

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні рекомендації
до виконання самостійної роботи
з дисципліни
«Управління наданням медичних послуг»**

**Тернопіль –ЗУНУ
2022**

Кривокульська Н.М. Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи з дисципліни «Управління наданням медичних послуг». Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 14с.

Укладач:

Кривокульська Наталія Михайлівна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

Рецензенти:

Попович Тамара Миколаївна – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

Галанов Василь Степанович – Комунальне некомерційне підприємство "Тернопільський обласний медичний центр соціально-небезпечних захворювань" Тернопільської обласної ради

Відповідальний за випуск:

Шкільняк Михайло Михайлович – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (протокол № 1 від 30.08.2022 р.)

ВСТУП

До причин, які свідчать про необхідність управління наданням медичних послуг та забезпеченням якості медичної допомоги і медичних послуг, належать такі:

- головною фігурою медичної діяльності, об'єктом її правового регулювання є пацієнт, на забезпечення якості надання медичної допомоги і медичних послуг якому має бути спрямоване реформування охорони здоров'я та управління нею;

- якість медичної допомоги є об'єктивним критерієм задоволення наданими медичними послугами з боку пацієнтів. Управління якістю є компонентом управління наданням медичних послуг;

- якість медичної допомоги є не тільки критерієм задоволення наданими медичними послугами, а й критерієм правових відносин, які виникають між лікувальною установою, де надавалась медична допомога, та страховою медичною організацією, яка фінансує медичну допомогу. Це також вимагає управління наданням медичних послуг;

- забезпечення якості медичної допомоги і медичної послуги є індикаторами, за якими пересічні громадяни судитимуть про ефективність (неефективність) запровадження обов'язкового медичного страхування.

Крім того, **якість медичних послуг** у лікарняних закладах **повинна оцінюватися через якість управління** (призначення, цілі, принципи, методи, структура, організація, планування).

Тому, **метою дисципліни «Управління наданням медичних послуг»** є:

- забезпечення поглибленого розуміння сучасних системних уявлень про медичну послугу як процес і як систему;

- формування знань про зміст і особливості управління наданням медичних послуг, зокрема, з урахуванням існуючих реформ і трансформацій;

- набуття навичок практичного мислення та роботи в умовах підвищення вимог до якості надання медичних послуг.

- формування теоретичних знань та практичних навичок з питань, які відображають особливості управління наданням медичних послуг та можливі напрями підвищення його результативності.

Мета проведення практичних занять полягає у тому, щоб студенти розкрили свій потенціал логічного мислення, свої якості, вміння вирішувати ситуаційні завдання, приймати оптимальне рішення щодо вирішення певної проблеми тощо.

Завдання проведення практичних занять розкриваються у:

- формуванні системного, конструктивного знання щодо інструментів, методів і механізмів управління наданням медичних послуг для вирішення проблем і завдань макро-, мезо-, мікро рівнів в сфері охорони здоров'я і набутти навичок практичного використання цих знань;

- здійсненні критичної оцінки існуючого стану управління наданням медичних послуг, ідентифікуванні проблем такого управління та можливих напрямів підвищення його результативності;

- набутті практичних навичок використання теоретичних знань у практичній діяльності і затності здійснювати управління процесом надання медичних послуг.

У процесі викладання навчальної дисципліни «Менеджмент установ і організацій публічної сфери» основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями.

Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

- здатність аналізувати процес управління наданням медичних послуг та формувати пропозиції щодо його вдосконалення;

- здатність оцінювати результативність процесу управління наданням медичних послуг з метою його вдосконалення;

- навички практичного мислення та роботи в умовах підвищення вимог до якості надання публічних послуг (в тому числі, медичних);

- сучасне управлінське мислення, комплексу знань та навички розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень з використанням сучасних наукових підходів, методів, технологій;

- здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні;

- уміння приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

Результати навчання

- демонструвати здатність використовувати базові знання щодо історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства для обґрунтування значимості надання медичних послуг;

- володіти уміннями оцінювати проблеми управління наданням медичних послуг;

- демонструвати здатність організувати якісне надання медичних послуг закладом охорони здоров'я;

- володіти уміннями використовувати новітні підходи та приймати ефективні рішення щодо конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг;

- демонструвати здатність діяти на засадах етичних принципів професійної діяльності та синергії в питаннях управління наданням медичних послуг.

