

УДК 616.31:614.2

DOI <https://doi.org/10.32689/2663-0672-2021-1-2>

Олег САВЧУК

доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри стоматології, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, індекс 02000 (kab413@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5771-3990>

Oleh SAVCHUK

DSc (Medicine), Professor, Head of the Department of Dentistry, Interregional Academy of Personnel Management, st. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, postal code 02000 (kab413@ukr.net)

Бібліографічний опис статті: Савчук О. Основні напрямки удосконалення методів лікування стоматологічних захворювань в закладах охорони здоров'я України. *Психологічне здоров'я*. 2021. Вип. 1 (6). С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.32689/2663-0672-2021-1-2>

Bibliographic description of the article: Savchuk, O. (2021). Osnovni napriamky udoskonalennia metodiv likuvannia stomatolohichnykh zakhvoriuvan v zakladakh okhorony zdorovia Ukrainy [The main directions of improvement of treatment methods of dental diseases in health care institutions of Ukraine]. *Psykhologichne zdorovia – Psychological Health*, 1 (6), 11–15. DOI: <https://doi.org/10.32689/2663-0672-2021-1-2>

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ЛІКУВАННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Анотація. Постановка проблеми. Напрямок формування нової системи управління, виховання кадрових ресурсів та керівників-менеджерів в сфері охорони здоров'я, зокрема стоматології, має стати державно-приватне партнерство (ДПП).

Огляд літератури. Закордонний і вітчизняний досвід свідчить про те, що впровадження механізмів ДПП в охороні здоров'я, зокрема в стоматології, сприяє підвищенню якості, рівня сервісу та доступності медичних (в т.ч. стоматологічних) послуг населенню.

Постановка мети дослідження. Мета – дослідити та узагальнити досвід підготовки кадрових ресурсів для медичних стоматологічних закладів, створюваних на принципах державно-приватного партнерства.

Матеріали та методи дослідження. Узагальнення досвіду підготовки кадрових ресурсів для медичних стоматологічних закладів здійснено на основі системного підходу та системного аналізу з використанням експертного та порівняльного аналізу. Інформаційною базою виступили наукові праці спеціалістів із організації та управління охороною здоров'я.

Результати дослідження. Формування ефективного механізму управління кадрами в медичних стоматологічних закладах на принципах ДПП є важливою умовою створення стійкої системи господарювання та забезпечення високих темпів економічного зростання закладу. Робота з кадровими ресурсами в стоматологічному закладі на принципах ДПП має бути спрямована на приведення можливостей медичних працівників у відповідність із цілями його діяльності, створення ефективної системи підготовки кадрів.

Обговорення отриманих результатів. Для управління персоналом необхідним є функціонування системи післядипломної підготовки та перепідготовки, а також неперервного розвитку кадрів з урахуванням умов інформаційно-комунікаційного прогресу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В сучасних економічних умовах України державним медичним (в т.ч. стоматологічним) закладам необхідно перейти від реалізації «стратегії виживання» до «стратегії сталого розвитку», до формування нової системи управління на принципах ДПП. Перспективи подальших досліджень полягають у використанні запропонованих підходів до управління кадровими ресурсами при розробці функціонально-організаційної моделі стоматологічного центру на принципах державно-приватного партнерства (ДПП).

Ключові слова: заклади охорони здоров'я, стоматологія, управління, державно-приватне партнерство.

THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF TREATMENT METHODS OF DENTAL DISEASES IN HEALTH CARE INSTITUTIONS OF UKRAINE

Abstract. Formulation of the problem. Public-private partnership (PPP) should be the direction of the formation of a new system of management, education of human resources and managers in the field of health care, including dentistry.

Literature review. Foreign and domestic experience shows that the introduction of PPP mechanisms in health care, in particular in dentistry, helps to improve the quality, level of service and accessibility of medical (including dental) services to the public.

Formulation the purpose of the study. The goal is to study and summarize the experience of training human resources for medical dental institutions, created on the principles of public-private partnership.

Materials and methods of research. The generalization of the experience of training human resources for medical dental institutions is based on a systematic approach and systematic analysis using expert and comparative analysis. The information base was a scientific work of specialists in the organization and management of health care.

