

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

«01» травня 2026 р.

ПРОГРАМА

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

Рівень вищої освіти	Третій (освітньо-науковий)
Ступінь вищої освіти	Доктор філософії (PHD)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право»
Спеціальність	D3 «Менеджмент»

Вінниця 2026

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.....	17

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 випробування, 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 випробування за програмою фахового іспиту. Додаткове вступне випробування за програмою фахового іспиту проводиться у формі письмових відповідей на найзначущі для спеціальності D 3 «Менеджмент» питання, наведені в екзаменаційних білетах. Мета додаткового вступного випробування 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 D3 «Менеджмент», зокрема управлінські рішення, планування, мотивацію, контроль, стратегічне управління, інноваційний розвиток, управління проектами, 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. Стилi 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 ризику. 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 різноманітням 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 ПІДГОТОВЛЕНОСТІ 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 D3 «Менеджмент» проводиться у формі 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 пододала 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. 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. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Херсон: Олді+, 2022. 264 с. URL: <https://emed.library.gov.ua/wp-content/uploads/tainacan-items/26427/80708/Menedzhment-ta-marketynh-v-okhoroni-zdorovia.pdf>.

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, 2023. 1289 с. URL: <http://ir.libraryntu.com/handle/123456789/7203>

6. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник /– Вид. 2-ге переробл. і допов. – Львів : «Новий Світ-2000», 2025. – 356 с. ISBN 978-617-7519-47-7. URL: <https://ns2000.com.ua/menedzhment-navchal-nyu-posibnyk/>

7. Худецький І.Ю., Антонова-Рафі Ю.В, Пономарьов Е.Е. Основи менеджменту, маркетингу та економіки в галузі охорони здоров'я: навчальний посібник до вивчення дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та економіки галузі охорони здоров'я» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: 2022. 200 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/564de540-fd83-4995-b1b4-505e456fc246>

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. Adedoyin Tolulope Oyewole, Chinwe Chinazo Okoye, Onyeka Chrisanctus Ofodile, Olubusola Odeyemi, Omotoya Bukola Adeoye, Wihelmina Afua Addy, Yinka James Ololade. Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Volume 6, Issue 3, March

2024. P. 623-633. DOI: 10.51594/ijmer.v6i3.875

3. Dr. Glenn R. Andrin, Osias Kit T. Kilag, Dr. Elma S. Groenewald, Dr. Janelle Benitez, Faith P. Dagala, LPT, MAEd, Redgie G. Ubay. Borderless Learning Environments: Impacts on Educational Management Strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*. 2024. Volume 1, Issue Volume 2. P. 43-49. URL: https://www.researchgate.net/publication/378498277_Borderless_Learning_Environments_Impacts_on_Educational_Management_Strategies

4. Griva A. et al. Making space for time: Strategies for the design of time-aware hybrid work. *Information Systems Journal*. 2025. T. 35. Volume 2. P. 611-645. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.12552>

5. Naamati-Schneider L., Arazi-Fadlon M., Daphna-Tekoah S. Strategic technological processes in hospitals: Conflicts and personal experiences of healthcare teams. *Nursing ethics*. 2025. T. 32. Volume 1. P. 236-252. DOI: <https://doi.org/10.1177/09697330241252876>

6. Oso O. B. et al. Private equity and value creation in healthcare: A strategic model for emerging markets'. *International Journal of Medical and All Body Health Research*. 2025. T. 6. Volume 1. P. 55-73. DOI: <https://doi.org/10.54660/IJMBHR.2025.6.1.55-73>

7. Pashkovskiy S.M., Holovchuk Y.O., Kalnysh V.V., Shvets A.V., Honcharov O.L., Koval N.V., Saichuk O.V. Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact. *Ukrainian journal of military medicine*. 2026. № 7. pp. 5-18. DOI: [https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1\(7\)-005](https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005)

8. Snigdha E.Z. et al. Cybersecurity in Healthcare IT Systems: Business Risk Management and Data Privacy Strategies. *The American Journal of Engineering and Technology*. 2025. T. 7. Volume 03. P. 163-184. DOI: <https://doi.org/10.37547/tajet/Volume07Issue03-15>

9. Wang, R. Safeguarding Enterprise Prosperity: An In-depth Analysis of Financial Management Strategies. *J Knowl Econ*. 2024. T. 15. P. 17676-17704. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01752-z>

10. Willie M.M. Strategies for Enhancing Training and Development in Healthcare Management. *Advances in Human Resource Management Research*. 2025. T. 3. Volume 1. P. 44-59. DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v3i1.408>

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. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-139-146>

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

13. Бабенко М. М. Експертна оцінка проблем публічного управління у контексті реформування вітчизняної галузі охорони здоров'я.