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

1. Змістова характеристика медичної послуги.
2. Об'єкти і суб'єкти надання медичних послуг.
3. Управління наданням медичних послуг: сутність і мета здійснення.
4. Управління наданням медичних послуг з позицій системного, процесного, функціонального і клієнтоорієнтованого підходів.
5. Суть і особливості державної політики в сфері охорони здоров'я.

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

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИРІШЕННЯ

Ситуаційне завдання 1

Якщо в західній освітній системи категорії компетенції і компетенційного підходу еволюційно розвивалися упродовж останніх чотирьох десятиліть, то вітчизняна освітня традиція характеризувалася застосуванням до опису освіченості та професіоналізму категоріальної тріади «знання, вміння, навички». Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Йдеться про «підпорядкування знання вмінню й практичній потребі».

Виділимо такі особливості компетенційного підходу в сфері управління кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я з метою якісного надання медичних послуг:

- формування системи компетенцій співробітників та її застосування на всіх етапах управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я;
- перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників закладу охорони здоров'я;
- зміщення акцентів з інформаційної поінформованості працівників на відпрацьовування їх умінь та навичок щодо використання інформації для вирішення практичних проблем управління наданням медичних послуг;
- оцінювання рівня сформованості у працівників системи компетенцій в результаті їх навчання та розвитку;
- вміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися в роботі закладу охорони здоров'я щодо управління наданням медичних послуг;
- здатність до стратегічного мислення, креативності, вміння визначати ефект від реалізації функцій менеджменту та його вплив на організаційний розвиток і надання медичних послуг;
- вміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу закладу охорони здоров'я при прийнятті принципово нового рішення, яке стосується питань управління наданням медичних послуг;
- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій;
- здатність до об'єктивного оцінювання рівня організаційної культури як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям закладу щодо надання медичних послуг.

На думку міжнародних експертів, поняття «компетентність» охоплює:

- задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання);
- використання знань і вмінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до роботи;
- здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів;

- здатність знаходити рішення у нестандартних ситуаціях;
- здатність застосовувати знання і вміння у нових умовах діяльності.

Компетентність можна визначити як набір властивостей і характеристик працівника, які дозволяють йому досягти успіху в конкретній ситуації або при виконанні певної роботи. Отже, компетентність – це здатність вирішувати реальні завдання, доведена готовність до діяльності.

З метою виявлення особливостей реалізації компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами закладу охорони здоров'я з метою дієвого управління наданням медичних послуг були проведені широкомасштабні дослідження на базі 68 організацій України різних форм власності. Одним із аспектів проведених досліджень було виявлення та оцінка професійних компетенцій керівників. Згідно розробленої класифікації компетенцій управлінського персоналу до професійних компетенцій увійшли **14 компетенцій**, оцінка яких здійснювалась для керівників вищого, середнього та нижнього рівнів управління з використанням методів бальної оцінки та методів ранжування.

Види професійних компетенцій в управлінській діяльності керівника

1. Знання та вміння планувати діяльність організації (підрозділу) (КП-1)
2. Знання та вміння планувати особистий робочий час (КП-2)
3. Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки й охорони праці (КП-3)
4. Вміння організовувати роботу організації (підрозділу) (КП-4)
5. Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності організації (КП-5)
6. Вміння мотивувати персонал (КП-6)
7. Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування (КП-7)
8. Навички роботи в команді (КП-8)
9. Вміння вести переговори (КП-9)
10. Вміння управляти конфліктами (КП-10)
11. Вміння приймати рішення (КП-11)
12. Вміння контролювати роботу підлеглих (КП-12)
13. Знання ділового етикету (КП-13)
14. Вміння формувати корпоративну культуру організації (КП-14)

Результат виконання завдання метиме такий вигляд:

Проведена мною оцінка професійних компетенцій керівників закладу охорони здоров'я показала, що для **управлінців вищого рівня найбільш важливими є такі компетенції**, як:

Проведена мною оцінка професійних компетенцій керівників закладу охорони здоров'я показала, що для **керівників середнього рівня управління значущими є компетенції**:

Проведена мною оцінка професійних компетенцій керівників закладу охорони здоров'я показала, що для **керівників нижнього рівня управління значущими виявилися компетенції:**

Ситуаційне завдання 2

Розкрийте зміст понять «легітимна», «винагороджуюча», «примусова» влада. Запишіть принципи, яких має дотримуватися лідер закладу охорони здоров'я, щоб влада була ефективною і дозволяла досягати цілей управління наданням медичних послуг?