Results of the research. The formation of an effective mechanism of personnel management in medical dental institutions on the principles of PPP is an important condition for creating a sustainable management system and ensuring high rates of economic growth of the institution. Work with human resources in the dental institution on the principles of PPP should be aimed at bringing the capabilities of health professionals in line with the objectives of its activities, creating an effective training system.

Discussion. For personnel management it is necessary to operate a system of postgraduate training and retraining, as well as continuous staff development, taking into account the conditions of information and communication progress.

Conclusions and prospects for further research. In the current economic conditions of Ukraine, public medical (including dental) institutions need to move from the implementation of «survival strategy» to «sustainable development strategy», to the formation of a new management system based on the principles of PPP. Prospects for further research are to use the proposed approaches to human resource management in the development of functional and organizational model of the dental center on the principles of public-private partnership (PPP).

Key words: health care facilities, dentistry, management, public-private partnership.

Вступ. Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах України найважливішими напрямками реформування системи охорони здоров'я є перехід медичних закладів від стратегій виживання до «стратегії сталого розвитку», формування нової системи управління, виховання кадрових ресурсів та керівників-менеджерів. Такою системою управління має стати державно-приватне партнерство (ДПП) (Gharaee, H., Tabrizi, J. S., Azami-Aghdash, S., et al, 2019; Joudyian, N., Doshmangir, L., Mahdavi, M., et al., 2021).

Закордонний і вітчизняний досвід свідчить про те, що впровадження механізмів ДПП в охороні здоров'я, зокрема в стоматології (Chopchik, V. D., & Kaniuga, O. A., 2020), дозволяє оптимізувати бюджетні витрати, забезпечити конкурентоздатність закладів охорони здоров'я, систематизувати ринок медичних (в т.ч. стоматологічних) послуг та розвинути його з урахуванням реальних потреб населення (Prasad, M., Manjunath, C., Murthy, A. K., et al., 2019), інвестувати додаткові ресурси в об'єкти охорони здоров'я, залучати висококваліфікований персонал (Kosinova, N. N., Sazonov, S. P., & Glazkova, N. G., 2018). Все це сприятиме підвищенню якості, рівня сервісу та доступності медичних (в т.ч. стоматологічних) послуг населенню (Варнавський В. Г., 2010; Гойда, Н. Г., Курділь Н. В., 2012; Кравченко В. В., 2017; Gharaee, H., Tabrizi, J. S., Azami-Aghdash, S., et al, 2019).

Велика відповідальність в організації системи нового управління покладається на підготовку кадрових ресурсів. Аналізуючи шляхи реформування галузі охорони здоров'я в світі, Всесвітня організація охорони здоров'я дійшла висновку, що серед усіх організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільшого успіху в сучасних економічних умовах досягають заходи в сфері управління кадрами (Латуха О. А., 2016; Муравйова Н. Н., Самарін Н. А., 2010).

В багатьох країнах світу складовою планів модернізації виробництва медичних послуг та створення нових технологій надання медичної допомоги населенню стають питання підвищення освітнього рівня медичних кадрів (Мисін М. Н., 2015). Провідна роль кадрових ресурсів, а також їхня значимість у діяльності галузі, пояснюються

тим, що об'єми фінансового та матеріально-технічного забезпечення системи охорони здоров'я при створенні відповідних умов формуються та відновлюються швидше, ніж її кадровий потенціал. Відновлення, стабілізація та ефективне використання професійних кадрів є реальним лише через кілька років (Рухман А. А., Слинко А. А., 2014; Латуха О. А., 2015).

Постановка мети дослідження. Мета – дослідити та узагальнити досвід підготовки кадрових ресурсів для медичних стоматологічних закладів, створюваних на принципах державно-приватного партнерства.

Матеріали та методи дослідження. Основним методом дослідження був аналітичний. На основі матеріалів вітчизняних і закордонних авторів, а також результатів власних досліджень, проаналізовано значення кадрів для реалізації стратегії сталого розвитку медичних стоматологічних закладів у ринкових умовах. Узагальнення досвіду підготовки кадрових ресурсів для медичних стоматологічних закладів здійснене на основі системного підходу та системного аналізу з використанням експертного та порівняльного аналізу. Інформаційною базою виступили наукові праці спеціалістів із організації та управління охороною здоров'я.

Обмеження дослідження були пов'язані з порівняно невеликою кількістю наукових джерел, в яких розкривається тема підготовки кадрів саме для стоматології, тоді як загальні питання управління охороною здоров'я розглядаються в науковій літературі досить докладно.

