

О. В. Баєва,
доктор біологічних наук, професор, зав. кафедри управління персоналом та медичного менеджменту,
директор Українсько-російського інституту менеджменту і бізнесу ім. Б. Хмельницького при МАУП

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ВИМОГ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті визначено основні кваліфікаційні державні вимоги до організаційної компетентності сучасного фахівця з менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я. На основні власного практичного досвіду з підготовки бакалаврів з менеджменту визначено основний перелік організаційних знань і умінь бакалавра, орієнтованого на підприємницьку діяльність в галузі охорони здоров'я.

The basic qualifying state requirements, produced to the modern bachelor — health service manager, are formulated in the article. On the base of own practical experience by teaching of bachelor-managers the basic list of knowledges and abilities of bachelor, oriented to entrepreneurial activity in health service.

Ключові слова: менеджер в галузі охорони здоров'я, кваліфікаційні державні вимоги, бакалавр.

Keywords: health service manager, qualifying state requirements, bachelor.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Державна політика України в галузі охорони здоров'я ґрунтується на твердженні: держава забезпечує багатоукладність економіки охорони здоров'я і багатоканальність її фінансування; підтримує і заохочує індивідуальну підприємницьку діяльність в галузі охорони здоров'я. Розвиток бізнесу та підприємницької діяльності в сфері охорони здоров'я потребує якісного керівництва [1].

В Україні поки що не розроблено необхідні механізми, технології та процедури державного регулювання підготовкою таких менеджерів, не визначені кваліфікаційні державні вимоги до них, не проведений структурно-функціональний аналіз професійних функцій типових комплексних завдань їх професійної діяльності, що давали б змогу повною мірою реалізувати завдання, визначені державною політикою в галузі охорони здоров'я.

Стан дослідження проблеми
Концептуальні засади підготовки керівників лікувально-профілактичних закладів сформовані в наукових працях Вороненко Ю.В., Криштопи Б.П., Журавля В.І., Радиша Я.Ф., Надюк З., Левченко Ф.М., Т.Курило та інших [2—3; 5—10].

При визначенні моделі фахівця особливого значення набуває визначення необхідних якостей й властивостей працівника. У сучасній літературі визначено основні групи якостей, які характеризують керівника системи державного управління в сфері охорони здоров'я. В першу чергу, це: вміння правильно формулювати життєві цінності, особиста організованість, самодисципліна, емоційно-вольовий потенціал та самоконтроль [10]. Т. Курило виокремлено загальне, особливе та індивідуальне в умовах, змісті та процедурах підготовки керівників лікувально-профілактич-

них закладів [7].

Проте, особливістю галузі охорони здоров'я є те, що організація роботи і управління лікувально-профілактичними установами потребує керівників кількох якісних рівнів: фахівців з державного управління охороною здоров'я, керівників лікувально-профілактичною роботою установи та менеджерів [11]. Останні мають забезпечувати організацію раціональної фінансово-господарської діяльності медичної установи, а також доцільне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, керівництво проектами, управління маркетинговою діяльністю організацій. Розвиток добровільного медичного страхування демонструє необхідність цієї категорії фахівців при зміні моделі організації та фінансування галузі за рахунок обов'язкового соціального медичного страхування на випадок хвороби.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні кваліфікаційних державних вимог щодо підготовки сучасного бакалавра з менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні освітньо-кваліфікаційна характеристика випускника вищого навчального закладу є державним нормативним документом, у якому узагальнюється зміст освіти: мета освітньої та професійної підготовки; визначається місце бакалавра з менеджменту в структурі галузі; окреслюються вимоги до його компетенції [4].

Підготовка бакалаврів з менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я має бути орієнтована на виконання професійних робіт, зазначених в Державному класифікаторі професій ДК 003-95 та у відповідності до Наказу держстандарту України від 15 квітня 2002 р. № 230 "Щодо включення менеджерських професій до Класифікатора професій ДК 003-95".