Фармацевтичний часопис. 2024. № 2. С. 85-92. DOI: <https://doi.org/10.11603/2312-0967.2024.2.14637>

14. Баб'як О. В. Визначення сутності публічного управління охороною здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 14. С. 166-170. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.166>

15. 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. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>

16. Вівсянник О.М. Управління охороною здоров'я на основі соціальних напрямів діяльності держави. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 9. С. 141-145. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.141>

17. Герасимюк К., Черешнюк Г., Заболотенко Д. Системний підхід у підготовці менеджерів сфери охорони здоров'я: синергія самоменджменту та комунікативного менеджменту. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 8 (36). С. 262-372. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-362-372)

18. 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). С. 249-256. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-35>

19. Гладкова О. В. Впровадження інструментів lean-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я. *Бізнес Інформ.* 2023. № 3. С. 145-152.

20. 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.

21. 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>

22. Головчук Ю.О., Боровик А. Стратегічне управління комунікаційними процесами в закладах охорони здоров'я. Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», Київ, 10 квітня. 2025 р. / за ред. Захарченко П. В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 202-204. URL: <https://dspace.vntu.edu.ua/123456789/9874>

23. 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>

24. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Мазур Г.М., Герасимюк К.Х. Соціально-економічний підхід до функціонування соціальної сфери в умовах

консалтингової підтримки. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.46>

25. 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. С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

26. 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>

27. 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>

28. Головчук Ю.О., Палагнюк Г.О. Стратегії впровадження телемедицини в управлінні медичними закладами. Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 29 квітня. 2025 р. / за ред. Носенко Ю.Г. Київ : видавець ІЦО НАПН, 2025. 317 с. С. 290-294. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10090>

29. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Карачина Н.П., Романенко С.В. Маркетинг і консалтинг у соціальній сфері та бізнесі в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 8. С. 95-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.8.95>

30. 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>

31. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.33>

32. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105.2025.7.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14)

33. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Герасимюк К.Х. Тренінги і консультування 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>

34. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Мазур Г.М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проектному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.79>

35. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Палагнюк Г.О. Імплементация програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони

здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30>

36. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Ночвіна О.А., Палагнюк Г.О. Кадрове забезпечення публічного управління в системі соціального менеджменту. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.17>

37. Головчук Ю.О., Романенко С.В. Системний підхід до управління ресурсами в медичних закладах – інтеграція людських, матеріальних і технічних ресурсів. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків, 3 квітня 2025 р. – Харків : ВСП «Харківський торговельно- економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025. С.127-129. URL: <https://dspace.vntnu.edu.ua/123456789/9790>

38. Графська О. Сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113>

39. Гуржий П.О. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я в умовах невизначеності ринку медичних послуг. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1 (10). С. 65-74. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332422pp65-74](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332422pp65-74)

40. Гусаревич Н.В., Смирнова І.М., Папп В.В. Цифрове управління підприємницькою діяльністю. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-1>

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. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.10.5>

42. Денисенко М.П., Бреус С.В., Левченко О.М. Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682>

43. 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. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-09>

44. Зошук І., Стахів О. Забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 357-368. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-357-368](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-357-368)

45. 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. DOI: <https://doi.org/10.15421/152402>

46. 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. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-36-46>

47. 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. DOI: <https://doi.org/10.15421/152402>

48. 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-10>

49. Купріна Н.М. Аспекти управління закладами охорони здоров'я України в сучасних умовах. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1 (10). С. 82-89. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332491pp82-89](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332491pp82-89)

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

51. Лепетан І. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-49>

52. 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>

53. 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>

54. Ліба Н.С., Білак О.М. Особливості управління грошовими потоками в різних системах охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.23>