Етичні питання в процесі дослідження вирішувалися дотриманням принципу академічної доброчесності та інших норм біоетики. Фінансових питань і конфліктів інтересів при підготовці статті не виникало.

Результати дослідження. Вплив фактора кадрового ресурсу на сталість розвитку медичної організації в сучасних умовах є досить значним. Формування ефективного механізму управління кадрами в медичних стоматологічних закладах на принципах ДПП є важливою умовою створення стійкої системи господарювання та забезпечення високих темпів економічного

зростання закладу. З урахуванням даних обставин, проблеми управління кадрами набувають важливого значення з боку такого регулятора, як підбір високопрофесійного медичного персоналу для стоматологічних закладів, що працюють на засадах ДПП. При цьому, ключовими гравцями в сфері формування ефективного управління на рівні реального стоматологічного закладу є лікарі (Prasad, M., Manjunath, C., Murthy, A. K., et al., 2019; Chopchik, V. D., & Kaniura, O. A., 2020).

В результаті проведеного дослідження ми встановили, що робота з кадровими ресурсами в стоматологічному закладі на принципах ДПП має бути спрямована на приведення можливостей медичних працівників у відповідність із цілями його діяльності, – зокрема, на забезпечення активного зростання, лідерства закладу на ринку та стабільного його розвитку шляхом впровадження інновацій. Необхідним вбачається створення такої системи підготовки кадрів, коли лікарі добровільно та самостійно прагнуть вивчити основні проблеми закладу, покращити клінічні можливості, забезпечити довірливі відносини між лікарями та пацієнтами, підтримувати високу якість медичного обслуговування.

Треба підкреслити, що реорганізація медичного закладу, підбір, підготовка, розташування та використання медичних кадрів не може базуватися на традиційному емпіризмі. Підготовка кадрів потребує розробки спеціальної системи, що передбачає тісну взаємодію теорії та практики в питаннях управління, застосування методів психологічного тестування для оцінки особистісних і професійних якостей індивіда на етапі формування колективу з наступною цілеспрямованою його підготовкою.

Глобальна мета управління персоналом полягає в формуванні ефективного кадрового потенціалу шляхом покращення роботи кожного співробітника, в нарощуванні та оптимальному використанні трудового і творчого потенціалу. Кадрова політика має бути орієнтована на розвиток цілісної корпоративної культури та досягнення конкурентних переваг закладу. Підготовка кадрового ресурсу має бути спрямована на наступне:

- оптимізацію процесу взаємодії персоналу з пацієнтами, тому що пацієнти є одними з основних інвесторів розвитку медичного закладу на принципах ДПП;
- планування чисельного складу персоналу з урахуванням якісної складової (освіта, мотивація, професійні компетенції та навички персоналу, цінності тощо);
- підбір персоналу на основі розробленої технології відбору, чітких його критеріїв та координації відбору з керівниками структурних підрозділів;
- залучення висококваліфікованого персоналу, забезпечення його мотивування та закріплення в закладі;

– закріплення персоналу на основі розробленої технології процесу адаптації та аналізу особистої ефективності;

- стимулювання персоналу на основі розробленої ефективної системи мотивації;
- формування кадрового резерву.

Робота з персоналом повинна відповідати вимогам законодавства та сучасним принципам системи менеджменту якості (ДСТУ ISO 9001:2015), а також потребам і очікуванням як клієнтів, так і медичного персоналу.

Обговорення отриманих результатів. Для управління персоналом необхідним є функціонування системи післядипломної підготовки та перепідготовки, а також неперервного розвитку кадрів (Пушкарьов, Ю. В., Пушкарьова, Є. А., 2015). В умовах інформаційно-комунікаційного прогресу, невід'ємною часткою здобуття знань є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), з урахуванням яких слід скоригувати підготовку лікарів. ІКТ сприяють прискоренню технічних, соціальних, політичних та економічних перетворень, що відбуваються в сучасному суспільстві, організованому навколо ІКТ (Гущина Ю. І., 2014).

ІКТ мають потенціал, який здатний прискорити, збагатити на поглибити навички, мотивувати лікарів у процесі навчання, допомогти пов'язати навчальний досвід із практичною діяльністю та працею, допомогти забезпечити економічну стабільність підприємства. ІКТ можуть зробити сферу підготовки лікарів більш ефективною та продуктивною, тим самим створюючи різноманітні інструменти для покращення та спрощення навчального процесу.