У відповідності до ГСВО основними напрями професійної діяльності бакалавра виступають:

- організаційно-управлінська;
- адміністративно-господарська;
- інформаційно-аналітична.

Організаційна компетентність бакалаврів з менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я формується за рахунок оволодіння вміннями та навичками з організування підприємницької та господарської діяльності у відповідності до специфіки галузі.

У відповідності до ГСВО було визначено зміст функцій, що відповідає організаційній функції менеджменту [4]. До функції організування було віднесено такі типові завдання діяльності:

1. Поєднання всіх видів ресурсів, організування колективної праці для

досягнення місії підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я. Для виконання цього виду завдань менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- підтримки раціональної структури, збалансованого поєднання всіх ресурсів підприємств і організацій галузі охорони здоров'я;

- розробки і впровадження раціональних форм організації праці;

- забезпечення виконання основних операцій при виробництві товарів медичного призначення, лікарських засобів, медичному обслуговуванні населення, наданні косметологічних та інших послуг із збереження та відновлення здоров'я з використанням раціональних форм та методів організації праці;

- розподілу діяльності у часі та просторі, забезпечення упорядкованості організаційної системи, підтримки її у стані динамічного розвитку;

- забезпечення безпеки і ризикозахисності діяльності підприємств і організацій галузі охорони здоров'я різних форм власності;

- створення належних умов для збереженості товарно-матеріальних цінностей; приймання, зберігання, відпускання та контролю якості лікарських засобів;

- забезпечення організації надання медичної допомоги в амбулаторних та стаціонарних умовах різним категоріям пацієнтів, в різних сферах клінічної медицини;

- створення належних умов для здійснення лікувально-діагностичного процесу в лікувально-профілактичних закладах;

- організації лікувального харчування в лікувально-профілактичних закладах;

- створення належних умов для застосування лікувального та профілактичного масажу і лікувальної фізкультури в різних клінічних підрозділах;

- забезпечення дотримання правил асептики і антисептики в лікувально-профілактичних закладах, організації проведення дезінфекції та стерилізації;

- організації інформаційного забезпечення діяльності лікувально-профілактичних закладів: організація системи обліку та управління матеріальними ресурсами закладу; впровадження та забезпечення діяльності програм обліку та аналізу діяльності закладу, системи обліку та управління персоналом, програм ведення статистики, медичних реєстрів населення в зоні обслуговування лікувально-профілактичного закладу, баз даних пацієнтів, обліку лікарських засобів, тощо;

- організації, впровадження та забезпечення діяльності Інтернет-технологій та телемедичних технологій у закладах охорони здоров'я;

- організація досягнення безпеки надання медичних та косметологічних послуг, клінічної та економічної ефективності процесу надання послуг.

2. Організація та раціоналізація робочих місць. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- розробки раціональних схем планування та організації робочих місць за результатами їх оцінки і атестації в залежності від спеціалізації підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я;

- впровадження передового досвіду оснащення робочих місць та їх обслуговування на підприємствах і організаціях галузі охорони здоров'я.

3. Організація процесів управління. Для виконання цього виду завдань менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- ефективного розподілу повноважень у структурі апарату управління підприємств і організацій галузі охорони здоров'я, використовуючи принципи та методи організації управлінської праці;

- здійснення делегування повноважень на базі інформації про можливість підлеглих;

- організації виконання функціонально пов'язаних дій та поєднання зусиль членів групи, враховуючи групові норми, кваліфікацію та статус членів групи.

4. Прийняття управлінських рішень. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- формування інформаційного забезпечення підприємств і організацій галузі охорони здоров'я з використанням різних джерел інформації;

- формулювання виробничої, економічної, соціальної постановки задач, участі у розробці алгоритмів і програм;

- оперативної обробки масивів різноманітної інформації, проведення діагностики неуверенної ситуації в умовах обмеженості часу при ефективному використанні можливостей автоматизованого робочого місця;

- оцінювання альтернатив, обґрунтування й здійснення вибору оптимальної альтернативи, виходячи з критеріїв соціально-економічної, лікувально-оздоровчої ефективності та екологічної безпеки на основі наукових методів і моделей;

- оптимізації рішень з використанням сучасного програмного забезпечення, специфічних програм медичної статистики та телемедичних технологій;

- забезпечення участі у прийнятті рішень працівників усіх рівнів.

