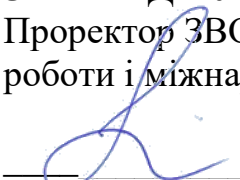


Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології,
контролю та профілактики хвороб
Кафедра менеджменту та маркетингу

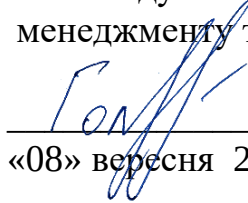
ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор ЗВО з науково-педагогічної
роботи і міжнародних зв'язків

 Інна АНДРУШКО
«10» вересня 2025 року

ПОГОДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри
менеджменту та маркетингу

 Юлія ГОЛОВЧУК
«08» вересня 2025 року

СИЛАБУС
вибіркового освітнього компонента

**«МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО В ЗАКЛАДАХ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітній рівень	Магістр
Освітня програма	ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»
Навчальний рік	2025-2026
Кафедра	Менеджменту та маркетингу
Лектор	доцент, к.е.н. Яна ПАЛАМАРЕНКО
Контактна інформація	mgmt@vnmu.edu.ua, вул. Пирогова, 56 (морфологічний корпус), 1 поверх, каб. 61a
Укладач силабусу	доцент, к.е.н. Яна ПАЛАМАРЕНКО

1. Статус та структура освітнього компонента

Статус освітнього компонента	вибірковий
Код та місце освітнього компонента в ОПП	ВК 1.3
Курс/семестр	1 курс (2 семестр)
Обсяг освітнього компонента (загальна кількість годин/ кількість кредитів ЄКТС)	90 годин /3 кредити ЄКТС
Структура освітнього компонента	заочна форма навчання
	Лекційні заняття, год.
	4
	Практичні заняття, год.
	4
	Самостійна робота, год.
	82
	В цілому: аудиторні заняття – 9%, самостійна поза аудиторна робота – 91%
Кількість змістових модулів	1
Мова викладання	українська
Форма навчання	заочна

2. Опис освітнього компонента

Коротка анотація курсу, актуальність. Програма освітнього компонента «Менеджмент та лідерство в закладах охорони здоров'я» складена відповідно до порядку підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня освіти у вищих медичних навчальних закладах освіти України у відповідності до вимог Європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу (ECTS), заснованої на поєднанні технологій навчання за розділами та залікових кредитів оцінки – одиниць виміру навчального навантаження здобувача освіти необхідного для засвоєння освітнього компонента або його розділу.

Освітній компонент є вибіркоким компонентом освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я», циклу професійної підготовки магістра менеджменту, розрахована на 3 кредити, які здобувачі освіти засвоюють протягом II семестру на 1 році навчання.

Основним фокусом програми є отримання знань з освітнього компонента «Менеджмент та лідерство в закладах охорони здоров'я», вивчення якої необхідне для успішного засвоєння знань освітніх компонент професійної підготовки.

Отримані у процесі вивчення освітнього компонента знання та навички допоможуть здобувачам забезпечити конкурентоздатність на ринку праці, майбутню успішну професійну кар'єру, розвиток критичного мислення, формування лідерських компетентностей та ефективність командної роботи.

Мета курсу та його значення для професійної діяльності. Метою освітнього компонента є формування системи загальних компетентностей щодо використання принципів, типів, інструментів лідерства керівником та забезпечення функціонування налагодженої роботи в команді для тривалого ділового партнерства в майбутній професійній діяльності.

Основними завданнями вивчення освітнього компонента «Менеджмент та лідерство в закладах охорони здоров'я» є:

- формування системного розуміння теоретичних і практичних засад менеджменту та лідерства в закладах охорони здоров'я;
- набуття знань щодо принципів, функцій, методів і сучасних інструментів управління діяльністю закладів охорони здоров'я;
- розвиток лідерських компетентностей для ефективного управління командами, прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей організації;
- опанування підходів до управління змінами в закладах охорони здоров'я в умовах реформування галузі та динамічних викликів зовнішнього середовища;
- формування навичок попередження, аналізу та конструктивного розв'язання конфліктів, а також управління професійними стресами;
- засвоєння сучасних методів управління персоналом, мотивації, оцінювання результативності працівників та розвитку кадрового потенціалу, а також психологічних технологій роботи з персоналом;
- набуття компетентностей щодо організації та забезпечення системи управління якістю медичної допомоги і безпеки пацієнтів;
- оволодіння принципами інформаційного забезпечення управлінської діяльності та використання цифрових технологій у сфері охорони здоров'я;
- формування навичок стратегічного мислення, планування розвитку та підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я;
- розвиток ефективних комунікаційних навичок та вмінь налагоджувати партнерську взаємодію із зацікавленими сторонами;
- засвоєння принципів формування організаційної культури, дотримання професійної етики та реалізації соціальної відповідальності закладів охорони здоров'я.

