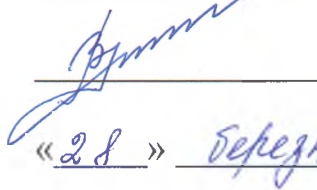


**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. М. І. ПИРОГОВА**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Приймальної комісії,
ректор Вінницького національного
медичного університету ім. М.І. Пирогова

 Вікторія ПЕТРУШЕНКО
«28» березня 2025 р.

П Р О Г Р А М А

**ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ
ЗА ПРОГРАМОЮ ФАХОВОГО ІСПИТУ
ДЛЯ ВСТУПУ НА СПЕЦІАЛЬНІСТЬ D3 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Рівень вищої освіти

Третій (освітньо-науковий)

Ступінь вищої освіти

Доктор філософії (PhD)

Галузь знань

D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність

D3 «Менеджмент»

Вінниця 2025

ЗМІСТ

1. Пояснювальна записка.....	3
2. Зміст програми.....	4
Розділ 1. Теоретичні основи менеджменту.....	4
Розділ 2. Фінансовий менеджмент.....	5
Розділ 3. Управління людськими ресурсами.....	7
3. Критерії оцінювання, структура оцінки та порядок оцінювання підготовленості навчальних досягнень осіб, які складають додаткове вступне випробування за програмою фахового іспиту до аспірантури за спеціальністю Д 3 «Менеджмент» Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова МОЗ України.....	9
4. Список рекомендованої літератури.....	10
5. Список інформаційних ресурсів.....	16

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма додаткового вступного іспиту за спеціальністю D 3 «Менеджмент». Програму додаткового вступного випробовування за програмою фахового іспиту складено для осіб, які вступають на навчання до Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова МОЗ України для здобуття ступеня доктора філософії (PhD) у галузі D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D 3 «Менеджмент» (третій освітньо-науковий рівень вищої освіти) на основі освітньо-кваліфікаційного рівня «Спеціаліст» або освітнього ступеня «Магістр» та мають диплом про вищу освіту іншої галузі знань.

Прийом здобувачів освіти. Прийом осіб, які успішно пройшли додаткове вступне випробовування, для здобуття третього освітньо-наукового рівня вищої освіти доктора філософії (PhD) у D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D 3 «Менеджмент» у Вінницькому національному медичному університеті ім. М. І. Пирогова МОЗ України проводиться за результатами фахового вступного іспиту.

Додаткове вступне випробовування за програмою фахового іспиту. Додаткове вступне випробовування за програмою фахового іспиту проводиться у формі письмових відповідей на найзначущі для спеціальності D 3 «Менеджмент» питання, наведені в екзаменаційних білетах. Мета додаткового вступного випробовування полягає у з'ясуванні мотиваційних нахилів та вихідного рівня теоретичних знань і практичних умінь, необхідних для опанування нормативних і варіативних дисциплін згідно із програмою підготовки фахівця за освітньо-науковим рівнем вищої освіти доктора філософії (PhD) в галузі D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D 3 «Менеджмент».

Вимоги до здібностей і підготовленості вступників. Для успішного засвоєння дисциплін, передбачених навчальним планом для підготовки здобувачів за освітньо-наукового рівня вищої освіти доктора філософії (PhD) в галузі D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D 3 «Менеджмент» вступники повинні мати базову вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст» або за освітнім ступенем «Магістр» та здібності до оволодіння знаннями, уміннями і навичками у галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право». Обов'язковою умовою є вільне володіння державною мовою.

Характеристика змісту програми. Змістом програми є питання з менеджменту, організаційної поведінки, стратегічного, фінансового, інвестиційного та маркетингового менеджменту, які охоплюють знання, необхідні для засвоєння нової інформації за спеціальністю D 3 «Менеджмент», зокрема управлінські рішення, планування, мотивацію, контроль, стратегічне управління, інноваційний розвиток, управління проєктами, маркетингові дослідження, брендинг, міжнародний менеджмент та аналітичні підходи до ухвалення рішень.

2. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Визначення поняття менеджменту. Основні функції менеджменту. Історія розвитку менеджменту: ключові етапи. Основні теорії менеджменту (класична, поведінкова, системна, контингентна).

Поняття організаційної структури. Види організаційних структур (лінійна, функціональна, матрична, проєктна). Переваги та недоліки різних організаційних структур.

Ролі менеджера у процесі управління. Стили управління: авторитарний, демократичний, ліберальний. Концепція ситуаційного управління. Поняття стратегічного управління. Процес стратегічного управління: етапи.

SWOT-аналіз: мета та етапи виконання. Поняття корпоративної стратегії. Різниця між тактичним і стратегічним управлінням. Визначення цілей організації. Індикатори оцінки цілей.

Поняття організаційної культури. Види організаційних культур. Вплив організаційної культури на ефективність. Розробка місії та візії організації. Методологія прийняття управлінських рішень. Вплив зовнішнього середовища на управлінські рішення. Чинники, що впливають на управлінські рішення.

Основи управління проєктами. Методології управління проєктами. Визначення та управління ризиками у проєкті. Основи управління якістю. Інструменти управління якістю (TQM). Впровадження системи управління якістю.

Роль комунікацій в менеджменті. Види комунікацій (вербальні, невербальні, письмові). Ефективність комунікаційних процесів. Конфлікти в організації: види та причини. Методи вирішення конфліктів. Значення лідерства в управлінні. Теорії лідерства (трансформаційне, транзакційне, ситуаційне). Різниця між менеджером і лідером. Поняття мотивації в управлінні. Теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегора). Системи винагород і їх вплив на мотивацію.

Стратегії управління змінами в організації. Моделі зміни в організації (Дж. Коттер, К. Левін). Поняття інновацій в менеджменті. Управління інноваціями: етапи впровадження. Оцінка ефективності управлінських рішень. Методи аналізу ефективності організації. Ключові показники ефективності (KPI).

Поняття корпоративного управління. Основні компоненти корпоративного управління. Права та обов'язки акціонерів. Роль ради директорів у корпоративному управлінні.

Етика в менеджменті: принципи та значення. Етичні дилеми в управлінні. Соціальна відповідальність бізнесу. Вплив соціальних і екологічних факторів на управління. Поняття системного підходу в менеджменті.

Основи теорії систем. Використання інформаційних технологій у менеджменті. Системи управлінської інформації (MIS).

Поняття і роль маркетингу в менеджменті. Основи стратегічного

маркетингу. Поняття конкурентоспроможності організації. Аналіз конкурентів: інструменти та методи. Визначення маркетингового дослідження. Визначення цільової аудиторії. Розробка маркетингових стратегій. Оцінка ефективності маркетингових кампаній. Методології проведення маркетингових досліджень. Поняття брендингу в управлінні. Стратегії розвитку бренду. Оцінка іміджу організації. Взаємозв'язок між управлінням та культурою організації.

Визначення та управління ресурсами організації. Види ресурсів: матеріальні, фінансові, людські. Поняття операційного менеджменту. Управління виробничими процесами. Визначення та контроль виробничих витрат. Критерії оцінки ефективності операційного управління. Взаємозв'язок між стратегією і тактикою в управлінні. Методи аналізу ринку.

Поняття управління ризиками. Методи оцінки фінансових ризиків. Визначення та контроль юридичних ризиків. Зв'язок між управлінням і підприємництвом. Основи підприємницької діяльності. Роль інновацій у підприємстві. Поняття бізнес-плану. Структура бізнес-плану.

Визначення та управління фінансовими ресурсами. Види фінансових інструментів. Поняття управлінського обліку. Використання аналітичних даних в управлінні.

Поняття стратегічного альянсу. Види стратегічних альянсів. Участь в міжнародних бізнес-мережах. Роль державного регулювання в управлінні. Політика державної підтримки підприємництва. Оцінка зовнішнього середовища організації. Основи управління якістю обслуговування.

РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Визначення фінансового менеджменту та його роль в організації. Основні функції фінансового менеджменту. Етапи фінансового планування. Методи складання фінансового бюджету. Класифікація витрат: постійні, змінні, умовно-змінні. Поняття собівартості продукції та її розрахунок.

Управління витратами: стратегічні підходи та інструменти. Поняття кайзен-костингу та його вплив на зниження витрат.

Визначення і аналіз фінансових показників. Аналіз ліквідності підприємства: коефіцієнти та їх значення. Оцінка рентабельності: методи і показники. Методи фінансового аналізу: горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний. Розрахунок та аналіз фінансових коефіцієнтів. Оцінка інвестиційних проєктів: методи та підходи. Ризики інвестиційної діяльності та їх оцінка. Поняття фінансової стійкості підприємства. Методи управління фінансовими ризиками.

Основи бюджетування: види бюджетів та їх складові. Контроль за виконанням бюджету: методи та інструменти. Система фінансової звітності: види звітів та їх значення. Оцінка фінансового стану підприємства: основні підходи. Визначення вартості підприємства: методи та підходи. Фінансова політика підприємства: цілі та завдання. Фінансове прогнозування: методи та значення. Управління оборотним капіталом: основи та інструменти. Взаємозв'язок між фінансовим та операційним менеджментом. Вплив податкової політики на фінансові результати підприємства. Основи

управлінського обліку та його роль у фінансовому управлінні.

Методи оцінки вартості капіталу. Визначення та управління капіталовкладеннями. Оцінка ефективності використання активів. Вплив валютного ризику на фінансову діяльність підприємства. Значення кредитних ресурсів у фінансовому менеджменті. Поняття фінансового левериджу: переваги та ризики. Основи стратегічного фінансового управління. Використання фінансових інструментів для оптимізації капіталу.

Оцінка впливу зовнішніх факторів на фінансову діяльність. Визначення бізнес-моделі та її фінансові елементи. Методи фінансового аналізу за звітністю. Розробка фінансової стратегії підприємства. Участь в міжнародних фінансових ринках. Фінансова відповідальність менеджерів. Системи контролю фінансових операцій. Вплив технологій на фінансовий менеджмент.

Визначення та контроль за недоцільними витратами. Використання фінансових моделей для прийняття рішень. Розрахунок ефективності реклами та маркетингових заходів. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Оцінка кредитоспроможності підприємства. Вплив ціни на товар на фінансові результати. Визначення впливу інфляції на фінансову діяльність. Визначення основних напрямків фінансування. Стратегії зниження фінансових витрат. Методи забезпечення фінансової стійкості. Розробка фінансових моделей для прогнозування.

Оцінка впливу корпоративних фінансів на ринок. Розуміння елементів фінансового менеджменту. Визначення і контроль надходжень і витрат. Вплив бізнес-циклів на фінансові показники. Визначення потреб у фінансах для стратегічного планування. Використання фінансових звітів для аналізу. Основи фінансового аналізу конкурентів. Оцінка рентабельності інвестиційних проєктів. Оцінка доцільності інвестування в нові технології. Визначення ключових фінансових ризиків. Вплив економічних умов на фінансове управління.

Поняття та роль акціонерного капіталу. Методи оцінки активів підприємства. Взаємозв'язок між фінансовим менеджментом і ризиком. Аналіз витрат на виробництво та реалізацію продукції. Оцінка фінансових показників за стандартами міжнародної звітності. Розробка стратегій фінансування проєктів. Визначення потреб у капіталі для розвитку підприємства.

Оцінка фінансової стійкості на основі фінансових показників. Стратегії інвестування в умовах невизначеності. Визначення вартості грошових потоків. Вплив фінансових рішень на загальний успіх підприємства. Визначення оптимального рівня дебіторської заборгованості. Оцінка фінансових ризиків на основі сценарного аналізу. Розробка політики управління активами. Використання фінансових стратегій для досягнення цілей.

