3,06 | 122 |
| 4.57-4,59 | 183 | 3.79-3,81 | 152 | 3.02-3,04 | 121 |
| 4.54-4,56 | 182 | 3.77-3,78 | 151 | 3-3,01 | 120 |
| 4.52-4,53 | 181 | 3.74-3,76 | 150 | **Менше 3** | **Недостатньо** |
| 4.5-4,51 | 180 | 3.72-3,73 | 149 |  |  |
| 4.47-4,49 | 179 | 3.7-3,71 | 148 |
| 4.45-4,46 | 178 | 3.67-3,69 | 147 |  |  |
| 4.42-4,44 | 177 | 3.65-3,66 | 146 |  |
| 4.4-4,41 | 176 | 3.62-3,64 | 145 |  |  |
| 4.37-4,39 | 175 | 3.6-3,61 | 144 |  |  |
| 4.35-4,36 | 174 | 3.57-3,59 | 143 |  |  |
| 4.32-4,34 | 173 | 3.55-3,56 | 142 |  |  |
| 4.3-4,31 | 172 | 3.52-3,54 | 141 |  |  |
| 4,27-4,29 | 171 | 3.5-3,51 | 140 |  |  |
| 4.24-4,26 | 170 | 3.47-3,49 | 139 |  |  |

**Проведення та оцінювання підсумкового заняття.**

Підсумкове заняття (ПЗ) проводиться згідно з робочою навчальною програмою з дисципліни (далі-РНПД) за розкладом, під час занять.

Методика проведення підсумкового заняття передбачає оцінювання освоєння практичних навичок (критерії оцінювання – «виконав» або «не виконав»). Під час оцінювання знань студента, що входять до даного підсумкового заняття (ПЗ) студенту виставляється оцінка за національною шкалою, яка рахується як оцінка за ПНД

**Оцінка з дисципліни**

Оцінка з дисципліни визначається як середнє арифметичне балів ПНД, які переводяться у 200-бальну шкалу ЕСТС (табл.2).

Максимальна кількість балів, яку студент може набрати за вивчення дисципліни **–** 200 балів, Мінімальна кількість балів становить 120.

**Технологія оцінювання дисципліни**

Оцінювання результатів вивчення дисципліни проводиться безпосередньо під час заліку. Оцінка з дисципліни визначається як сума балів за ПНД і становить min – 120 до max – 200.Відповідність оцінок за 200 бальною шкалою, чотирибальною (національною) шкалою та шкалою ЄСТS наведена у таблиці 6.

Таблиця 6

**Відповідність оцінок за 200 бальною шкалою,**

**чотирибальною (національною) шкалою та шкалою ЄСТS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оцінка  за 200 бальною шкалою | Оцінка за шкалою ECTS | Оцінка за  чотирибальною (національною) шкалою |
| 180–200 | А | Відмінно |
| 160–179 | В | Добре |
| 150–159 | С | Добре |
| 130–149 | D | Задовільно |
| 120–129 | E | Задовільно |
| Менше 120 | F, Fx | Незадовільно |

Оцінка з дисципліни виставляється лише студентам, яким зараховані усі підсумкові заняття, заліки.

Студентам, що не виконали вимоги навчальних програм дисциплін виставляється оцінка **FX,** якщо вони були допущені до складання диференційованого заліку або іспиту, але не склали його. Оцінка **F** виставляється студентам, які не допущені до складання диференційованого заліку або іспиту.

Оцінки "**FX"** або "**F"** ("незадовільно") виставляються студентам, яким не зараховано вивчення дисципліни, формою контролю якої є залік.

Після завершення вивчення дисципліни відповідальний за організацію навчально-методичної роботи на кафедрі або викладач виставляють студенту відповідну оцінку за шкалами (Таблиця 6) у залікову книжку та заповнюють відомості успішності студентів з дисципліни за формами: У-5.03А – **залік.**

**ПОЛІТИКА КУРСУ**

Політика курсу полягає у дотриманні Етичного Кодексу, укладеного університетською спільнотою, в якому визначено основні моральні принципи (Кодекс корпоративної етики ХНМУ представлений на сайті <http://knmu.edu.ua>)

Відповідно до діючої «Інструкції з оцінювання навчальної діяльності при Європейській кредитно-трансферній системі організації навчального процесу» студенти мають отримати оцінку за кожною темою дисципліни. Якщо студент пропустив навчальне заняття він має його відпрацювати відповідно до «Положення про порядок відпрацювання студентами Харківського національного медичного університету навчальних занять». Відпрацювання проводяться щоденно черговому викладачу кафедри.