Постреквізити. Освітній компонент «Менеджмент та лідерство в закладах охорони здоров'я» базується на вивченні таких освітніх компонентів «Ділові комунікації на ринку медичних послуг (іноземною мовою)», «Організація, економіка та фінансування охорони здоров'я», «Менеджмент закладу охорони здоров'я».

Основні положення освітнього компонента можуть застосовуватися при вивченні такої освітньої компоненти як «Конфліктологія», проходженні переддипломної практики та підготовці кваліфікаційної роботи.

Результати навчання

Інтегративні кінцеві програмні результати навчання, формуванню яких сприяє освітній компонент:

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН 14. Демонструвати навички діагностування кадрових проблем, формування рекомендацій по їх вирішенню та впровадження кадрових управлінських рішень.

ПРН 16. Виконувати управлінські функції з надання якісних послуг у сфері охорони здоров'я.

Результати навчання для освітнього компонента:

В результаті вивчення освітнього компонента здобувачі повинні:

Знати:

- теоретичні засади менеджменту та лідерства в закладах охорони здоров'я;
- особливості функціонування закладів охорони здоров'я як об'єктів управління;
- сучасні концепції, стилі та моделі лідерства в управлінській діяльності;
- принципи та механізми управління змінами в закладах охорони здоров'я;
- причини виникнення конфліктів і стресів у професійному середовищі та методи їх подолання;
- сучасні підходи до управління персоналом і розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я, психологічні технології роботи з персоналом, методи мотивації, командування та управління поведінкою працівників;
- методи та інструменти управління якістю медичних послуг;
- особливості інформаційного забезпечення та цифровізації управлінських процесів у сфері охорони здоров'я;
- засади стратегічного управління та розвитку закладів охорони здоров'я в умовах реформування системи охорони здоров'я;
- принципи організаційної культури, професійної етики, соціальної відповідальності та ефективних комунікацій у закладах охорони здоров'я.

Вміти:

- застосовувати сучасні підходи, методи та інструменти менеджменту в діяльності закладів охорони здоров'я;
- здійснювати аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища закладу охорони здоров'я та обґрунтовувати управлінські рішення;
- використовувати лідерські підходи для управління персоналом і формування ефективних команд;
- планувати та реалізовувати організаційні зміни в закладах охорони здоров'я;
- попереджати, діагностувати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, застосовувати технології управління стресом;
- здійснювати добір, мотивацію, оцінювання та професійний розвиток персоналу закладів охорони здоров'я, використовувати психологічні технології роботи з персоналом для формування ефективної команди та підвищення результативності її діяльності;
- використовувати інструменти контролю та забезпечення якості медичних послуг;
- застосовувати інформаційно-комунікаційні технології та цифрові рішення в управлінні закладами охорони здоров'я;
- розробляти стратегічні цілі, напрями розвитку та заходи щодо підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я;

– організовувати ефективні комунікації, дотримуватися етичних принципів управління та формувати позитивну організаційну культуру в закладі охорони здоров'я.

3. Зміст та логістика освітнього компонента

Структура освітнього компонента	Всього годин/ кредитів ECTS	Заочна форма навчання
Модуль 1 «Менеджмент та лідерство в закладах охорони здоров'я»	90 год/ 3 кредити	Лекції № 2, 5 Практичні заняття № 6, 10 Теми для самостійного опрацювання № 1-10

Освітній компонент включає 10 тем

Модуль 1. Менеджмент та лідерство в закладах охорони здоров'я ***Змістовий модуль 1. Теоретичні та концептуальні засади лідерства та лідерської поведінки як соціального феномену в комунікаційних процесах***

Тема 1. Загальні основи менеджменту в закладах охорони здоров'я. Засади менеджменту в Україні. Системний підхід у менеджменті. Керуюча та керована системи в охороні здоров'я. Роль управління в охороні здоров'я України. Визначення та сутність менеджменту в охороні здоров'я. Історія розвитку менеджменту в медичній сфері. Ролі менеджерів в закладах охорони здоров'я. Організаційні структури в системах охорони здоров'я. Функції менеджменту в охороні здоров'я. Етапи розвитку менеджменту в медичній сфері. Елементи систем охорони здоров'я та їх взаємозв'язок з менеджментом. Вплив менеджменту на ефективність систем охорони здоров'я. Законодавчі акти, що регулюють управління в охороні здоров'я. Етичні засади менеджменту в медицині. Фінансове планування в охороні здоров'я. Етичні особливості менеджменту в медицині. Якісні показники та акредитація в закладах охорони здоров'я.