Аналіз структурних змін у фінансовій діяльності. Стратегії фінансового розвитку підприємства. Методи зменшення вартості фінансування. Розуміння принципів управління грошовими потоками. Оцінка фінансових наслідків зовнішньоекономічної діяльності. Визначення важливості фінансової звітності для управління. Стратегічне управління фінансами у підприємствах.

Оцінка ефективності реалізації фінансових стратегій. Роль фінансового менеджера в організації.

Визначення та управління фінансовими активами. Оцінка результативності фінансового контролю. Вплив державної політики на фінансові рішення. Стратегії фінансового захисту підприємства. Розробка фінансових індикаторів для оцінки ефективності. Визначення методу оцінки бізнесу. Оцінка впливу ризиків на фінансові результати. Роль аудитів у фінансовому управлінні. Переваги та недоліки різних форм фінансування. Визначення основних тенденцій у фінансовому менеджменті.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Визначення HR-менеджменту та його роль в організації. Основні функції управління людськими ресурсами. Процес управління персоналом: етапи та методи. Методи підбору персоналу: техніки та інструменти. Адаптація нових працівників у колективі: програми та підходи.

Оцінка ефективності працівників: критерії та методи. Системи мотивації: теорії та їх застосування. Поняття професійного розвитку та навчання працівників. Методи навчання та розвитку: тренінги, семінари, воркшопи. Визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу.

Оцінка задоволеності працівників: методи та інструменти. Роль комунікації в управлінні людськими ресурсами. Управління конфліктами: техніки та стратегії. Стратегії управління змінами в організації. Типи організаційних культур та їх вплив на HR-менеджмент. Підходи до формування команди в організації. Оцінка потенціалу та розвитку талантів. Основи корпоративної культури та її складові. Етичні аспекти управління людськими ресурсами. Визначення і контроль над трудовою дисципліною. Стратегії залучення і утримання талантів. Оцінка результатів роботи команд.

Визначення важливості зворотного зв'язку в управлінні. Основи планування кар'єри працівників. Розробка та реалізація програм лояльності для працівників. Використання технологій у HR-менеджменті. Основи управлінського обліку в HR. Оцінка ризиків у сфері управління людськими ресурсами. Визначення та управління кадровими резервами.

Роль управління різноманіттям у HR-менеджменті. Взаємозв'язок між HR-менеджментом і корпоративною стратегією. Використання психометричних тестів у підборі персоналу. Поняття і роль корпоративних цінностей. Стратегії розвитку лідерських якостей у працівників. Оцінка ефективності навчальних програм. Розуміння правових аспектів управління трудовими ресурсами.

Методи підвищення мотивації працівників. Визначення критеріїв успішності організації. Роль HR-менеджера у розвитку організації. Вплив демографічних змін на управління персоналом. Управління стресом та емоційним вигоранням працівників.

Використання інноваційних підходів у HR. Розробка системи оцінки кадрового потенціалу. Стратегії підвищення ефективності командної роботи. Визначення і управління заохоченнями. Вплив зовнішніх факторів на управління людськими ресурсами. Переваги та недоліки дистанційної роботи.

Роль HR у забезпеченні здоров'я та безпеки на робочому місці. Підходи до оцінки ефективності роботи керівників. Взаємодія між HR і фінансовим менеджментом.

Стратегії утримання ключових працівників. Основи розробки програми наставництва. Визначення показників ефективності HR-діяльності. Психологія управління: вплив на персонал. Роль HR у формуванні іміджу компанії.

Впровадження технологій електронного навчання. Використання аналітики даних у HR. Стратегії підтримки та розвитку інклюзивності. Оцінка впливу корпоративної соціальної відповідальності на HR. Розробка та впровадження політик різноманіття. Визначення і контроль кадрових ризиків. Взаємозв'язок між HR-менеджментом і стратегією розвитку. Підходи до оцінки ефективності програм розвитку. Визначення принципів управління змінами в організації.

Професійні стандарти у HR-менеджменті. Вплив культурних особливостей на управління персоналом. Підходи до управління конфліктами в колективі. Роль HR у забезпеченні корпоративної безпеки. Оцінка ефективності зовнішніх постачальників послуг. Стратегії зменшення плинності кадрів. Визначення важливості командного духу. Основи організації робочого місця.