У разі, якщо студент не здав вчасно індивідуальне завдання з поважної причини, необхідно повідомити викладача про таку ситуацію та встановити новий строк здачі. Якщо студент не встигає з виконанням індивідуального завдання він може попросити у викладача відкладення терміну з обґрунтуванням причини невчасного виконання (викладач вирішує в кожній конкретній ситуації чи є сенс продовження строку виконання і на який термін).

У разі невиконання завдань під час навчальних занять, чи невиконання частини такого заняття викладач виставляє незадовільну оцінку, яку студент має перескласти викладачеві у вільний час викладача і студента, який слід попередньо призначити.

Під час лекційного заняття студентам та студенткам рекомендовано вести конспект заняття та зберігати достатній рівень тиші.

Під час практичних занять очікується достатній рівень підготовленості студентів до них та активна участь в роботі і виконанні поставлених викладачем завдань. Зокрема, очікується активна участь під час обговорення в аудиторії, студенти/-ки мають бути готовими детально розбиратися в матеріалі, ставити запитання, висловлювати свою точку зору, дискутувати. Під час занять важливі:

* повага до колег, ввічливість та вихованість,
* толерантність до інших та їхнього досвіду,
* сприйнятливість та неупередженість,
* здатність не погоджуватися з думкою, але шанувати особистість опонента/-ки,
* ретельна аргументація своєї думки та сміливість змінювати свою позицію під впливом доказів,
* я-висловлювання, коли людина уникає непотрібних узагальнювань, описує свої почуття і формулює свої побажання з опорою на власні думки і емоції,
* обов’язкове знайомство з першоджерелами, підготовленість до заняття.

Вітається творчий підхід у різних його проявах. Від студентів/-ок очікується зацікавленість участю у різноманітних науково-комунікативних заходах з предметного профілю.

Успішне проходження курсу вимагає дотримання академічної доброчесності, знання та вміння використовувати при підготовці до занять та виконанні завдань Положення про порядок перевірки у Харківському національному університеті текстових документів – дисертаційних робіт, звітів за науково-дослідними роботами, наукових публікацій, матеріалів наукових форумів, навчальної літератури, навчально-методичних видань та засобів навчання на наявність текстових запозичень.

**Поведінка в аудиторії**

**Основні «так» та «ні»**

Студентству важливо дотримуватися правил належної поведінки в університеті. Ці правила є загальними для всіх, вони стосуються також і всього професорсько-викладацького складу та співробітників/-ць, і принципово не відрізняються від загальноприйнятих норм. Під час занять студенти мають бути вдягнені в медичні халати (професійний одяг).

Під час занять дозволяється:

* залишати аудиторію на короткий час за потреби та за дозволом викладача;
* пити воду;
* фотографувати слайди презентацій;
* брати активну участь у ході заняття.

заборонено:

* їсти (за виключенням осіб, особливий медичний стан яких потребує іншого – в цьому випадку необхідне медичне підтвердження);
* палити, вживати алкогольні і навіть слабоалкогольні напої, інші напої окрім води, а також наркотичні засоби;
* нецензурно висловлюватися або вживати слова, які ображають честь і гідність колег та професорсько-викладацького складу;
* грати в азартні ігри;
* наносити шкоду матеріально-технічній базі університету (псувати інвентар, обладнання; меблі, стіни, підлоги, засмічувати приміщення і території);
* галасувати, кричати або прослуховувати гучну музику в аудиторіях і навіть у коридорах під час занять.

**Охорона праці**

На першому занятті з курсу буде роз`яснено основні принципи охорони праці шляхом проведення відповідного інструктажу. Очікується, що кожен та кожна повинні знати, де найближчий до аудиторії евакуаційний вихід, де знаходиться вогнегасник, як їм користуватися тощо.