Тема 2. Лідерство в системі управління закладом охорони здоров'я. Лідерство, вплив та влада. Основні підходи до визначення лідерства в охороні здоров'я. Взаємовідносини в колективі. Стилі роботи керівника. Управлінські ролі керівника. Сутність лідерства та його значення для закладів охорони здоров'я. Основні теорії лідерства та їх застосування в охороні здоров'я. Стилі лідерства в управлінні закладом охорони здоров'я. Роль лідера в розвитку організаційної культури в закладах охорони здоров'я. Лідерство та прийняття управлінських рішень в закладах охорони здоров'я. Командне лідерство в охороні здоров'я: створення та розвиток ефективних команд. Емоційний інтелект лідера в управлінні закладом охорони здоров'я. Роль лідера в управлінні змінами та адаптації до нових викликів. Роль лідера в підвищенні ефективності роботи. Лідерство та етика при прийнятті рішень у складних етичних ситуаціях. Вплив лідерства на якість надання медичних послуг.

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Основні якості лідерів зі змін. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін. Поняття змін в організаціях охорони здоров'я та їх

важливість. Ролі керівника та лідера в управлінні змінами. Етапи процесу змін в закладах охорони здоров'я. Стратегії управління змінами в охороні здоров'я. Опір змінам: причини та подолання. Лідерство під час криз, управління змінами в умовах невизначеності. Управління змінами в умовах цифрової трансформації в закладах охорони здоров'я. Лідерство та інновації в охороні здоров'я. Роль лідера в управлінні персоналом у періоди змін. Психологічні особливості лідерства під час змін в закладах охорони здоров'я.

Тема 4. Управління конфліктами і стресами. Конфлікт: поняття, структурні елементи, класифікація, види. Особливості конфліктів в організаціях системи охорони здоров'я. Технології врегулювання, управління, розв'язання та профілактики конфліктів. Стрес і стресори як наслідок конфліктності в управлінській діяльності. Поняття конфлікту: види та причини виникнення в закладах охорони здоров'я. Причини та наслідки стресу на робочому місці для персоналу охорони здоров'я. Методи діагностики та аналізу конфліктів в закладах охорони здоров'я. Стратегії управління конфліктами в охороні здоров'я. Роль лідера у вирішенні конфліктних ситуацій. Техніки медіації та переговорів у конфліктних ситуаціях. Підходи та методи управління стресом на робочому місці. Психологічна підтримка персоналу в умовах стресу та конфліктів. Вплив конфліктів на якість надання медичних послуг. Роль емоційного інтелекту в управлінні конфліктами та стресами. Профілактика професійного вигорання серед медичних працівників. Етика в управлінні конфліктами в закладах охорони здоров'я.

Тема 5. Управління персоналом закладу охорони здоров'я. Основні поняття (положення) управління персоналом. Підбір та орієнтація персоналу. Організація управління кадрами. Мотивація та стимулювання праці в управлінні персоналом. Навчання, перепідготовка та атестація персоналу. Розвиток персоналу. Створення ефективної команди. Управління мобільністю кадрів. Основи управління персоналом в закладі охорони здоров'я. Сучасні підходи до підбору та рекрутингу медичного персоналу. Адаптація нових співробітників в закладі охорони здоров'я. Оцінка ефективності роботи медичних працівників. Мотивація персоналу в закладі охорони здоров'я: матеріальні та нематеріальні стимули. Професійний розвиток та навчання персоналу в охороні здоров'я. Управління кар'єрою медичних працівників. Психологічні особливості управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Прояв та розвиток лідерства у команді медичних працівників. Управління конфліктами всередині медичного колективу. Управління робочим часом та продуктивністю медичного персоналу. Вплив організаційної культури на ефективність роботи персоналу.

Тема 6. Управління якістю роботи в закладі охорони здоров'я. Визначення цілей виконання. Проведення огляду за якістю виконання. Професійне виконання. Бенчмаркінг. Організаційний успіх. Поліпшення виконання через зміну поведінки. Дотримання дисципліни. Запобігання «вигоранню». Поняття якості медичних послуг та її ключові критерії. Міжнародні стандарти якості в охороні здоров'я. Системи управління якістю в медичних закладах (ISO, Six Sigma, Lean). Методи оцінки якості медичних послуг. Впровадження стандартів акредитації в закладах охорони здоров'я. Управління ризиками в системі якості медичних закладів. Роль керівника в забезпеченні якості медичних послуг. Аудит якості медичних послуг: внутрішній та зовнішній контроль. Зворотний зв'язок від пацієнтів як інструмент підвищення якості. Безперервне вдосконалення процесів в закладах охорони

здоров'я. Лідерство у формуванні культури якості в закладах охорони здоров'я. Етичні особливості управління якістю медичних послуг.

Тема 7. Інформаційне забезпечення управління. Визначення цифровізації та інформаційного забезпечення в охороні здоров'я. Роль інформаційних систем у покращенні управлінських процесів в закладах охорони здоров'я. Основні технології цифровізації в закладах охорони здоров'я (електронні медичні картки, телемедицина, мобільні додатки). Роль керівництва у процесі діджиталізації в закладі охорони здоров'я. Виклики та бар'єри впровадження цифрових технологій у системі охорони здоров'я. Зміна організаційної культури в контексті цифровізації. Стратегії навчання та підготовки медичного персоналу до роботи з цифровими технологіями. Вплив цифровізації на якість медичних послуг та задоволеність пацієнтів. Управління змінами в умовах цифрової трансформації. Перспективи та виклики партнерства між закладами охорони здоров'я та ІТ-компаніями. Етика та безпека даних у цифровій охороні здоров'я. Аналіз великих даних (Big Data) для покращення управлінських рішень в закладах охорони здоров'я. Сучасні тенденції та можливості цифровізації в охороні здоров'я.

