

СВІТЛАНА ГОРДИЙЧУК

ORCID: 0000-0003-4609-7613

stepanovasvg77@gmail.com

кандидат біологічних наук, доцент
комунальний вищий навчальний заклад
«Житомирський медичний інститут» Житомирської обласної ради
вул. Велика Бердичівська, 46/15, м. Житомир

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ МЕДИЧНОГО КОЛЕДЖУ

Обґрунтовано необхідність запровадження стратегічного менеджменту в медичному коледжі для підвищення якості освітньої діяльності та рівня конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Розглянуто особливості стратегічного менеджменту в медичному коледжі та охарактеризовано нормативно-правове забезпечення, місію, політику, цілі, ролі аналізу зовнішніх та внутрішніх ризиків для забезпеченні якості освітнього процесу. Проаналізовано наявність основних законодавчих та установчих документів, якими керується медичний коледж. Визначено ключові зовнішні та внутрішні нормативно-правові акти, що регулюють освітню діяльність у закладі медичної освіти, окреслено процедуру стратегічної діяльності та визначено послідовність основних функцій його управління. Вказано на необхідність вдосконалення управління закладом та формування системи менеджменту якості у медичному коледжі відповідно до стандартів ISO 9001. Представлено ключові позиції щодо реалізації стратегічного планування освітньої, наукової та інноваційної діяльності, розвитку кадрового потенціалу, міжнародної освітньої інтеграції, забезпечення якісного менеджменту. Відзначено, що оцінка ризиків у медичному коледжі має здійснюватися з урахуванням прийому на навчання здобувачів медичної освіти та освітніх потреб стейкхолдерів щодо забезпечення якості, життєвого циклу закладу (освітньої, наукової, практичної, методичної, виховної, міжнародної діяльності), результативності надання освітньої медичної послуги шляхом формування компетентностей та ціннісних орієнтацій у випускників, а також їх конкурентоспроможності на ринку праці в галузі охорони здоров'я.

Ключові слова: *якість освіти, стратегічний освітній менеджмент, управління ризиками у закладі медичної освіти.*

СВЕТЛАНА ГОРДИЙЧУК

кандидат биологических наук, доцент

коммунальное высшее учебное заведение

«Житомирский медицинский институт» Житомирского областного совета
ул. Большая Бердичевская, 46/15, г. Житомир

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА МЕДИЦИНСКОГО КОЛЛЕДЖА

Обоснована необхідність впровадження стратегічного менеджменту в медичному коледжі для підвищення якості освітньої діяльності та рівня конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Розглянуто особливості стратегічного менеджменту в медичному коледжі та охарактеризовано нормативно-правове забезпечення, місію, політику, цілі, ролі аналізу зовнішніх та внутрішніх ризиків для забезпечення якості освітнього процесу. Проаналізовано наявність основних законодавчих та установчих документів, якими керується медичний коледж. Відзначено необхідність вдосконалення управління закладом та формування системи менеджменту якості у медичному коледжі відповідно до стандартів ISO 9001. Представлено ключові позиції щодо реалізації стратегічного планування освітньої, наукової та інноваційної діяльності, розвитку кадрового потенціалу, міжнародної освітньої інтеграції, забезпечення якісного менеджменту. Підкреслено, що оцінка ризиків у медичному коледжі повинна здійснюватися з урахуванням прийому на навчання здобувачів медичної освіти та освітніх потреб стейкхолдерів щодо забезпечення якості, життєвого циклу закладу (освітньої, наукової, практичної, методичної, виховної, міжнародної діяльності), результативності надання освітньої медичної послуги шляхом формування компетентностей та ціннісних орієнтацій у випускників, а також їх конкурентоспроможності на ринку праці в галузі охорони здоров'я.

ОБГОВОРИЮЄМО ПРОБЛЕМУ

методической, воспитательной, международной деятельности) и результативности предоставления образовательной медицинской услуги путем формирования компетентностей и ценностных ориентаций у выпускников, а также их конкурентоспособности на рынке труда в области здравоохранения.

Ключевые слова: качество образования, стратегический образовательный менеджмент, управление рисками в заведении медицинского образования.

SVITLANA GORDIICHUK

Ph.D. in Biological Sciences, Associate Professor
Municipal Higher Educational Institution
“Zhytomyr Nursing Institute”
46/15Velyka Berdychiwska Str., Zhytomyr