Які два можливі варіанти поведінки підлеглих при застосуванні «посадової влади»?

Ситуаційне завдання 3

Користуючись інтернет-ресурсом, проаналізуйте одну з історій успіху закладу охорони здоров'я щодо управління наданням медичних послуг.

Ситуаційне завдання 4

Випишіть та обґрунтуйте дотримання основних принципів системи управління якістю в закладі охорони здоров'я.

Ситуаційне завдання 5

Проаналізуйте ризики впровадження системи управління якістю в закладі охорони здоров'я та ідентифікуйте їх з точки зору впливу на результативність його роботи щодо управління наданням медичних послуг.

Ситуаційне завдання 6

Правові відносини в системі публічної служби, в тому числі, в закладі охорони здоров'я, є двоаспектними, оскільки охоплюють такі їх види: державно-службові (відносини працівника із закладом охорони здоров'я) та адміністративні (відносини працівника із споживачами медичних послуг).

Обґрунтуйте необхідність побудови таких відносин. Вкажіть, якими законодавчими і нормативно-правовими актами вони врегульовуються.

Ситуаційне завдання 7

Управління наданням медичних послуг є важливою підсистемою в системі управління закладом охорони здоров'я. Крім того, процес управління наданням медичних послуг тісно пов'язаний з кадровою підсистемою. Саме персонал істотним чином впливає на результат надання медичних послуг. Разом з тим, керівництво закладу охорони здоров'я створює передумови для отримання цього результату (через мотивацію, формування соціально-психологічного клімату в колективі тощо).

З метою вирішення проблеми, яка пов'язана з ліквідацією тенденцій депресії у діяльності персоналу закладу охорони здоров'я, апатії працівників до роботи, і яка зумовлена відсутністю мотивації і стимулювання персоналу, несприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі,

авторитарним стилем керівництва, визначте основні стадії управлінської діяльності, націленої на їх усунення (послаблення), через наведення переліку доцільних інтелектуальних та практичних дій.

Підготуйте проект аналітичної записки з пропозиціями щодо вдосконалення адміністрування мотивації і стимулювання праці персоналу закладу охорони здоров'я з метою покращення роботи персоналу, в тому числі, щодо надання медичних послуг.

Ситуаційне завдання 8

В рамках участі у адмініструванні інформаційно-комунікативного супроводу управління наданням медичних послуг закладом охорони здоров'я необхідно:

Завдання 1. Дати визначення понять «інформація», «комунікація», „інформаційна система”.

Завдання 2. Використовуючи дані таблиці 1, визначити рівні використання інформації закладом охорони здоров'я (стратегічний рівень, тактичний рівень, оперативний рівень), яким відповідають наступні характеристики інформації.

Таблиця 1

Рівні використання інформації

Рівні	Інформація, що використовується
	Перш за все зовнішня інформація, що використовується для планування майбутнього закладу.
	Зовнішня і внутрішня інформація, що є необхідною для керівництва і контролю діяльності підлеглих всередині закладу.
	Перш за все, внутрішня інформація, що використовується для планування і здійснення контролю щоденної управлінської діяльності.

Завдання 3. Підготуйте проект аналітичної записки з пропозиціями щодо удосконалення використання інформаційних технологій в процесі управління наданням медичних послуг закладом охорони здоров'я.

Ситуаційне завдання 9

Управління наданням медичних послуг є важливою підсистемою в системі управління закладом охорони здоров'я. Крім того, процес управління наданням медичних послуг тісно пов'язаний з кадровою підсистемою. Саме персонал істотним чином впливає на результат надання медичних послуг. Разом з тим, керівництво закладу охорони здоров'я створює передумови для отримання цього результату (через управління формальними групами тощо).

Беручи участь в управлінні формальними і неформальними групами в закладі охорони здоров'я, у підготовці пропозицій щодо удосконалення організації колективної праці в цьому закладі, розкрийте зміст формальних і неформальних груп, виокремте риси цих груп за поданими нижче класифікаційними ознаками.