Тема 8. Стратегічне управління та розвиток закладу охорони здоров'я. Стратегічне управління в системі охорони здоров'я. Сутність і значення стратегічного планування для закладів охорони здоров'я. Місія, візія та цінності закладу охорони здоров'я. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності закладу охорони здоров'я. SWOT-аналіз у стратегічному управлінні закладом охорони здоров'я. Формування стратегічних цілей і завдань закладу охорони здоров'я. Розроблення та реалізація стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. Управління конкурентоспроможністю закладу охорони здоров'я. Стратегічне лідерство в умовах реформування системи охорони здоров'я. Управління ресурсами в процесі реалізації стратегії. Моніторинг та оцінювання виконання стратегічних планів. Роль керівника у забезпеченні сталого розвитку закладу охорони здоров'я. Інноваційні підходи до стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я. Управління стратегічними ризиками в діяльності закладу охорони здоров'я.

Тема 9. Комунікації та партнерська взаємодія в закладах охорони здоров'я. Комунікації як складова ефективного управління закладом охорони здоров'я. Види та канали комунікацій в організації охорони здоров'я. Особливості внутрішніх комунікацій у медичному колективі. Управління зовнішніми комунікаціями медичної установи. Взаємодія із пацієнтами та формування пацієнтоорієнтованого підходу. Комунікативна компетентність керівника закладу охорони здоров'я. Публічні комунікації та репутаційний менеджмент закладу охорони здоров'я. Партнерська взаємодія із органами державної влади та місцевого самоврядування. Співпраця з громадськими організаціями та міжнародними інституціями у сфері охорони здоров'я. Комунікації в кризових ситуаціях та надзвичайних умовах. Переговори як інструмент управлінської діяльності керівника. Роль цифрових технологій у комунікаційних процесах закладу охорони здоров'я. Управління інформаційними потоками та забезпечення ефективного зворотного зв'язку. Етичні засади професійної комунікації в охороні здоров'я.

Тема 10. Організаційна культура, етика та соціальна відповідальність закладу охорони здоров'я. Поняття та сутність організаційної культури в охороні здоров'я. Основні елементи та функції організаційної культури закладу охорони

здоров'я. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності персоналу. Формування цінностей і поведінкових стандартів у медичному колективі. Лідерство як чинник розвитку організаційної культури. Етичні засади управлінської діяльності в охороні здоров'я. Професійна етика керівника та медичного працівника. Корпоративна культура та її роль у забезпеченні якості медичних послуг. Соціальна відповідальність закладу охорони здоров'я перед пацієнтами та суспільством. Забезпечення принципів доброчесності та прозорості в діяльності закладу охорони здоров'я. Управління різноманітним та інклюзивним в медичних колективах. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Етичні засади використання цифрових технологій та персональних даних пацієнтів. Роль організаційної культури у підтримці змін та інновацій в охороні здоров'я.

Згідно програми основними видами навчальних занять є а) лекції, б) практичні заняття, в) самостійна робота здобувачів.

Теми лекцій розкривають проблемні питання відповідних розділів освітнього компонента.

Практичні заняття передбачають теоретичне обґрунтування основних питань теми і засвоєння практичних навичок через розв'язання ситуаційних задач і тестів.

Самостійна робота здобувача передбачає підготовку до практичних занять та опрацювання практичних навичок, вивчення тем для самостійної поза аудиторної роботи, підготовку презентацій, опрацювання наукової літератури. Контроль засвоєння тем самостійної поза аудиторної роботи здійснюється на практичних заняттях та підсумковому контролі з освітнього компонента.

Тематичні плани лекцій, практичних занять, самостійної поза аудиторної роботи опубліковані на сайті кафедри.

Маршрут отримання матеріалів: Кафедра менеджменту та маркетингу/Здобувачу/ Менеджмент/ 1 курс/ Менеджмент та лідерство в закладах охорони здоров'я./ Навчально-методичні матеріали/ або за посиланням <https://www.vnmu.edu.ua/> кафедра менеджменту та маркетингу#. Доступ до матеріалів здійснюється з корпоративного акаунту здобувача s000XXX@vnmu.edu.ua.

4. Форми та методи контролю успішності навчання

Поточний контроль на практичних заняттях	Методи: усне або письмове опитування, тестування, розв'язання ситуаційних задач.
Підсумковий контроль (залік) по завершенню вивчення освітнього компонента (2 семестр)	Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surli.cc/bljzhy)
Засоби діагностики успішності навчання	Теоретичні питання, тести, практичні завдання, демонстрація практичних навичок.