Можна виокремити наступні нові можливості, які надають ІКТ для сфери освіти:

- спілкування з іноземними колегами по електронній пошті для своєчасного інформування про новинки та досягнення в медичній науці, через ведення листування та здійснення групових розсилок;
- швидкий і легкий доступ до широкої актуальної інформації в мережі Інтернет, що дозволяє використовувати найактуальнішу інформацію та найновіші методики в медицині (в т. ч. в стоматології), акумулювати весь накопичений світовий досвід;
- можливість дистанційного навчання, що дозволяє прослуховувати лекції, навчатися кращих університетів світу не виходячи з дому, за меншу вартість, ніж при традиційній освіті;
- можливість публікації матеріалів у міжнародних виданнях, що дозволяє ділитися досвідом з всесвітньою науковою спільнотою лікарів, отримувати критику та схвалення з урахуванням практичних особливостей оточуючої дійсності, а також здобувати популярність та можливість брати участь у всесвітніх форумах і конференціях.

На основі 28 основних доповідей по інтеграції технології в американських школах, Кіршнер та Вуперіс в 2013 р. обґрунтували три основні причини важливості ролі ІКТ в освіті (Kirshner, P., Woperies, I., 2013):

– ІКТ є інструментом для вирішення проблем у сфері освіти та навчання;

– ІКТ визначають зміни, що відбуваються в сфері освіти;

– ІКТ є центральною силою в забезпеченні економічної конкурентоспроможності закладів.

Таким чином, для вдосконалення системи управління є необхідною розробка стратегії сталого розвитку кадрових ресурсів. Ця стратегія має передбачати створення умов для стабільної роботи медичного закладу та сприяти ефективному використанню ресурсного забезпечення, нарощуванню інтелектуального капіталу персоналом клініки за рахунок комплексної системи навчання та розвитку кадрів, укомплектування штатів компетентними фахівцями, впровадження ефективної системи мотивації, в тому числі оплати праці, достатньої для утримання та мотивування співробітників.

Ефективність здійснення стратегії сталого розвитку медичного, зокрема стоматологічного, закладу залежить від професійної компетенції керівників вищої ланки та можливостей її реалізовувати. Слід підкреслити, що для управління персоналом потрібні підготовлені керівники, які повинні знати кращі світові практики ДПП, вміти ефективно використовувати інструменти залучення інвестицій, інновацій та підвищення якості послуг, що надаються населенню, тощо. В порівнянні з типовим управлінцем в умовах централізованого управління, роль менеджера в медичному закладі, що працює на принципах ДПП, кардинально змінюється, а складність управлінських завдань різко підвищується.

За твердженням класика менеджменту Пітера Друкера (Друкер Пітер Ф., 2004), менеджмент – це не управління предметами, а організація та управління працею людей, це система щоденного та перспективного планування, прогнозування та організації виробництва, реалізація послуг з метою отримання максимального прибутку (матеріального, інтелектуального та духовного). «Рідко, якщо взагалі коли-небудь, який-небудь новостворений

інститут так швидко доводив свою необхідність, як розвивався менеджмент з початку нинішнього століття» (Друкер П., 2012). Менеджмент в охороні здоров'я – це діяльність, спрямована на підвищення ефективності медичного закладу за допомогою сукупності принципів, методів і засобів, що активізують трудову діяльність, інтелект і мотиви поведінки як окремих медичних працівників, так і всього колективу (Портер Майкл, Тайсберг Елізабет О., 2007). Менеджер є відповідальним за досягнення конкретних запланованих результатів діяльності медичного, стоматологічного закладу та за ефективне використання кадрових та інших ресурсів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження особливостей менеджменту в сфері охорони здоров'я, зокрема в стоматології, аналізу досвіду підготовки кадрових ресурсів для медичних стоматологічних закладів, створюваних на принципах державно-приватного партнерства, ми дійшли наступних висновків:

В сучасних економічних умовах України державним медичним (в т.ч. стоматологічним) закладам необхідно перейти від реалізації «стратегії виживання» до «стратегії сталого розвитку», до формування нової системи управління на принципах ДПП.

Вплив фактору кадрового ресурсу на сталий розвиток закладу охорони здоров'я на принципах ДПП є значним. Кваліфіковані кадри сприяють ефективному використанню ресурсного забезпечення закладу, впровадженню в роботу інновацій, підвищенню якості медичних послуг.