Оформіть інформаційно-аналітичні матеріали у вигляді аналітичної записки з пропозиціями щодо удосконалення методів впливу на формальні групи в закладі охорони здоров'я.

Для цього:

Завдання 1. Розкрийте зміст формальних і неформальних груп в закладі охорони здоров'я.

Завдання 2. Виокремте характерні риси формальних і неформальних груп за класифікаційними ознаками, поданим в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікаційні ознаки і характерні риси формальних і неформальних груп

Класифікаційна ознака	Характерні риси формальних груп	Характерні риси неформальних груп
Мета створення		
Здійснення комунікацій		
Характер лідерства		
Характер міжособових стосунків		
Характер впливу на членів групи		
Характер контролю		

Завдання 3. Підготуйте проект аналітичної записки з пропозиціями щодо вдосконалення методів впливу на формальні групи в закладі охорони здоров'я.

Ситуаційне завдання 10

Управління наданням медичних послуг опирається на ресурсний супровід. Посиленню ресурсного забезпечення організацій сфери охорони здоров'я, розширенню їх доступу до ресурсів сприятиме застосування цими організаціями нових, відмінних від традиційних підходів до здійснення діяльності. Тобто, необхідним є надання організаціям сфери охорони здоров'я часткової або повної самостійності, що дозволить їм управляти ресурсами за умови наявності кваліфікованих у цьому питанні керівників і фахівців.

Вихідні дані.

Завдання 1. Елементом ресурсного забезпечення організацій сфери охорони здоров'я є фінансові ресурси.

Користуючись даними табл. 1, обчисліть зміну бюджетного запиту (кошторису) медичної установи впродовж 2020-2021 років та відхилення у її асигнуваннях за цей же період.

Таблиця 1

Фінансування медичної установи впродовж 2020-2021 років, тис. грн.

Назва видатків на утримання лікарні	Асигнування на 2020		Асигнування на 2021	
	Бюджетний запит (кошторис)	Відхилення + / -	Бюджетний запит (кошторис)	Відхилення + / -
1	6	7	8	9
Оплата праці працівників	22483,8	-596,8	27349,7	-758,4
Предмети, матеріали, обладнання, інвентар	452,0	-1154,0	462,9	-1362,1

Медикаменти та перв'язувальні засоби	6833,7	-2922,5	7901,6	-8099,1
Продукти харчування	1048,9	-3137,3	1324,6	-3266,1
Оплата послуг (крім комунальних)	520,1	-90,9	642,0	-679,0
Видатки на відрядження	36,0	-12,0	50,0	-10,0
Оплата теплопостачання	3437,4	-1428,6	3666,7	-133,2
Оплата водопостачання і водовідведення	310,0	-10,0	302,4	-7,6
Оплата електроенергії	1500,0	-30,0	1713,9	-86,1
Виплата пенсій і допомог	170,0	-46,0	139,2	-0,8
Разом				

Попри те, що обсяг бюджетного фінансування медичної установи впродовж 2020-2021рр. був недостатній, основні показники роботи цієї установи вказують на істотні зрушення в діяльності стаціонару (табл. 2).

Таблиця 2

Показники діяльності медичної установи впродовж 2018-2021рр. у динаміці

Рік	Робота ліжко-днів, дні	Обіг ліжка, дні	Середня тривалість перебування хворого на ліжку, ліжко-дні
1	2	3	4
2018	346,2	37,4	
2019	338,9	37,3	
2020	337,3	39,4	
2021	331,0	39,6	

Завдання 2. Користуючись даними табл. 2, розрахуйте середню тривалість перебування хворого на ліжку (ліжко-дні).

Завдання 3. Підготуйте проект аналітичної записки з пропозиціями щодо вдосконалення ресурсного супроводу управління наданням медичних послуг в закладі охорони здоров'я.

Ситуаційне завдання 11

Елементом ресурсного забезпечення організацій сфери охорони здоров'я є кадрові ресурси. Від кадрових ресурсів прямо залежить стан управління наданням медичних послуг.

Станом на 01.01.2022 року медична установа укомплектована спеціалістами як фізичними особами наступним чином: 160 фізичних посад обіймає 151 лікар. Кадровий склад медичної установи за показником стану атестації лікарського складу станом на 01.01.2022 року представлений на рис. 1.