5. Критерії оцінювання

Оцінювання знань здійснюється згідно чинного Положення про організацію освітнього процесу у про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (<https://surli.cc/bljzhy>)

Поточний контроль	За системою традиційних оцінок: 5 «відмінно», 4 «добре», 3 «задовільно», 2 «незадовільно»
Контроль практичних навичок	За системою традиційних оцінок: 5 «відмінно», 4 «добре», 3 «задовільно», 2 «незадовільно»
Залік (підсумковий контроль)	За 200-бальною шкалою (середня арифметична оцінка за семестр конвертується в бали) Зараховано: від 122 до 200 балів Не зараховано: менше 122 балів (див. Шкалу оцінювання)

Шкала оцінювання освітнього компонента: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для заліку
180-200	A	зараховано
170-179,99	B	
160-169,99	C	
141-159,99	D	
122-140,99	E	
60-121,99	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
0-59,99	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням освітнього компонента

Критерії оцінювання знань здобувача

Оцінювання усної/письмової відповіді під час поточного контролю

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який глибоко і всебічно засвоїв теоретичний матеріал, грамотно і логічно його викладає. Він чітко відповідає на нестандартні питання за темою заняття, уміє пов'язати матеріал даної теми з вивченими раніше розділами, що свідчить про опанування рекомендованої літератури та здатність аналізувати вивчений матеріал, а також чітко демонструє значення засвоєних теоретичних та практичних знань.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який знає і добре володіє теоретичним матеріалом, грамотно його викладає, не допускає неточностей при відповіді, уміє розкрити тему з позицій її значення та практичного застосування, але при цьому відповіді не виходять за межі підручника, методичних рекомендацій.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який знає базові поняття та визначення з вивченої теми, але допускає значні неточності або має труднощі при формулюванні відповіді, не розуміє економічних аспектів теми, не може пов'язати теоретичний матеріал із практикою.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не знає теоретичних основ теми, допускає грубі помилки при відповіді, не розуміє базових понять та визначень, не може пояснити значення теоретичного та практичного матеріалу.

Оцінювання виконання практичних навичок під час поточного контролю

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який, знає хід та послідовність самостійної навчально-дослідницької роботи для виконання практичного завдання, демонструє правильне виконання необхідних практичних навичок, та вірно з чіткими формулюваннями узагальнень та висновків.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який допускає неточності при виконанні дослідження, але здатний самостійно виявити допущені помилки та може продемонструвати виконання практичної навички в цілому, акуратно оформлює результати практичного заняття.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який знає основи практичного завдання, але зазнає труднощів при виконанні дослідження, не може продемонструвати повну правильну послідовність практичних навичок, не може трактувати в повному обсязі результати проведених досліджень.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не може продемонструвати виконання практичної навички, зазнає значних труднощів при виконанні досліджень, порушує порядок виконання практичної роботи.

Оцінювання виконання тестових завдань та ситуаційних задач під час поточного контролю

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який при проведенні тестового контролю допускається не більше 10% неправильних відповідей (обсяг правильних відповідей 90-100%). Під час розв'язання тестових завдань надає правильні відповіді на всі питання до тесту.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який під час тестового контролю допускає не більше 20% помилок (обсяг правильних відповідей 80-89%). Під час розв'язання тестових завдань надає правильні відповіді на більшість питань до тесту.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який робить помилки не більш, ніж в 40% тестових завдань (обсяг правильних відповідей 60,5-79%). Під час розв'язання тестових завдань надає правильні відповіді тільки на деякі питання до тесту.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який при тестовому опитуванні правильно розв'язує менше 60% тестових завдань. Під час розв'язання тестових завдань не може надати правильні відповіді на питання до тесту.

Оцінювання самостійної роботи здобувача вищої освіти

Оцінювання самостійної роботи здобувача здійснюється під час поточного контролю засвоєння тем відповідного змістового модулю на підставі усної відповіді на теоретичне питання, тестування та розв'язання ситуаційних задач з теми для самостійного опанування, оцінювання демонстрації виконання практичної навички згідно практичних цілей певного практичного заняття.

Оцінювання індивідуальної роботи здобувача освіти

Індивідуальна робота здобувача вищої освіти оцінюється до 12 балів.

Форма підсумкового контролю успішності навчання

Підсумковий контроль засвоєння освітнього компонента здійснюється у формі заліку. Підсумковий контроль зараховують, якщо здобувач засвоїв освітній компонент в повному обсязі, про що свідчить поточне оцінювання кожного практичного заняття.