5. Організація реалізації управлінських рішень. Для виконання цього виду завдань менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- структурування завдань відповідно до кількості виконавців, визначення черговості робіт, розрахунку терміну їх виконання, складання плану заходів щодо реалізації рішення, враховуючи специфіку роботи підприємств і організацій галузі охорони здоров'я;

- підбору виконавців відповідно до їх кваліфікації та ділових якостей, організування їх діяльності щодо виконання рішення, проведення інструктування виконавців, враховуючи специфіку підприємств і організацій галузі охорони здоров'я;

- регламентування та нормування роботи конкретного виконавця управлінського рішення;

- побудови комунікаційної мережі для обміну інформації і зворотного процесу, враховуючи специфіку роботи підприємств і організацій галузі охорони здоров'я.

6. Організація ділових контактів підприємств і організацій галузі охорони здоров'я з зовнішнім середовищем. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- визначення вплив факторів зовнішнього середовища, статистичних даних щодо здоров'я населення України, демографічних показників на діяльність підприємств і організацій галузі охорони здоров'я, адаптування їх до цих змін;

- встановлення, підтримка і розвиток плідних ділових стосунків з організаціями і установами інших галузей народного господарства;

- встановлення, підтримка і розвиток плідних ділових стосунків з організаціями-партнерами в наданні медичних (косметологічних) послуг, на фармацевтичному ринку, на ринку товарів медичного призначення та медичної техніки;

- обережного розповсюдження нових наукових методів лікування непрофесійними каналами.

7. Управління якістю та конкурентоспроможністю лікарських засобів, товарів медичного призначення та медичної техніки. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- організації забезпечення створення, проведення доклінічних та клінічних досліджень лікарських засобів, їх реєстрації, виробництва та реалізації у відповідності до вимог міжнародних стандартів (GLP, GCP, GMP, GDP, GPP), рекомендацій ВООЗ і ММФ, національної законодавчої бази, що регулює фармацевтичну діяльність;

- впровадження наукових методів управління якістю;

- формування банку стандартів, технічних умов, сертифікатів; відстеження змін у них.

8. Управління якістю та конкурентоспроможністю медичної допомоги та медичного сервісу, косметичних послуг. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- забезпечення дотримання галузевих уніфікованих стандартів медичних технологій діагностично-лікувального процесу;

- організації порівняльно-аналітичного моніторингу споживчої

якості медичного сервісу та косметологічних послуг;

- дослідження реакції пацієнтів та їх законних представників на якість медичних послуг та медичного сервісу;

- формування банку державних соціальних стандартів, клінічних протоколів та клінічних рекомендацій, formularів; відстеження змін у них;

- забезпечення проведення процедури акредитації лікувально-профілактичного закладу;

- впровадження наукових методів управління якістю надання медичної допомоги.

9. Розробка раціональних форм організації управління. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- складання посадових інструкцій та положень про технологічні (медичні, фармацевтичні тощо) та функціональні (економічні, господарські) структурні підрозділи підприємств і організацій галузі охорони здоров'я;

- вдосконалення організаційних та технологічних взаємозв'язків між підрозділами та службами підприємств і організацій галузі охорони здоров'я, формування механізмів їх координації;

- делегування повноважень, розподілу прав, відповідальності та обов'язків між виконавцями.