Завдання 1. Обчисліть рівень укомплектування медичної установи спеціалістами станом на 01.01.2022 року.

Користуючись даними рисунка 1, розрахуйте кадровий склад медичної установи за показником рівня атестації лікарського складу станом на 01.01.2022 року.

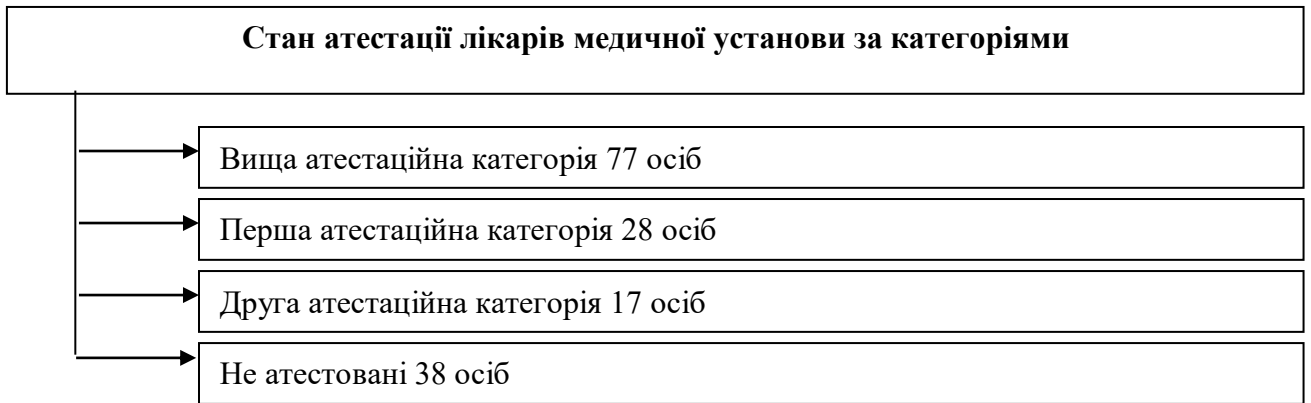


Рис. 1. Стан атестації лікарів медичної установи

Завдання 2. Засновану в радянську добу традиційну модель (модель М.Семашка), яка ґрунтувалась на профілактичній домінанті організації системи охорони здоров'я, сьогодні має змінити змішана багатоукладна новітня модель, основу якої становитиме ринкова організація системи охорони здоров'я України. Вкажіть, що передбачає перехід на нову модель організації системи охорони здоров'я і як це вплине на процес надання медичних послуг.

Ситуаційне завдання 12

Заклади охорони здоров'я є суб'єктами управління наданням медичних послуг. Останні є видом професійної і господарської діяльності цих закладів, що актуалізує питання управління дисциплінарними відносинами в закладах охорони здоров'я. Тобто таке управління є компонентом процесу управління наданням медичних послуг.

Оскільки управління дисциплінарними відносинами в закладі охорони здоров'я в контексті дотримання антикорупційного законодавства має бути спільною діяльністю адміністрації і персоналу закладу, доцільно постійно розвивати роботу з працівниками у цьому напрямі. Така робота може проводитись через навчання працівників в межах закладів і використовувати для цього такі інструменти як: дискусія, ділова гра, кейси тощо.

Завдання.

Вирішіть ділові ігри, завдання для яких наступні:

1) ділова (імітаційна) гра: Ви – керівник структурного підрозділу закладу охорони здоров'я. Вам надійшла пропозиція щодо отримання подарунку за влаштування на роботу в очолюваний Вами підрозділ. Яким може бути алгоритм Ваших дій у цій ситуації?