STRATEGIC MANAGEMENT IN ENSURING THE QUALITY OF THE EDUCATIONAL PROCESS OF A MEDICAL COLLEGE

The article substantiates the scientific necessity of the strategic management implementation in medical colleges to improve the quality of educational activities and the level of competitiveness in the educational services market. The purpose of the article is to consider the features of strategic management in a medical college, and to characterize the regulatory framework, mission, policies, goals, as well as the role of the analysis of external and internal risks to ensure the quality of the educational process. In the course of the study, the availability of basic legislative and constituent documents guiding medical colleges was analyzed. It identified the key of internal and external regulations governing the educational activities in the establishment of medical education. The procedure of strategic activity has been defined, and the sequence of main management functions of the medical education institution has been determined. The necessity of improving the management of the institution and the formation of quality management system in a medical college according to ISO 9001 standards was noted. The emphasis is on the formation of policies, missions, and strategic areas of activity. The key positions on realization of strategic planning of educational, scientific, and innovative activity, development of personnel potential, international educational integration, maintenance of quality management have been presented. The examples of external and internal risk assessment in a medical college, methods of response, preventive measures, corrective management actions have been provided in this research. The risk assessment in a medical college must be done taking into account the admission of applicants for medical education, considering the educational needs of stakeholders to ensure quality, the life cycle of the institution (educational, scientific, practical, methodological, educational, international activities), and the effectiveness of providing educational medical services through the formation of competencies and value orientations of graduates, as well as their competitiveness in the labor market in the field of health care. The conclusion has been drawn that the introduction of strategic leading in the management activities of the medical college should be considered the basis for the implementation of long-term plans for successful development, which will improve the quality of educational activities and the level of training medical personnel for the healthcare industry.

Keywords: quality of education, strategic educational management, risk management in a medical education institution.

На сучасному етапі реформування системи освіти глобальною умовою діяльності вищого навчального закладу зокрема медичного, є його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Водночас умовою ринкової конкурентоспроможності результатів діяльності закладу освіти стає наявність у ньому системи забезпечення якості, яка є основою створення Європейського простору вищої освіти [4]. У цьому контексті виникає потреба в стандартизації освітньої діяльності, що сприяє розвитку сучасної теорії менеджменту та здійсненню стратегічного управління, яке сприятиме визначенню перспектив, рішень, дій для реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу [3; 5; 6].

Необхідність у стратегічному управлінні закладу освіти аргументується тим, що менеджмент якості вимагає цілеспрямованої діяльності та уявлення про кінцеві результати. Розвиток закладу освіти неможливий за відсутності сформованої місії і цілей, підвищення його потенціалу вимагає наукового підходу до управління та реалізації системи стратегічного планування. Крім того, перевагами стратегічного підходу до управління є можливість досягати конкурентних результатів, управляти змінами в організації, моделювати та виявляти

альтернативні рішення, створювати активний, зацікавлений, творчий осередок організації, вдосконалювати навички роботи в команді тощо [5, с. 22].

Розробки в напрямку освітнього стратегічного менеджменту та аналіз теорії, методології та практики стратегічного управління закладами освіти здійснювали Г. А. Дмитренко, Г. В. Сльникова, Л. М. Калініна, В. М. Колпакова, О. І. Мармаза, С. Г. Натрошвілі, С. М. Николаєнко, та інші науковці, визначивши еволюцію наукових поглядів на стратегічне управління, моделі й інструменти стратегічного планування та розвитку освіти, ідентифікацію ризиків на ринку освітніх послуг, особливості реалізації стратегічних рішень у закладах освіти тощо.

Метою статті є розгляд особливостей стратегічного менеджменту в медичному коледжі та характеристика нормативно-правового забезпечення, місії, політики, цілей, ролі аналізу зовнішніх та внутрішніх ризиків для забезпечення якості освітнього процесу.

Стратегічне управління медичним коледжам передбачає наявність основних нормативно-правових та установчих документів, якими він керується. Так, наприклад, освітній процес підготовки майбутніх фахівців у медичному коледжі КВНЗ «Житомирський медичний інститут» Житомирської обласної ради організований відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про загальну середню освіту» і «Про фахову передвищу освіту», Державної національної програми «Освіта» (Україна ХХІ століття), Національної концепції виховання, Статуту, Стратегії розвитку, Положень про коледж комунального вищого навчального закладу «Житомирський медичний інститут» Житомирської обласної ради, про внутрішнє забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (системи внутрішнього забезпечення якості), про організацію освітнього процесу, про порядок створення та організацію роботи екзаменаційної комісії, про участь студентів у забезпеченні якості вищої освіти, рішень педагогічної ради коледжу, наказів та розпоряджень тощо, які регламентують освітній процес або окремі його складові.

Процедура стратегічної діяльності характеризується послідовністю основних функцій управління, серед яких: визначення місії, політики, напрямків та цілей організації, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти, а також планування, організація, впровадження, аналіз стратегії розвитку.

Аналізуючи систему управління медичного коледжу в контексті стратегічної діяльності, відзначимо, що коледж КВНЗ «Житомирський медичний інститут» свою місію вбачає в збереженні здоров'я населення та розвитку медицини через надання якісної, конкурентоспроможної медичної освіти, виконання пріоритетних наукових досліджень відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, забезпечення особистого розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями [1, с. 2].

Політика медичного коледжу спрямована на безперервне вдосконалення і оптимізацію процесів та постійне поліпшення системи управління з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, ризиків і можливостей, виконання вимог законодавства та інших зобов'язань, які заклад бере на себе.