Використання опитувань для оцінки клімату в колективі. Вплив зміни технологій на управління персоналом. Розробка програм професійного зростання.

Взаємозв'язок між HR-менеджментом і маркетингом. Переваги та недоліки фрілансерів у компанії. Методи оцінки ефективності роботи в команді. Розуміння важливості емоційного інтелекту у менеджменті. Стратегії управління здоров'ям працівників. Визначення факторів, що впливають на мотивацію. Оцінка результативності програми навчання. Визначення та управління внутрішньою комунікацією.

Впровадження програм здорового способу життя. Роль керівництва у розвитку людських ресурсів. Стратегії управління часом у HR. Визначення важливості культури зворотного зв'язку. Психологічні аспекти адаптації нового працівника. Методи управління емоційними реакціями персоналу.

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій. Розробка політики конфіденційності для працівників. Визначення та управління ключовими компетенціями. Стратегії побудови довіри в колективі. Розуміння та підтримка професійної етики. Взаємозв'язок між HR-менеджментом і корпоративною культурою.

Визначення критеріїв успішності адаптаційного процесу. Методи управління талантами. Переваги та недоліки формальної та неформальної освіти. Визначення важливості благополуччя працівників. Оцінка інвестицій в розвиток людських ресурсів.

**3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, СТРУКТУРА ОЦІНКИ ТА
ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНOSTІ НАВЧАЛЬНИХ
ДОСЯГНЕНЬ ОСІБ, ЯКІ СКЛАДАЮТЬ ДОДАТКОВЕ ВСТУПНЕ
ВИПРОБУВАННЯ ЗА ПРОГРАМОЮ ФАХОВОГО ІСПИТУ ДО
АСПІРАНТУРИ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ D 3 «МЕНЕДЖМЕНТ»
ВІННИЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ІМ. М. І. ПИРОГОВА МОЗ УКРАЇНИ**

1. Додаткове вступне випробування за програмою фахового іспиту до аспірантури за спеціальністю D 3 «Менеджмент» проводиться у вигляді фахового випробування на підставі надання письмових відповідей на питання екзаменаційного білету.

2. Кожний екзаменаційний білет додаткового вступного випробування за програмою фахового іспиту включає у свою структуру 3 питання з наступних навчальних дисциплін: «Теоретичні основи менеджменту», «Фінансовий менеджмент», «Управління людськими ресурсами».

3. Тривалість іспиту складає – до 60 хвилин.

4. Відповідь на питання екзаменаційного білету письмового додаткового вступного випробування оцінюється наступним чином:

– «Зараховано» – отримано вірну відповідь на представлені питання, обґрунтовано всі ключові моменти розв'язування проблем, що поставлені, або зазначені усі необхідні для доведення положення;

– «Незараховано» – отримано невірні відповіді на поставлені питання або відповіді відсутні.

5. Особа, яка отримала оцінку «Зараховано» і, отже, успішно подолала додаткове вступне випробування, продемонструвала наявність мотиваційних нахилів та необхідний вихідний рівень теоретичних знань, практичних умінь і навичок, необхідних для опанування нормативних і варіативних дисциплін згідно із програмою підготовки фахівця за освітньо-науковим рівнем вищої освіти доктора філософії (PhD) у галузі D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D 3 «Менеджмент» допускається, до подальшої здачі фахового вступного іспиту.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О. Менеджмент персоналу: підручник. За заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
2. 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.
3. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. – К.: НАУ, 2022. – 204 с.
4. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
5. 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: [Електронний посібник], 2023. 1289 с. URL: <http://ir.library.nmu.com/handle/123456789/7203>
6. Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М. Менеджмент і маркетинг: посібник. – Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. – 241 с.
7. Худецький І. Ю., Антонова-Рафі Ю. В, Пономарьов Е. Е. Основи менеджменту, маркетингу та економіки в галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс] : навчальний посібник до вивчення дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та економіки галузі охорони здоров'я» / КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: 2022. 200 с.