Напрямки роботи з кадровими ресурсами в медичних (зокрема стоматологічних) закладах, що створюються на принципах ДПП, мають свої особливості, вмщують певну послідовність та необхідний об'єм роботи для проведення реорганізації закладу на принципах ДПП, на соціально-економічний розвиток закладу. Для цього потрібно розробити систему та програми навчання персоналу.

Перспективи подальших досліджень полягають у використанні запропонованих підходів до управління кадровими ресурсами при розробці функціонально-організаційної моделі стоматологічного центру на принципах державно-приватного партнерства (ДПП).

Список використаних джерел:

1. Chopchik V. D., Kaniura O. A. Conceptual approaches to organizing model of university stomatological clinic, based on public-private partnership. *Wiad Lek*, 2020. Vol. 73(8). P. 1650–1654.
2. Gharaee H., Tabrizi J. S., Azami-Aghdash S. et al. Analysis of public-private partnership in providing primary health care policy: an experience from Iran. *Journal of primary care & community health*. 2019. Vol. 10. 2150132719881507.
3. Joudyian N., Doshmangir L., Mahdavi M. et al. Public-private partnerships in primary health care: a scoping review. *BMC Health Services Research*. 2021. Vol. 21(1). P. 1–18.
4. Kirshner P., Woperies I. Mind tools for teacher communities: a European perspective. *Technology, Pedagogy, and Education*. 2013. Vol. 12. Issue 1. P. 127–149.
5. Kosinova N. N., Sazonov S. P., Glazkova N. G. Public-Private Partnership in Regional Health Care Modernization: Analysis and Strategic Priorities of its Development. *V sbornike: Competitive, Sustainable and Secure Development of the Regional Economy: Response*

to Global Challenges (CSSDRE 2018) Proceedings of the International Scientific Conference. Ser.» *Advances in economics, business and management research*. 2018. P. 466–470.

6. Prasad M., Manjunath C., Murthy A. K. et al. Integration of oral health into primary health care: A systematic review. *Journal of family medicine and primary care*. 2019. Vol. 8(6). P. 1838.
7. Варнавський В. Г. Державно-приватне партнерство в охороні здоров'я: міжнародний досвід. *Управління охороною здоров'я*. 2010. № 1. С. 9–16. (Рос.)
8. Гойда Н. Г., Курділь Н. В. Державно-приватне партнерство в діяльності лікарні: світовий досвід та перспективи впровадження в Україні. *Східноєвропейський журнал громадського здоров'я*. 2012. № 2/3. С. 68–71.
9. Гушчина Ю. І. Освіта в умовах інформаційного і комунікаційного прогресу. *Креативна економіка*. 2014. № 9 (93). С. 162–166. (рос.)
10. Друкер П. Менеджмент. Виклики XXI ст. Б. : Вид. Дім «Вільямс», 2012. 162 с. (рос.)
11. Друкер Пітер Ф. Енциклопедія менеджменту. М. : Вид. Дім «Вільямс», 2004. 432 с. (рос.)
12. Кравченко В. В. Актуальність підготовки менеджерів для впровадження державно-приватного партнерства в охороні здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2017. № 4. С. 72–79.
13. Латуха О. А. Формування кадрового резерву для охорони здоров'я: вузівський аспект. *Вісник НДПУ*. 2015. № 4. С. 77–84. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1504.08> (рос.)
14. Латуха О. А. Стратегія як ключовий фактор успіху роботи медичної організації. *Вісник Новосибірського державного педагогічного університету*, 2016. №1. С. 149–156. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365/1601/14> (рос.)
15. Мисін М. Н. Освіта в умовах інформаційного та комунікаційного прогресу. *Вісник СПбГУКИ*. № 3(24). С. 180–183. (рос.)
16. Муравйова Н. Н., Самарін Н. А. Людські ресурси в системі охорони здоров'я в умовах модернізації. *Наука та економіка*. 2010. № 4. С. 76–77. (рос.)
17. Портер Майкл, Тайсберг Елізабет О. Переосмислення системи охорони здоров'я, К.: Вид. А. Капусти, 2007. 599 с. (рос.)
18. Пушкарьов Ю. В., Пушкарьова Є. А. Неперервна освіта в сучасних умовах: основні концептуальні підходи. *Вісник НДПУ*. 2015. № 6. С. 161–171. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1506.17> (рос.)
19. Рухман А. А., Слинко А. А. Кадрова політика і формування ефективної системи менеджменту в охороні здоров'я. *Регіон: системи, економіка, управління*. № 4. С. 103–106. (рос.)