55. 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. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.03>

56. Осипова Є., Покотило Б. Брендінг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренду. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 230-234. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37>

57. Паламаренко Я.В. Методи стратегічного управління в закладах охорони здоров'я: сучасні підходи та практичні інструменти. Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, психологія та комунікація: II міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 30 трав. 2025 р. Одеса, 2025. С. 128-131. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10496>

58. Паламаренко Я.В., Вороний Д.Р. Інноваційні підходи до мотивації персоналу у підприємницькій діяльності. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (ХДУ, 13-14 листопада 2025 р.) / за ред.

Мельникової К.В. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. 641 с. С. 91-93. URL: <https://dspace.vntu.edu.ua/123456789/11351>

59. 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. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-147-157>

60. 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>

61. Сумець О., Перог Т. Проблеми управління середнім медичним персоналом вітчизняних закладів охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. №3 (75), С. 102-107. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-102-107>

62. 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>

63. Тягунова З.О., Кручак Л.В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-16>

64. Фіщук Н., Фіщук Б. Організаційно-економічні особливості функціонування закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 164-177. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-164-177](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-164-177)

65. 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. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.203>

66. Черчик Л., Матюшко Ю., Ярош П. Профіль компетентностей як інструмент самоменеджменту розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2025. Т. 2. № 42. С. 132-139. DOI: [10.29038/2786-4618-2025-02-132-139](https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-132-139)

67. Шевчук А. Використання ШІ для захисту цифрового активу щодо управління бізнес процесами в умовах цифрових трансформацій: еволюція та майбутнє. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 244-249. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-40>

68. Шишка І.В. Визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища системи охорони здоров'я України. *Entrepreneurship and Innovation*. 2023. № 28. С. 87-91. DOI: [10.32782/2415-3583/28.14](https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.14)

69. 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. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.2>

70. Ярмус Т.Б. Характеристика елементів системи управління

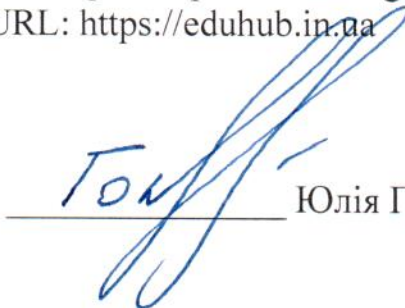
персоналом. *Академічні візії*. 2024. № 37. С. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197624>

5. СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ

1. Електронна адреса сайту ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <http://vnmu.edu.ua>
2. Електронна адреса сайту бібліотеки ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <http://library.vnmu.edu.ua>
3. Репозиторій ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/>
4. Електронна адреса сайту кафедри менеджменту та маркетингу. URL: <https://new.vnmu.edu.ua/department/64>
5. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>
6. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-ІІІ. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
8. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 р. № 3689-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
9. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
11. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
12. Національна бібліотека України імені Я. Мудрого. URL: <https://nlu.org.ua/>
13. Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В.О. Сухомлинського. URL: <http://www.dnpb.gov.ua/>
14. Одеська національна наукова бібліотека. URL: <https://odnb.odessa.ua/>
15. Центральна наукова бібліотека Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. URL: <http://www-library.univer.kharkov.ua/>
16. Наукова бібліотека Львівського національного університету ім. І.Я. Франка. URL: <https://www.lnulibrary.lviv.ua/resources/electronic-libraries/>
17. Наукова бібліотека Черкаського національного університету ім. М. Максимовича. URL: <https://biblioteka.cdu.edu.ua/>
18. Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету. URL: <https://libr.knmu.edu.ua/>
19. Google Академія. URL: <https://scholar.google.com>
20. Prometheus – платформа онлайн-курсів. URL: <https://prometheus.org.ua/>
21. Студія онлайн-освіти Educational Era. URL: <https://ed-era.com>

22. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
23. Освітня онлайн-платформа. URL: <https://sendpulse.ua>
24. Платформа онлайн-освіти. URL: <https://impactorium.org>
25. Освітній хаб – EduHub.in.ua. URL: <https://eduhub.in.ua>

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


Юлія ГОЛОВЧУК