Допоміжна:

1. Abaku G. A., Odimarha A. C. Sustainable Supply Chain Management in the Medical Industry: a Theoretical and Practical Examination. *International Medical Science Research Journal*, Vol. 4, Issue 3. 2024. P. 319-340, DOI: 10.51594/imsrj.v4i3.931
2. Abidovna A. S. Investment Projects: Advanced Management and Evaluation. *Shokh Library*. 2025. URL: <https://www.wosjournals.com/index.php/shokh/article/view/1485>
3. Abidovna A. S. The Importance of Personnel Management in the Operations of an Organization. *Miasto Przyszłości*, 2024. Vol. 49, P. 971-975.
4. Abidovna A. S. «Personnel Management» and «Human Resource Management»: History of Origin, Essence and Relationship of Concepts. *Gospodarka i Innowacje*, 2024. Vol. 46. P. 336-343.
5. Akbarovna N. N. Main trends in the development of modern management technologies. *FARS International Journal of Education, Social Science & Humanities*. 2025. T. 13. №. 1. P. 242-249.
6. Huang W., Zhang M., Li B, et al. 5S Management Improves the Service Quality in the Outpatient-Emergency Pharmacy: from Management Process Optimisation to Staff Capacity Enhancement. *European Journal of Hospital*

Pharmacy. 2024, Vol. 31. P. 259-266.

7. Murotova Nigoraxon Xusandjonovna. The importance of regularly organizing training for the current medical equipment management to ensure that medical and technical employees can consciously carry out the maintenance of medical equipment. *World Bulletin of Public Health*, 2024. Vol. 31. P. 68-70.

8. Putra E., Badaruddin Rujiman, Saleh A. Model Of Management Lubuk Larangan for Area Development in Mandailing Natal District. *Journal of Ecohumanism*. 2024. Vol. 3. Issue 3. P. 592-598. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3378>

9. Sadilloevna D. M., Abidovna A. S. The strategic role of management in entrepreneurial success. *Modern problems in education and their scientific solutions*, 2024. Vol. 1. Issue 3, P. 220-225.

10. Zharlinska R., Trynchuk (Mishchuk) A., Lepetan I. The Paradigm Shift in Healthcare Marketing at the Current Stage of Healthcare System Transformation. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/174/185> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14750503>

11. 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.

12. Андрющенко К. А., Шалько М. Н. Публічне управління та адміністрування процесами гуманізації медіаконтенту охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С. 110-114.

13. Антипенко Н. В., Вовк М. О., Бучнев М. М., Зось-Кіор М. В. Моделювання системи маркетингового та технологістичного менеджменту конкурентоспроможного підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.15>

14. Бабенко М. М. Експертна оцінка проблем публічного управління у контексті реформування вітчизняної галузі охорони здоров'я. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 2. С. 85-92.

15. Баб'як О. В. Визначення сутності публічного управління охороною здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 166-170.

16. Балабанова Людмила, Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Видавництво : Центр учбової літератури. 2023 рік. 468 с.

17. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні основи управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 67-72.

18. Вівсянник О. М. Виявлення соціальних чинників державного управління системою охорони здоров'я на основі опитування експертів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_10

19. Вівсянник О. М. Дослідження в сфері державного управління охороною здоров'я на основі методології детермінізму. *Державне управління*. 2024. №1. С. 123-130.