6. Політика освітнього компонента /курсу

Здобувач освіти має право на отримання якісних освітніх послуг, доступ до сучасної наукової та навчальної інформації, кваліфіковану консультативну допомогу під час вивчення освітнього компонента опанування практичними навичками. Політика кафедри під час надання освітніх послуг є студентоцентрованою, базується на нормативних документах Міністерства освіти і науки України та Міністерства охорони здоров'я України, статуті університету та порядку надання освітніх послуг, регламентованого основними положеннями організації освітнього процесу в ВНМУ ім. М.І. Пирогова та засадах академічної доброчесності.

Дотримання правил розпорядку ВНМУ, техніки безпеки на практичних заняттях. Інструктаж з техніки безпеки, поведіння під час сигналу «Повітряна тривога» проводиться на першому практичному занятті викладачем. Проведення інструктажу реєструється в Журналі інструктажу з техніки безпеки. Здобувач освіти, який не пройшов інструктаж, не допускається до виконання практичних робіт.

Перед проведенням кожного практичного заняття викладач ознайомлює здобувачів освіти із місцем розташування укриття, правилами поведінки під час переміщення до укриття та перебування в ньому, пояснює всі дії, передбачені Планом реагування на надзвичайні ситуації (згідно Наказу № 505 від 30.08.2023 р.).

1. Викладач перериває заняття і повідомляє здобувачів освіти про надходження сигналу «Повітряна тривога» або інших сигналів оповіщення.

2. негайно припиняється практична робота здобувачів.

3. Викладач ознайомлює здобувачів із маршрутом переміщення в укриття згідно прийнятої схеми евакуації.

4. Черговий здобувач виключає світло, закриває вікно та двері.

5. Здобувачі освіти швидко та організовано під керівництвом викладача, проходять в укриття цивільного захисту (цокольний поверх корпусу), де перебувають до скасування сигналу оповіщення.

6. Не допускається скупчення, паніка на виході із аудиторії, кафедри та маршрутом евакуації.

7. Відповідальні особи кафедри після оголошення сигналу оповіщення перевіряють всі приміщення кафедри на відсутність у них учасників освітнього процесу та співробітників і по завершенню перевірки прямують до укриття.

8. Якщо сигнал тривоги пролунав під час перерви, потрібно негайно без паніки просуватися до укриття.

9. В укритті учасники освітнього процесу знаходяться до отримання сигналу «Відбій повітряної тривоги». У приміщенні забороняється курити, шуміти, мати зі собою небезпечні засоби, які можуть спричинити пожежу; не допускається пересування приміщеннями без особливої потреби; необхідно дотримуватися дисципліни та якнайменше рухатися. Також забороняється приносити до укриття легкозаймисті речовини або речовини, що мають сильний запах.

Після відміни сигналу оповіщення викладач інформує здобувачів освіти про продовження заняття в учбових кімнатах кафедри, або самостійне доопрацювання матеріалу з опитуванням на наступному занятті

Вимоги щодо підготовки до практичних занять. Здобувач освіти повинен бути підготовленим до практичного заняття згідно наведених в методичних рекомендаціях питань, тестові завдання до поточної теми мають бути розв'язані, схеми та таблиці заповнені. На заняття слід приходити вчасно, без запізнення. Здобувач освіти повинен дотримуватись правил безпеки на практичних заняттях та під час знаходження у приміщеннях кафедри.

Під час обговорення теоретичних питань здобувачі мають демонструвати толерантність, ввічливість та повагу до своїх колег та викладача; при виконанні практичних завдань робоче місце має зберігатись у порядку та бути прибраним після виконання практичної роботи.

Використання мобільних телефонів та інших електронних девайсів. Використання мобільних телефонів та інших електронних пристроїв на занятті допускається тільки під час електронного тестування або опитування.

Академічна доброчесність. Під час вивчення освітнього компонента здобувач має керуватись Кодексом академічної доброчесності та корпоративної етики Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова (<https://surl.li/dwuspg>). При порушенні норм академічної доброчесності під час поточного та підсумкових контролів здобувач отримує оцінку «2» та повинен її відпрацювати своєму викладачу в установленому порядку протягом не менш ніж два тижні після завершення курсу.

Пропуски занять. Пропущені заняття відпрацьовуються в порядку, установленому в Положенні про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (<https://surl.cc/bljzhy>) у час, визначений графіком відпрацювань (опублікований на сайті кафедри <https://www.vnmu.edu.ua/кафедра менеджменту та маркетингу#>) викладачу, який проводить практичні заняття в групі. Для відпрацювання пропущеного заняття здобувач освіти має відповісти усно з відповідної теми та розв'язати практичні завдання.

Порядок допуску до підсумкового контролю з освітнього компонента наведений в Положенні про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (<https://surl.cc/bljzhy>). До підсумкового контролю допускаються здобувачі, які не мають пропущених невідпрацьованих практичних занять та отримали середню традиційну оцінку не менше «3».

Вирішення конфліктних питань. При виникненні непорозумінь та претензій до викладача через якість надання освітніх послуг, оцінювання знань та інших конфліктних ситуацій, здобувач повинен подати спершу повідомити про свої претензії викладача. Якщо конфліктне питання не вирішено, то здобувач має право подати звернення до завідувача кафедри згідно Положення про розгляд звернень здобувачів вищої освіти у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (<https://surl.li/itgrmm>).