References:

1. Chopchik, V. D., & Kaniura, O. A. (2020), Conceptual approaches to organizing model of university stomatological clinic, based on public-private partnership, *Wiad Lek*, vol. 73 (8), pp. 1650–1654.
2. Gharaei, H., Tabrizi, J. S., Azami-Aghdash, S., et al. (2019), Analysis of public-private partnership in providing primary health care policy: an experience from Iran, *Journal of primary care & community health*, vol. 10, 2150132719881507.
3. Joudyian, N., Doshmangir, L., Mahdavi, M., et al., (2021), Public-private partnerships in primary health care: a scoping review, *BMC Health Services Research*, vol. 21 (1), pp. 1–18.
4. Kirshner, P. & Woperies, I. (2013), Mind tools for teacher communities: a European perspective, *Technology, Pedagogy, and Education*, vol. 12, issue 1, pp. 127–149.
5. Kosinova, N.N., Sazonov, S.P., & Glazkova, N.G. (2018), Public-Private Partnership in Regional Health Care Modernization: Analysis and Strategic Priorities of its Development. *V Proceedings: Competitive, Sustainable and Secure Development of the Regional Economy: Response to Global Challenges (CSSDRE 2018) Proceedings of the International Scientific Conference. Ser. «Advances in economics, business and management research*, pp. 466–470.
6. Prasad, M., Manjunath, C., Murthy, A. K., et al. (2019), Integration of oral health into primary health care: A systematic review, *Journal of family medicine and primary care*, vol. 8 (6), p. 1838.
7. Varnavsky, V.G. (2010), Public-Private Partnership in Health Care: International Experience, *Health Care Management*, vol. 1, pp. 9–16. (Ru)
8. Goyda, N.G., Kurdil, N.V. (2012), Public-private partnership in hospital activities: world experience and prospects for implementation in Ukraine, *Eastern European Journal of Public Health*, vol. 2/3, pp. 68–71.
9. Gushchina, Yu. I. (2014), Education in the conditions of information and communication progress, *Creative economy*, vol. 9 (93), pp. 162–166. (Ru)
10. Drucker, P. (2012), *Management. Challenges of the XXI century*, B.: Ed. Williams House, 162 p. (Ru)
11. Drucker, P.F. (2004), *Encyclopedia of Management*, M.: Ed. Williams House, 432 p. (Ru)
12. Kravchenko, V.V. (2017), The relevance of training managers for the implementation of public-private partnerships in health care, *Bulletin of Social Hygiene and Health Care Organization of Ukraine*, vol. 4, pp. 72–79.
13. Latukha, O.A. (2015), Formation of a personnel reserve for health care: the university aspect, *Bulletin of the NDPU*, vol. 4, pp. 77–84, doi: 10.15293/2226-3365.1504.08 (Ru)
14. Latukha, O.A. (2016), Strategy as a key factor in the success of the medical organization, *Bulletin of the Novosibirsk State Pedagogical University*, vol. 1, pp. 149–156. doi: 10.15293/2226-3365/1601/14 (Ru)
15. Mysin, M.N. Education in the conditions of information and communication progress, *Visnyk SPbGUKI*, G3 (24), pp. 180–183. (Ru)
16. Muravyova, N.N., Samarin, N.A. (2010), Human resources in the health care system in the context of modernization, *Science and Economics*, vol. 4, pp. 76–77. (Ru)
17. Porter, Michael, Theisberg, Elizabeth O. (2007), *Rethinking the Health Care System*, K.: Ed. A. Cabbage, 599 p. (Ru)
18. Pushkarev, Yu.V., Pushkareva, E.A. (2015), Continuing education in modern conditions: basic conceptual approaches, *Bulletin of the NDPU*, vol. 6, pp. 161–171, doi: 10.15293/2226-3365.1506.17 (Ru)
19. Rukhman, A.A., Slinko, A.A. Personnel policy and formation of an effective management system in health care, *Region: systems, economics, management*, vol. 4, pp. 103–106. (Ru)