10. Здійснення комерційної діяльності. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- формування попиту на товари медичного призначення, лікарські засоби, медичну техніку, медичні та косметологічні послуги, здійснення маркетингової політики просування товарів та послуг на ринку;

- прийняття рішення щодо каналів постачання та реалізації товарів медичного призначення, лікарських засобів, медичної техніки, медичних та косметологічних послуг;

- визначення, розрахунку і аналізу комерційних ризиків у галузі охорони здоров'я;

- здійснення ринкового коригування цін на товари медичного призначення, лікарські засоби, медичну техніку, медичні та косметологічні послуги;

- визначення оптимальних маркетингових комунікацій в галузі охорони здоров'я;

- укладання угод з постачальниками та покупцями, враховуючи специфіку фармацевтичного ринку, ринку медичної техніки, медичного та косметологічного ринків;

- організації рекламної діяльності, стимулювання продажу товарів медичного призначення, лікарських засобів, медичної техніки, медичних та косметологічних послуг;

- підготовки та проведення сезонних ярмарок з охорони здоров'я,

виставок-продажів, інші форми активного продажу, пов'язаних з товарами медичного призначення, лікарськими засобами, медичною технікою, медичними та косметологічними послугами;

- повного ведення замовлень клієнтської бази: контролю своєчасності постачання, платежів, ведення відповідної документації;

- співпраці з провідними фахівцями і клініками з відповідного специфічного напрямку, проведення переговорів щодо постачання продукції, надання медичних (діагностичних, лікувальних, консультативних) послуг;

- просування продукту (послуги) в лікувально-профілактичних установах, аптечних мережах з подальшим продажем;

- організації виконання плану продажу, проведення звітності;

- збору аналітичної інформації про конкурентів, продукцію на фармацевтичному ринку, ринку медичної техніки та товарів медичного призначення, медичні та косметологічні послуги;

- підготовки попередніх комерційних пропозицій на основі проведення маркетингового аналізу;

- взаємодії з регіональними представниками підприємств і організацій галузі охорони здоров'я з питань локального попиту на продукцію (послуги);

- проведення презентацій продукту медичного призначення, лікарського засобу, медичної техніки, медичної або косметологічної послуги для фахівців;

- організації регіональної роздрібної дистрибуції виробів медичного призначення, лікарських засобів, діагностичних, в тому числі телемедичних послуг.

11. Співпраця з банками та іншими кредитно-фінансовими установами. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед державним бюджетом.

12. Організація роботи з кадрами у відповідності до специфіки галузі охорони здоров'я. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- добору, оцінювання, наймання, проведення співбесід з претендентами, їх тестування, розвитку та вивільнення кадрів, враховуючи специфіку підприємств і організацій (підрозділів) галузі охорони здоров'я;

- проведення обліку та аналізу використання робочого часу медичного (фармацевтичного) персоналу та іншого персоналу підприємств і організацій галузі охорони здоров'я;

- розрахунку показників плінності кадрів, аналізу її причин та впровадження заходів щодо стабілізації колективу;

- забезпечення високого рівня трудової, виробничої дисципліни; аналізу та проведення профілактичних

заходів щодо усунення несприятливих наслідків медичної допомоги, дефектів надання медичної допомоги: лікарських помилок, халатності, упущення та недбалості;

- розробка та організація виконання планів розвитку персоналу, своєчасної атестації на підтвердження або підвищення кваліфікаційної категорії медичних та фармацевтичних кадрів, управлінських кадрів підприємств і організацій галузі охорони здоров'я; формування резерву;

- здійснення вивільнення кадрів, враховуючи специфіку підприємств і організацій галузі охорони здоров'я у відповідності з чинним законодавством.