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

***Основна література***

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров’я: Навч.-метод.посіб. — К.: МАУП, 2007. — 328 с.
2. Гладун З. С. Державне управління в галузі охорони здоров’я. — Тернопіль: Укрмедкнига, 1999. — 312 с.
3. Державна політика з охорони громадського здоров’я в Україні: Навч. посіб./ І. М. Солоненко; Кер. авт. кол. Л. І. Жаліло. — К.: Вид-во НАДУ, 2004. — 116 с.
4. Журавель В.И. Основы менеджмента в системе здравоохранения. – К., 1994. – 336 с.
5. Здоровье-21. Основы политики достижения здоровья для всех в Европейском регионе Всемирной организации здравоохранения / ВОЗ, Европейское региональное бюро. — Копенгаген, 1999. — 310 с.
6. Киржнер Л. А. Менеджмент организаций: учебное пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
7. Крыштопа Б.П., Андреева И.М. Менеджер в здравоохранении. – К.: Добродий МК, 1995. – 180 с.
8. Менеджмент в охороні здоров’я. Структура та поведінка організацій охорони здоров’я: Пер. з англ. / За ред. С.М. Шортела, А.Д. Калюжного. – К.: Основи, 1998. – 560 с.
9. Менеджмент організацій (у питаннях та відповідях): навч. посіб. / [Кучеренко Д. Г. та ін.]; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. − К. : ІПК ДСЗУ, 2010. − 290 с.
10. Менеджмент організацій : [навч. посіб. для студ.] / [Г. В. Лагутін, В. О. Поколенко, Г. М. Рижакова та ін.]; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. − К. : КНУБА, 2012. − 95 с.
11. Менеджмент організацій : для самост. вивч.: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. − К. : Кондор, 2009. − 376 с.
12. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак,   
    О. С. Кондур. − Київ : Знання, 2012. − 503 с.
13. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ю. Лінькова; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». − Х. : НТУ «ХПІ», 2012. − 463 с.
14. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / [Є. В. Лазарєва, О. В. Тарасова, О. О. Євтушевська та ін.]; за ред. Гончарука А. Г.; Одес. нац. акад. харч. технологій. − Одеса: Фенікс, 2013. − 299 с.
15. Менеджмент організацій: теоретико-прикладний аспект : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. Ю. Амосов та ін.]; за заг. ред.: О. Ю. Амосов, В. В. Мамонова; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. − Х. : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. − 207 с.
16. Основи громадського здоров’я: теорія і практика [навчально-методичний посібник] / За заг. ред. О.В. Безпалько. – Ужгород. : ВАТ «Патент», 2008. – 322 с.
17. Охорона громадського здоров’я: управлінські аспекти / Л. Жаліло, І. Солоненко, Б. Волос та ін. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 140 с.
18. Рингач Н.О. Громадське здоров’я як чинник національної безпеки : монографія / Н.О. Рингач : НАДУ, 2009. – 296 с.
19. Салман Р.Б., Фигейрас Дж. Реформы системы здравоохранения в Европе. – М.: Гэотар Медицина, 2000. – 432 с.
20. Соціальна медицина та організація охорони здоров’я / За ред. Ю.В. Вороненка, В.Ф. Москаленка. – К.: 2000. – 670 с.