2) ділова гра (соціодрама): Ви – новопризначений керівник структурного підрозділу закладу охорони здоров'я. Вам стало відомо, що у колективі працює подружжя: чоловік – Ваш прямиий начальник, а дружина – Ваша підлегла. Кваліфікуйте ситуацію з точки зору антикорупційного законодавства, тобто наявності чи відсутності конфлікту інтересів. Якщо конфлікт інтересів присутній, то запропонуйте шляхи його вирішення.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийяття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. <http://www.dy.nayka.com.ua>
2. Вовк С.М., Половян Н.С., Вовк Т.В. Особливості трансформації механізмів управління якістю надання медичних послуг. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 3 (26). С. 33-37. URL:<http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/3/8.pdf>
3. Короленко В. В. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції : монографія / В. В. Короленко, Т. П. Юрочко ; Нац. акад. держ. управління при Президентові України. Київ: КІМ, 2018. 102с. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/15804>
4. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я [Текст]: монографія / Р.Р.Августин, О.З.Апостолук, А.І.Артимович [та ін.]. Тернопіль : Крок, 2020. 560с.
5. Попова Т.О. Комунікаційна модель публічно-приватного партнерства в галузі охорони здоров'я. 2020, Харків, 128 с.
6. Публічне управління і адміністрування в Україні. Науковий журнал Випуск 21. Видавничий дім «Гельветика» 2021. 124с. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/21-2021/21-2021.pdf>
7. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160-166.
8. Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України : методичні рекомендації. К., 2019. 46 с.
9. Шкільняк М.М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я [Текст] = Development of conceptual approaches to managing the quality of medical services of health care institutions / М. М. Шкільняк, Н. М. Кривокульська // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2020. № 2. С. 22-30.
10. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 1 (91). С. 64-69
11. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Теорії лідерства та їх застосування в публічних організаціях. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції: зб. наук. пр. Полтава: ПП «Астроя», 2021. 319 с.; С. 23-27. https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u295/tezi_zbirnik_s_176_1.pdf
12. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. [Електронний ресурс] / Михайло Шкільняк, Наталія Кривокульська // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2(19). С. 151-159. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18smmpgz.pdf>
13. Ямненко Т. М. Медична реформа: реалії України та міжнародний досвід. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2018. № 2. С. 116-120.

14. Bell T.M., Gilyan D., Moore B.A., Martin J., Ogbemudia B., McLaughlin B.E., Zarzaur B.L. (2018). Longterm evaluation of a hospital based violence intervention program using a regional health information exchange. *The journal of trauma and acute care surgery*, vol. 84 (1), p.175.
15. Borys O. Lohvynenk, Roman V. Myroniuk, Olexander P. Svitlychny, Aleksey Y. Prokopenk, Lidija I. Kalenichenko. The way the health care system in Ukraine looks like: international practices within national realities. *Wiadomości Lekarskie* 2019, tom LXXII, № 4. C. 685–691
16. Costa C., Freitas A., Stefanik I., Krafft T., Pilot E., Morrison J., Santana P. (2019). Evaluation of data availability on population health indicators at the regional level across the European Union. *Population health metrics*, vol. 17 (1), p.11.
17. Dluhopolskyi, O., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Zhukovska, A., Kryvokulska, N. The Implementation of the Ehealth System and Anticorruption Reforms (Case of EU Countries for Ukraine) (2019) 2019 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2019 - Proceedings, art. no. 8779933, pp. 346-349.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85070883173&doi=10.1109%2fACITT.2019.8779933&partnerID=40&md5=9ce25db1361a192d894c278a463e6200> DOI: 10.1109/ACITT.2019.8779933
<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38546>
http://tests.ifnmu.edu.ua:8080/library/DocDescription?doc_id=203155
18. Gooding, Robert. *Democracy in Divided Societies; Electoral Engineering for Conflict Management*, CambridgeUniversityPress, 2021
19. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf (дата звернення: 15.04.2020).
20. Holden K.B., Hopkins J., Belton A., Butty K., Tabor D. C., Satcher D. (2019). Leveraging science to advance health equity: a regional health policy research center's approach. *Ethnicity & disease*, vol. 29 (2), p. 323.
21. Krivenko N., Kriventsova L., Epaneshnikova D. (2019). Issues of sustainability of regional health system. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM*, 19 (5.3), pp. 467—473.
22. Olesia Kornilova, Maria Nanieva, Oksana Pozharova, Radmila Pidlypna, Mariya Kovach. Implementation of state social policy in the sphere of state financial guarantees of public health services. *Periódico do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Gênero e Direito Centro de Ciências Jurídicas. Universidade Federal da Paraíba V. 9. Nº 04. Ano 2020. P.240-255. ISSN | 2179-7137 | <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ged/index>*
23. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> (дата звернення: 12.04.2020).
24. World Bank Group. *The Human Capital Index 2020 Update / World Bank Group*. 2021. 195 p.