20. Вівсянник О. М. Організаційно-управлінські інструменти державного управління соціальними складовими в охороні здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 211-217.
21. Вівсянник О. М. Управління охороною здоров'я на основі соціальних напрямів діяльності держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 141-145.
22. Гладкова О., Деренська Я. Управління закладами охорони здоров'я на засадах lean-менеджменту з метою посилення їх конкурентних переваг. *Сталий розвиток економіки*, 2024 №1 (48), 249-256.
23. Гладкова О. В. Впровадження інструментів lean-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 145-152.
24. Головчук Ю. О. Управління розробкою бізнес-моделей у сфері приватних медичних закладів. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 119-121.
25. Головчук Ю.О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду [колективна монографія] / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп: Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 240-289. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081>
26. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>
27. 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. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>
28. 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>
29. Головчук Ю.О., Голод А.П., Мороз С.Р., Дудаш О.І. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник маркетингової політики регіонального розвитку туризму. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. №9. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8235>
30. Головчук Ю.О., Графська О.І., Гарасимчук Н.А. Стратегічні пріоритети розвитку регіональної економіки в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37>
31. Головчук Ю.О., Графська О.І., Четирбук О.Р. Теоретичні засади дослідження туристичної інфраструктури як інноваційної основи регіонального розвитку туризму. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-26>

32. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Середницька Л.П. Застосування цифрових технологій для оптимізації сучасних логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 76-86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.309953>

33. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Рузакова О.В. Використання цифрових технологій у маркетингу транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 196-208. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310141>

34. 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>

35. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О., Дибчук Л.В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 88-93. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4889&i=14>

36. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О., Дибчук Л.В. Класифікація реклами та її практичне значення у підвищенні ефективності управління поведінкою споживачів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 6. Т. 2. 2021. С. 204-210. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10564>

37. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Аналіз використання комплексу маркетингових комунікацій для підвищення ефективності управління поведінкою споживачів. Німеччина. *Modern engineering and innovative technologies*. June 2023. Issue 27. P. 47-51. <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit27-02-026>

38. Голод А. П., Головчук Ю. О., Мороз С. Р., Дудаш О. І. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник маркетингової політики регіонального розвитку туризму. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. № 9. С. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8235>

39. Гуржий П. О. Управлінські рішення в системі управління закладами охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 129-134.

40. Гусаревич Н. В., Смирнова І. М., Папп В. В. Цифрове управління підприємницькою діяльністю. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 3-7.

41. Дацій Н. В., Драган І. В., Мосюрчак К. О. Публічне управління здоров'ям населення як системотворчою ланкою та кінцевим результатом діяльності системи охорони здоров'я та надання медичних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_10_7

42. Долгіх М. В. Теоретичні аспекти формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в США та Великобританії. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 3. С.22-31.

43. Дудар Тарас, Дудар Володимир, Волошин Роман. Менеджмент. Навчальний посібник, Видавництво : Центр учбової літератури. 2024 рік. 336

с.

44. Замчий С. В. Реалізація державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції на засадах стратегії управління ризиками. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2. С. 155-172.

45. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Видавництво : Центр учбової літератури. 2024 рік. 240 с.

46. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*. 2024. №12(1). С. 14-21.

47. Козаченко Г. В., Сологуб О. В. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні: стан і системотворення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 36-46.

48. Козін С. М. Діяльність суб'єктів публічного управління у галузі стандартизації, ліцензування та акредитація охорони здоров'я в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 83(2). С. 248-252.

49. Колісниченко Н. М. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1. С. 42-53.

50. Кулініч Т., Білецька Н., Галаченко О. Стале підприємництво: аналіз тенденцій цифрового обліку, менеджменту та маркетингу в регіональному та глобальному вимірі. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 54-61.

51. Лепетан І.М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5554/5610> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>

52. Лепетан І.М., Жарлінська Р.Г. Глобальні моделі фінансування охорони здоров'я: порівняння та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 107-114 DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.107

53. 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>

54. 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>

55. Лепетан І.М. Телемедицина як частина цифрового бренду медичних послуг. *Інформаційні технології і автоматизація – 2024: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса, 31 жовтня – 1 листопада 2024 року. С. 813-814.

56. Лепетан І.М. Кібербезпека в охороні здоров'я: забезпечення захисту даних пацієнтів в умовах цифровізації. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Вінниця, 6-7 березня 2025 р.

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2025/paper/viewFile/24536/20286>

57. Лебедєва Н. Антикризисний менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171>

58. Ліба Н. С., Білак О. М. Особливості управління грошовими потоками в різних системах охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_25

59. Лопаткіна О. О. Політика публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану. *Публічне управління і політика*. 2024. Вип. 2. С. 21-28.

60. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. Видавництво : Центр учбової літератури. 2024 рік. 492 с.

61. Нефьодов О. Васьківський С., Кулик О. Еволюція публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 6-11.

62. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 68-81.

63. Осипова Є., Покотило Б. Брендинг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренду. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 230-234.

64. Посилкіна О. В., Чередниченко І.М. Актуальність впровадження маркетингу відносин в діяльність вітчизняних закладів охорони здоров'я. 2024.

65. Романенко С.В., Марчук І.А., Жарлінська Р.Г., Лепетан І.М. Психологічна підтримка медичного персоналу: управлінські рішення для зменшення рівня емоційного вигорання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 6. С. 87-94 DOI: 10.32702/2306-6814.2025.6.87

66. Сумець О. Оцінка результативності реалізації управлінського рішення в загальній системі менеджменту закладу охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 147-157.

67. Станасюк Н., Мінко А. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*, 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55>

68. Сумець О., Перог Т. Проблеми управління середнім медичним персоналом вітчизняних закладів охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. №3 (75), С. 102-107.

69. Тимошенко В. Трансформація функцій управління персоналом в умовах змін. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 240-243.

70. Тягунова З. О., Кручак Л. В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 87-91.

71. Худоба О. В. Пандемія COVID-19 як імпульс до переоцінки практик в системі охорони здоров'я: вплив на стратегії публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 203-208.

72. Шалько М. Н. Роль держави в ефективному управлінні системою охорони здоров'я. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 146-149.

73. Цопа В. А., Чеберячко С. І., Яворська О. О., Дерюгін О. В., Ченчева О. О., Сукач С. В., Рєзнік Д. В. Аналіз вимог рамкової стратегії ЄС до систем управління охороною здоров'я та безпекою праці. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2023. Вип. 2. С. 190-198.

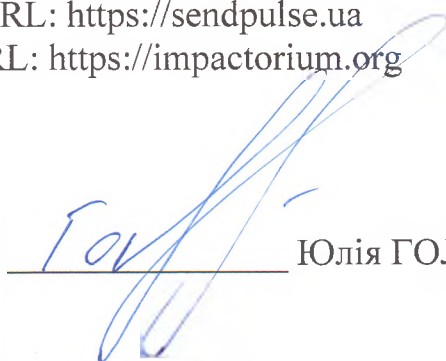
74. Шевчук А. Використання ІІІ для захисту цифрового активу щодо управління бізнес процесами в умовах цифрових трансформацій: еволюція та майбутнє. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 244-249.

75. Шпиґа П. С., Карпенко О. В., Осьмак А. С., Карпенко Ю. В., Качмарський Є. І. Інструменти реінжинірингу державного управління у сфері охорони здоров'я: штучний інтелект та цифрові системи персональної ідентифікації пацієнтів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3676/3711>

5. СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ

1. Електронна адреса сайту університету. URL: <http://vnmu.edu.ua>
2. Електронна адреса сайту бібліотеки ВНМУ. URL: <http://library.vnmu.edu.ua>
3. Міністерство цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua>
4. Академія Національної служби здоров'я України. URL: <https://academy.nszu.gov.ua/>
5. МОЗ України База знань кращих практик. Менеджмент. URL: <https://moz.gov.ua/menedzhment>
6. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
7. Національна наукова медична бібліотека України. URL: <http://www.library.gov.ua/>
8. Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В. О. Сухомлинського. URL: <http://www.dnpb.gov.ua/>
9. Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету. URL: <http://libr.knmu.edu.ua/index.php/biblioteki>
10. Онлайн-курси Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/>
11. Студія онлайн-освіти Educational Era. URL: <https://ed-era.com>
12. Освітня онлайн-платформа. URL: <https://sendpulse.ua>
13. Платформа онлайн-освіти. URL: <https://impactorium.org>

Голова предметної експертної комісії, д.е.н., в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу


Юлія ГОЛОВЧУК