Політика в умовах змішаного навчання. Порядок змішаного навчання регулюється Положенням про запровадження елементів дистанційного навчання у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова

(<https://surl.li/sgdief>). Основними навчальними платформами для проведення навчальних занять є Microsoft Teams, Google Meet. Порядок проведення практичних занять, відпрацювань та консультацій під час змішаного навчання оприлюднюється на веб-сторінці кафедри (<https://www.vnmu.edu.ua/> кафедра менеджменту та маркетингу/ Здобувачу або <https://www.vnmu.edu.ua/> кафедра менеджменту та маркетингу/ Новини).

Зворотній зв'язок з викладачем здійснюється через навчальні платформи або електронну пошту (на вибір викладача) у робочий час.

7. Навчальні ресурси

Навчально-методичне забезпечення освітнього компонента оприлюднено на сайті кафедри. Маршрут отримання матеріалів <https://www.vnmu.edu.ua/> кафедра менеджменту та маркетингу/ Здобувачу. Консультації проводять згідно графіку консультацій.

8. Рекомендована література

Основна

1. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf

2. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/items/f91bffe6-1fa4-4dc1-b873-66e018dd7b0f/full>

3. Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О. Менеджмент персоналу: підручник. За заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>

4. Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навчальний посібник. За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Київ, 2023. 1289 с. URL: <http://ir.library.vnu.edu.ua/handle/123456789/7203>

5. Руденко Л.А., Сірко Р.І. Психологія управління : підручник. Львів : ЛДУБЖД, 2025. 217 с. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/16776>

6. Цільмак О.М. Лідерство : навч.-метод. посібник / О.М. Цільмак, Л.М. Корнута, Т.М. Третякова. - Одеса : Фенікс, 2025. 92 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/30781>

7. Черчик Л. М. Технології самоменеджменту та лідерство: конспект лекцій / Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк. 2025. 61 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/28470>

Допоміжна

1. Abdul-Rahim H.Z., Sharbini S.H., Ali M., Hashim S.H., Abdul-Mumin K. H. Leadership and management skills for student nurses: a scoping review. *BMC nursing*. 2025. Vol. 24. № 1. (111). P. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02603-7>

2. Abdul-Rahim H.Z., Abdul-Mumin K.H. Enhancing leadership and management

skills in midwifery through optimised mentorship. *British Journal of Midwifery*. 2025. Vol. 33. № 1. P. 14-20. DOI: <https://doi.org/10.12968/bjom.2024.0046>

3. Adeoye M.A., Baharun H., Munawwaroh I. Transformational Leadership in Education: Harmonising Accountability, Innovation and Global Citizenship. *Kharisma: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. 2025. Vol. 4. № 1. P. 14-30. DOI: <https://doi.org/10.59373/kharisma.v4i1.68>

4. Buryk Z., Piatnychuk I., Biloshkurskyi M. Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14. № 1. 2025. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60450>

5. Friman S. The characteristics of leadership and their effectiveness in quality management in healthcare-A systematic literature review and a content analysis. *Health services management research*. 2025. Vol. 38. № 1. P. 37-49. DOI: <https://doi.org/10.1177/09514848241254921>

6. Hrynychak N., Motuzka O. The key administrative competencies of managers required for company development in the bani world. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2023. Vol. 1. № 11. P. 289-305. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2023-0012>

7. Herasymyuk K., Zabolotenko D., Baimuratov M., Kofman B., Bobrovnik D. Public Governance at the Local Level in the Context of Digital Transformation. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. № 1. pp. 94-99. DOI: <https://doi.org/10.33543/1401399499>

8. Khakimov O.M., Isomiddinova S. Social psychological characteristics of leadership in management. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*. 2022. Vol. 14. pp. 175-186. URL: <https://zienjournals.com/index.php/zjssh/article/view/2895>

9. McKay A., MacDonald K., Longmuir F. The emotional intensity of educational leadership: A scoping review. *International Journal of Leadership in Education*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2042856>

10. Tigre F.B., Henriques P.L., Curado C. The digital leadership emerging construct: A multi-method approach. *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. № 1. P. 789-836. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>

11. Varyvoda K., Gordenko S. Structure and assessment of emotional leadership in human resource management of higher education institutions. *Scientia et Societus*. 2024. Vol. 3. № 2. P. 57-69. DOI: <https://doi.org/10.69587/ss/2.2024.57>

12. Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О. Менеджмент персоналу: підручник. За заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>

13. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/items/f91bffe6-1fa4-4dc1-b873-66e018dd7b0f/full>

14. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf

15. Алькема В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 139-146. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-139-146>

16. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>

17. Головчук Ю.О., Герцун І.А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 192-194. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24395>