13. Формування і розвиток організаційної культури закладу охорони здоров'я. Забезпечення дотримання сукупності норм медичної та фармацевтичної етики та деонтології. Для виконання цих видів завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

- організування діяльності підприємств і організацій на принципах законності, професіоналізму та компетентності, об'єктивності та чесності, партнерства та незалежності, гуманності, конфіденційності та індивідуального підходу до кожного пацієнта;

- сприяння раціональному призначенню й застосуванню лікарських засобів та виробів медичного призначення;

- забезпечення гарантій якості, безпеки застосування лікарських засобів та виробів медичного призначення, а також запобігання помилкам при виготовленні, контролі, просуванні та відпуску лікарських засобів;

- організації боротьби з розробкою, виготовленням, просуванням та розповсюдженням фальсифікованих, субстандартних, незареєстрованих в Україні лікарських засобів та виробів медичного призначення;

- розробки заходів впливу на суспільство у сфері збереження здоров'я населення, зокрема з питань профілактики захворювань;

- розробки і впровадження організаційних заходів дотримування норм медичної, фармацевтичної етики та деонтології;

- забезпечення надання повної інформації про лікарські засоби, у тому числі про їх побічну дію та протипоказання до застосування, а також гарантувати, що всі види інформації та реклами щодо його практичної діяльності є конкретними, правдивими й відповідають вимогам професійної етики;

- забезпечення пріоритетності інтересів пацієнта по відношенню до комерційних інтересів продажу лікарських засобів та виробів медичного призначення;

- забезпечення поваги до гідності та честі пацієнта, а також пріоритету його прав та інтересів;

— забезпечення надання медичної або фармацевтичної допомоги кожній людині незалежно від її національності, політичних та релігійних переконань, майнового стану, статі, віку та соціального статусу;

— створення умов для співробітництва фармацевтичних працівників з медичними представниками фармацевтичних компаній і лікарями у сфері просування лікарських засобів, базуючись не тільки на їх економічних характеристиках, а насамперед на показниках якості, ефективності, біодоступності цих засобів;

— організації робочого місця лікаря з можливістю зберігання конфіденційної інформації про пацієнта;

— впровадження в діяльність лікувально-профілактичного закладу біотичних принципів медичного втручання: одержання добровільної згоди пацієнта або його законних представників; збереження лікарської таємниці та забезпечення конфіденційності інформації про пацієнта; вільний вибір лікуючого лікаря;

— забезпечення прав пацієнта щодо: вільного вибору лікувального закладу, лікуючого лікаря, конфіденційності особистої інформації, отримання адекватної інформації щодо характеру та мети медичного втручання, пов'язаного з ним ризику та можливих альтернативних методів лікування.

14. Організація інформаційного забезпечення діяльності підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

— організації та забезпечення діяльності служби інформаційного забезпечення діяльності підприємств і організацій галузі охорони здоров'я;

— забезпечення обліку витрат та управління ресурсами закладу охорони здоров'я за рахунок автоматизованих інформаційних систем;

— адміністративно-господарського забезпечення інформаційної діяльності підприємств і організацій галузі охорони здоров'я;

— організації технічного обслуговування та ремонту оргтехніки організації;

— організації придбання оргтехніки та комплектуючих;

— впровадження та забезпечення діяльності корпоративної медичної інформаційної мережі;

— забезпечення безперервного доступу через Інтернет до медичних баз та банків даних;

— забезпечення загального лікарняного зв'язку та зв'язку роботи між управлінськими, фінансовим серверами, серверами стаціонару, поліклініки, лікувально-діагностичної служби за допомогою сучасних інформаційних систем;

— впровадження та організації діяльності телемедичних технологій; лікувально-діагностичних консуль-

тацій, телемоніторингу, довідково-консультаційних та інформаційних систем.

15. Організація адміністративно-господарської діяльності. Для виконання цього виду завдань бакалавр-менеджер має оволодіти системою умінь щодо:

— організації технічного, метрологічного обслуговування і ремонту діагностичного і лікувального обладнання, медичної техніки;

— забезпечення діяльності та обслуговування транспорту (в тому числі спеціалізованих машин швидкої та невідкладної медичної допомоги, санавіації тощо) закладу охорони здоров'я;

— організації лікувального харчування;

— організації матеріально-технічного забезпечення та забезпечення лікарськими засобами діагностичних та лікувальних відділень закладу охорони здоров'я;