***Допоміжна література***

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Ученик. – 2-е узд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
2. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: Навч. посібник. – К. : МАУП. – 1997. – 112 с.
3. Гой І. В. Організація підприємницької діяльності: навчально-методичний посібник / І. В. Гой, Т. П. Смелянська – Хмельницький: ХНУ, 2004. – 247 с.
4. Голяченко О.Н., Сердюк А.М., Приходський О.О. Соціальна медицина та організація охорони здоров’я. – К.; Тернопіль; Вінниця: Джура, 1997. – 364 с.
5. Екологічне громадське здоров’я: від теорії до практики (За заг. ред. К. Чу та Р. Сімпсона): Пер. з англ. / За ред. І. М. Солоненка та Л. І. Жаліло. — Кам’янець-Подільський: Абетка-НОВА, 2002. — 290 с.
6. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного, Вид. 2-ге, перероб. та доп. − К. : КНЕУ, 2005. − 528 с.
7. Економічний розвиток і державна політика: Вип. 11. — Державна політика та економіка охорони здоров’я в Україні / Під ред. І. Розпутенка та І. Солоненка / Практикум. — К.: Вид-во “К. І. С.”, 2002. — 214 с.
8. Здравоохранение: экономика, маркетинг, менеджмент / Под ред. А.А. Чухно. – Симферополь: Таврида, 2001. – 340 с.
9. Мартинюк О. Концептуально-методологічні засади механізмів державного управління міжгалузевою співпрацею з охорони громадського здоров’я // Упр. сучас. містом. — 2004. — № 4 (16). — С. 213–218.
10. Менеджмент организаций и процессов : учеб. пособие на основе афоризмов, шуток, мыслей / [авт.-сост.]: В. Е. Николайчук. − Донецк : Донбасс, 2011. − 948 с.
11. Менеджмент організації. Практикум : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / С. І. Бай; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. − К. : КНТЕУ, 2004. − 178 с.
12. Радиш Я. Ф. Державне управління охороною здоров’я в Україні: генезис, проблеми та шляхи реформування. — К.: Вид-во УАДУ, 2001. — 360 с.
13. Состояние подготовки специалистов в области общественного здравоохранения в Украине и в мире / Ю.В. Вороненко, В.В. Глуховский, А.С. Коваленко и др. – К.: Сфера, 2003. – 86 с.
14. Стратегічні напрямки розвитку охорони здоров’я в Україні: Монографія / За ред. В. М. Лехан (У складі авт. кол. Л. І. Жаліло, І. М. Солоненко та ін.). — К.: Сфера, 2001. — 176 с.
15. Управління організаціями (деякі аспекти) : монографія / А. Лєткевіч. − Львів : ЛДУВС, 2010. − 148 с.
16. Шортел С., Калюжний А. Менеджмент в охороні здоров’я: Пер. з англ. / За ред. І. М. Солоненка. — К.: Основи, 1998. — 500 с.

***Інформаційні ресурси***

1. Сайт Верховної Ради України - http://www.rada.gov.ua/
2. Сайт Кабінету Міністрів України - <http://www.kmu.gov.ua/>
3. Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В.О. Сухомлинського. – URL: [http://www.dnpb.gov.ua](http://www.dnpb.gov.ua/)
4. Держана служба статистики України. – URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
5. Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету. – URL: <http://libr.knmu.edu.ua/index.php/biblioteki>
6. Національна бібліотека України ім. В.И. Вернадського. – URL: [http://www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua/)
7. Національна наукова медична бібліотека України. – URL: [http://www.library.gov.ua](http://www.library.gov.ua/)
8. Національна медична бібліотека США. – URL: [http://www.nlm.nih.gov](http://www.nlm.nih.gov/)
9. Харківська державна наукова бібліотека ім. В.Г. Короленка. – URL: http://korolenko.kharkov.com

**ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ:**

1. Загальні поняття та визначення: менеджмент, менеджер, організація, рівні управління тощо.
2. Первинне розуміння функцій менеджера та вимог до нього.
3. Історичні етапи розвитку менеджменту.
4. Наукові школи в менеджменті.
5. Підходи до управління: кількісний, процесний, системний, ситуаційний.
6. Сутність організації як об’єкта управління. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
7. Роль керівника в діяльності організацій. Зміни зовнішнього та внутрішнього середовища медичної організації та ролі керівника щодо забезпечення ефективності та результативності діяльності медичного закладу.
8. Стилі, методи управління.
9. Вимоги до сучасного менеджера.
10. Процесний підхід до управління. Реалізація процесного підходу в сучасному менеджменті.
11. Характеристика основних функцій управління.
12. Управлінські рішення: їх сутність. Сутність процесу прийняття управлінських рішень.
13. Управлінські рішення як продукт управлінської діяльності. Види управлінських рішень та їх класифікація.
14. Етапи процесу прийняття управлінських рішень.
15. Методи прийняття управлінських рішень.
16. Умови та чинники, які впливають на прийняття управлінського рішення.
17. Особливості прийняття рішень в охороні здоров’я. Організація виконання управлінських рішень.
18. Сутність та відмінності індивідуальних та колективних управлінських рішень.
19. Методи та прийоми прийняття індивідуальних та колективних управлінських рішень. Їх переваги та недоліки.
20. Структурний підхід до організації. Види організаційних структур.
21. Централізація та децентралізація влади в організації.
22. Формування організаційних структур управління організаціями у сфері охорони здоров’я.
23. Поняття про посадові інструкції.
24. Вплив структури організації на ефективність діяльності. Розвиток організаційних структур.
25. Організаційна культура (орієнтація на результат, на особистість, на колектив).
26. Методи та засоби формування організаційної культури (традиції, матеріальні символи, мова тощо).
27. Сутність персоналу та кадрового забезпечення.
28. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи та методи.
29. Кадрова політика. Організаційне забезпечення управління персоналом.
30. Професійний розвиток та навчання персоналу.
31. Розвиток кар’єри та адаптація персоналу.
32. Організація робочого місця та використання робочого часу.
33. Оцінка, оплата й мотивація персоналу.
34. Загальне поняття про інформацію. Значення інформації в менеджменті у сфері охорони здоров’я.
35. Сутність та види управлінських комунікацій. Канали передачі інформації.
36. Класифікація інформаційних повідомлень та методи оцінювання їх якості. Перешкоди передачі інформації та можливі заходи щодо їх усунення або зменшення.
37. Роль керівника у підвищенні ефективності інформаційних потоків. Сучасні методи передачі інформації в роботі керівника в сфері охорони здоров’я. Зв’язки з громадськістю у сфері громадського здоров’я. PR.
38. Особливості управлінської праці. Основні види розподілу і організації праці в організації.
39. Сутність організації робочого місця менеджера. Оснащення робочого місця.
40. Планування робочого місця менеджера та використання технічних засобів управління.
41. Наради та переговори.
42. Планування робочого часу та визначення пріоритетів.
43. Делегування повноважень.
44. Сутність самоменеджменту та можливості його застосування. Тайм-менеджмент.
45. Управління персональним професійним зростанням: планування, впровадження та контроль.
46. Використання сучасних методів управління самоосвітою протягом життя.
47. Гендерні розбіжності в самоменеджменті. Шляхи подолання психологічних проблем індивідуального професійного зростання в діяльності керівників різної статі.
48. Наради як інструмент управлінської діяльності. Класифікація, види професійних нарад.
49. Методи планування, організації та аналізу ефективності проведення професійних нарад в сфері охорони здоров’я залежно від їх мети.
50. Види виступів. Процес підготовки до виступу залежно від мети його проведення. Визначення ефективного методу проведення виступу з врахуванням тематики, завдань виступу, характеристик аудиторії тощо.
51. Сутність, принципи, функції, види маркетингу.
52. Цілі і завдання маркетингової діяльності. Основні економічні категорії, ключові поняття та комплекси маркетингу.
53. Маркетинг в сфері охорони здоров’я, його особливості.
54. Залежність типу маркетингу від виду попиту.
55. Програма маркетингу в умовах зміни попиту задля максимального задоволення потреб населення.
56. Маркетингове середовище.
57. Маркетингове дослідження, його техніка. Дослідження кон’юнктури ринку. Оцінка власного потенціалу.
58. Сегментація ринку і позиціонування товару.
59. Сутність, цілі та засоби комунікаційної політики.
60. Реклама, особистий продаж, пропаганда, стимулювання збуту, Інтернет.
61. Сутність маркетингових стратегій: розвитку ринку, розвитку товару або послуги, диверсифікації, концентрації.
62. Організаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю.
63. Особливості проектного менеджменту. Проект як об’єкт управління.
64. Типологізація і класифікація проектів. Основні характеристики та характерні ознаки проекту.
65. Зацікавлені сторони (учасники) проекту.
66. Життєвий цикл проекту.
67. Функції та методи в управлінні проектами.
68. Планування і оцінка проектних робіт та ресурсів.
69. Процес виконання проектів. Мережеве та календарне планування в проектному управлінні.
70. Проектне фінансування.
71. Команда проекту.
72. Управління якістю проекту.
73. Контроль та ефективність в управлінні проектами. Управління ризиками.
74. Визначення проекту і можливостей застосування проекту в поточній діяльності закладів та організацій в сфері охорони здоров’я. Рекомендації щодо використання елементів проектного менеджменту для підвищення ефективності діяльності та управління в сфері охорони здоров’я.
75. Зміни в організації: сутність, поняття, етапи. Опір змінами, характерні причини опору змінами.
76. Планування змін.
77. Стратегічний менеджмент в ході впровадження змін.
78. Управління процесом змін.
79. Особливості впровадження змін в управлінні в системі охорони здоров’я.