18. Головчук Ю. Трансформація лідерства в закладах охорони здоров'я в умовах Європейських тенденцій та глобальних викликів. Управління та інновації в освіті : досвід, проблеми та перспективи : збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 21-22 листопада; 2024 р.). Одеса: ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2024. С. 13-16. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/21066>

19. Головчук Ю.О. Менеджмент конфліктів у закладах охорони здоров'я. Медіація та Університети 1.0: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15 листопада 2024 р., Чернівці)/редкол.: Амелічева Л., Гаврилюк Р., Горецька Х., Романадзе Л. та ін. Чернівці: 2024. 520 с. С. 348-351. URL: <https://dspace.vntmu.edu.ua/123456789/9916>

20. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. С. 49-57. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

21. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

22. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Дибчук Л.В., Рисинець Т.П., Середницька Л.П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>

23. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

24. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20>

25. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Герасимюк К. Х. Тренінги і консультивання як інструменти управління проектами в системі сучасного маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.28>

26. Ігнатюк В.В., Навроцька Т.А., Гончар Т.М., Цюман Є.С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>

27. Крисько Ж. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>

28. Лепетан І.М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>

29. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI:

<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69>

30. Лепетан І. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1389/1339>

31. Лепський М. Осмислення поняття «лідер» у диджиталізованому світі. *Humanities Studies*. 2025. № 22 (99). С. 57-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-07>

32. Лях Ю.І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3 (87). С. 106-115. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.87.8>

33. Мармаза О.І. Менеджмент організацій у сучасному вимірі ефективності. Actual problems of modern science: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, Boston, USA, January 31 – February 3. 2023. Boston, 2023. P. 169-173. URI: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/11625>

34. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URI: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8174>

35. Пономарьов О.С., Серета Н.В., Чеботарьов М.К. Формування і діяльність управлінської команди проєкту: навчально-методичний посібник. Харків: Вид-во «Підручник НТУ «ХП»», 2023. 57 с. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9b282c9f-2516-442c-9804-25a218bc6b1f/content>

36. Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

37. Тимошенко В. Трансформація функцій управління персоналом в умовах змін. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 240-243. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-39>

38. Томах В.В., Дорошенко Т.М., Тимошенко Ю.В. Стили лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>

39. Тягунова З.О., Кручак Л.В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87-91. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1534/1478>

40. Ці К. Сучасний стан формування лідерських якостей у закладах освіти Китаю. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2025. № 1. С. 1232-1242. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-1\(47\)-1232-1242](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-1(47)-1232-1242)

41. Чередник Л.М., Ці Кунь Зміст і структура поняття «лідерські якості». *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 2. С. 417-428. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-417-428](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-417-428)

42. Черчик Л. Моделі лідерства та команди проєкту. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2025. Т. 2. № 42. С. 108-116. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-108-116>

43. Чумакова Г.В., Пасічнюк В.В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 212-225. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29907.08489>

9. Інформаційні ресурси

1. Електронна адреса сайту ВНМУ ім. М.І. Пирогова: <https://new.vnmue.edu.ua>
2. Електронна адреса сайту бібліотеки ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <http://library.vnmue.edu.ua>
3. Репозиторій ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <https://dspace.vnmue.edu.ua/>
4. Закон України «Про рекламу» від 03 липня 1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Закон України «Про електронну комерцію» від 03 вересня 2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
8. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 01 грудня 2022 р. № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
9. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15 грудня 1993 р. № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
10. Електронна система охорони здоров'я в Україні. eHealth. URL: <https://ehealth.gov.ua/>
11. МОЗ України. База знань кращих практик. Менеджмент. URL: <https://moz.gov.ua/menedzhment>
12. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
13. Google Академія (Google Scholar). URL: <https://scholar.google.com>
14. Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В. О. Сухомлинського. URL: <http://www.dnpg.gov.ua/>
15. Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету. URL: <https://libr.knmu.edu.ua/>
16. Prometheus – платформа онлайн-курсів. URL: <https://prometheus.org.ua/>
17. Студія онлайн-освіти EducationalEra. URL: <https://ed-era.com>
18. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
19. Освітня онлайн-платформа. URL: <https://sendpulse.ua>
20. Платформа онлайн-освіти. URL: <https://impactorium.org>
21. Освітній хаб – EduHub.in.ua. URL: <https://eduhub.in.ua>
22. Українська Асоціація маркетингу. URL: <http://uam.in.ua/>
23. Спілка рекламистів України. URL: <http://reklamspilka.in.ua/ukr/264/>
24. Інтернет-портал для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/>

Силабус з освітнього компонента «Менеджмент та лідерство в закладах охорони здоров'я.» обговорено та затверджено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу.

Протокол № 2 від «08» вересня 2025 року.

Відповідальний за курс

к.е.н. Яна ПАЛАМАРЕНКО

В.о. завідувача

кафедри менеджменту та маркетингу

д.е.н. Юлія ГОЛОВЧУК