— розрахунку норм та забезпечення закладів охорони здоров'я білизною різних категорій: для хворих, для персоналу, білизни для забезпечення лікувально-діагностичного процесу;

— оформлення документації та проведення процедури тендерів на придбання лікарських засобів, медичних меблів, апаратури, медичної техніки;

— забезпечення холодного та гарячого водопостачання, штучної вентиляції, кондиціювання у відповідності до чинних норм та нормативів;

— забезпечення належного зберігання продукції медико-фармацевтичного призначення у відповідності з чинними правилами, нормами, вимогами;

— визначення поточної і перспективної потреби в продукції медико-фармацевтичного призначення, білизни, продуктів, палива для формування замовлень при укладанні угод з постачальниками продукції;

— створення оперативного резерву продукції медико-фармацевтичного призначення за встановленою номенклатурою;

— організації обліку, розподілу, витрат, зберігання матеріалів і медикаментів, в тому числі отруйних і наркотичних лікарських засобів;

— створення належних виробничих умов, забезпечення додержання співробітниками правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та протипожежного захисту;

— забезпечення дотримання санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режиму закладу охорони здоров'я;

— організації своєчасного проходження медичного огляду працівниками лікувально-профілактичного або аптечного закладу;

— організації роботи відділу із забезпечення населення та оптових покупців лікарськими засобами і медичними товарами, що підлягають відпуску з структурного підрозділу.

ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, формування кваліфікаційних державних вимог та моделі сучасного бакалавра з менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я має проводитись в декілька етапів та включати визначення: професійних назв робіт; основних напрямів діяльності та виробничих функцій, типових завдань діяльності та умінь щодо їх вирішення. На базі державних кваліфікаційних вимог мають бути розроблені державні вимоги до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів з менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я.

Література:

1. Закон України "Основи законодавства України про охорону здоров'я" // Відомості Верховної Ради України. — 1993. — № 4.
2. Вороненко Ю.В., Мегедь В.П. Кваліфікаційні вимоги та професійна модель сучасного керівника військово-медичної служби // Укр. медичний часопис. — 2009. — № 1(69). — I—II. — С. 56—61.
3. Вороненко Ю.В., Глуховский В.В., Коваленко А.С., Лехан В.Н. и другие Состояние подготовки специалистов в области общественного здравоохранения в Украине и в мире. — К.: Сфера, 2003. — 86 с.
4. ГСВО Освітньо-кваліфікаційна характеристика на освітньо-професійна програма підготовки бакалавра напряму підготовки 0502 "Менеджмент". — К.: Міністерство освіти і науки України, 2001. — 59 с.
5. Журавель В.И. Основы менеджмента в системе здравоохранения. — К., 1994. — 35 с.
6. Криштопа Б.П., Андреева И.М. Менеджмент в здравоохранении. — К.: Здоров'я, 1993. — 180 с.
7. Курило Т. Державне управління підготовкою керівних кадрів для охорони здоров'я України: вступ до проблеми // Зб. наук. пр. НАДУ / За заг. ред. В.І.Лугового, В.М.Князева. — К.: Вид-во НАДУ, 2005. — Вип. 1. — С. 106—116.
8. Левченко Ф.М., Мегедь В.П., Радиш Я.Ф. Професійна модель керівника військово-медичної служби // Військ. медицина України. — 2004. — № 4 (4). — С. 9—15.
9. Надюк З. Професійна модель менеджера охорони здоров'я з управління якістю медичної допомоги в системі охорони здоров'я України // Економіка і держава. — 2005. — № 10. — С. 63—65.
10. Радиш Я. Сучасний стан досліджень з питань формування інституту менеджерів у галузі охорони здоров'я // Упр. сучас. містом. — 2002. — № 4, 10—12 (8). — С. 76—83.
11. Qvretveit J.A. Developing public health service management in Europe // European J. Public Health. — 1998. — № 8. — Р. 87—88.

Стаття надійшла до редакції 22.12.2009 р.