Відповідно до політики визначено пріоритетні стратегічні напрямки розвитку, зокрема освітня, наукова та інноваційна діяльність, кадрове забезпечення, міжнародна інтеграція, духовний та корпоративний розвиток, якісний менеджмент управління, розбудова сучасної інфраструктури.

У цьому контексті політика освітньої діяльності медичного коледжу реалізується шляхом утвердження закладу освіти як провідного освітнього центру з підготовки майбутніх фахівців для системи охорони здоров'я; забезпечення системи освітньої діяльності та якості вищої освіти через організацію та запровадження системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти; визначення принципів та процедур забезпечення якості вищої освіти; здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм; постійного оцінювання здобувачів вищої освіти, педагогічних та науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти; забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом; забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації; забезпечення ефективної системи запобігання та виявлення академічного плагіату в наукових працях усіх учасників освітнього процесу; розвиток інновацій та системи безперервної освіти, нових підходів до надання освітніх послуг студентам для більш повного розкриття їх особистісного потенціалу, здійснення навчання студентів за індивідуальною траєкторією; відкриття нових спеціальностей з метою розширення контингенту студентів;

участь у розробці нових стандартів освіти, зорієнтованих на компетентнісний підхід, узгоджених з новою структурою освітніх (освітньо-наукових) рівнів вищої освіти та Національною рамкою кваліфікації; розробка внутрішніх нормативних документів щодо функціонування й розвитку системи забезпечення якості освітньої діяльності навчального закладу; забезпечення створення умов для розвитку індустрії сучасних засобів навчання (навчально-методичних, електронних, технічних, інформаційно-комунікаційних) тощо [1, с. 6].

Стратегічне планування наукової та інноваційної діяльності в медичному коледжі сприяє реалізації політики закладу стосовно формування сучасного науково-інноваційного середовища, що сприяє розробці та впровадженню інновацій, забезпечує високу якість освіти; залучення коштів для наукових досліджень через систему грантів, венчурних, благодійних фондів, з державних і приватних коштів та інших джерел; включення журналу «Магістр медсестринства» до переліку видань, де друкуються результати дисертаційних досліджень, до міжнародних наукометричних баз, отримання міжнародного номеру ISSN; залучення студентів до різних форм та видів науково-дослідної роботи, поглиблення змісту студентських наукових досліджень; партнерство медичного коледжу із закладами вищої освіти регіону, закладами охорони здоров'я з питань створення спільних науково-дослідних лабораторій; формування наукової школи «Вища освіта в медсестринстві – перспективний напрямок надання медичної допомоги та вдосконалення медичної освіти»; введення критерію володіння англійською мовою (рівень В) як обов'язкового для науково-педагогічних та педагогічних працівників закладу тощо [1, с. 8].

Важливою умовою діяльності медичного закладу освіти є збереження та розвиток кадрового потенціалу, тому політика медичного коледжу КВНЗ «Житомирський медичний інститут» спрямована на створення умов для формування сучасного науково-педагогічного та педагогічного кадрового ресурсу, розвиток креативного потенціалу співробітників, безперервне професійне вдосконалення рівня педагогічної майстерності викладачів [1, с. 9].

Світові глобалізаційні процеси та входження України до Єдиного європейського освітнього простору передбачають посилення ролі міжнародної освітньої інтеграції. Політика медичному коледжу в цьому напрямку реалізується шляхом здійснення заходів щодо формування міжнародного іміджу навчального закладу як освітнього та наукового центру: інтеграція зі міжнародним освітнім простором, здійснення спільних освітніх, наукових та інноваційних проєктів і програм; стажування за кордоном викладацького складу закладу Вищої освіти, проведення міжнародних наукових конференцій та форумів; створення міжнародних програм обміну студентами; запровадження програми «подвійний диплом» з кількома іноземними закладами-партнерами; забезпечення розвитку англомовного навчання, у тому числі шляхом запровадження курсів мовної підготовки для викладачів відповідно до Загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти Ради Європи й удосконалення методичного забезпечення тощо [1, с. 12].

Діяльність та розвиток медичного коледжу неможливо без забезпечення якісного менеджменту. Враховуючи таку позицію, політика закладу передбачає розвиток нормативно-правової бази коледжу КВНЗ «Житомирський медичний інститут» для імплементації Закону України «Про фахову передвищу освіту», досягнення академічної, організаційної та фінансової автономії, демократизації системи управління, покращення соціального захисту студентів, викладачів і співробітників; запровадження та вдосконалення системи менеджменту якості згідно з ISO 9001; забезпечення колегіальності та відкритості прийняття управлінських рішень; формування індикаторів виконання поставлених завдань; забезпечення умов для незалежної оцінки і моніторингу діяльності та менеджменту медичного коледжу його наглядовою радою тощо [1, с. 14].

Для планування та забезпечення стратегії розвитку медичного коледжу необхідно умовою є аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на його діяльність. Так, відповідно до впровадженої системи менеджменту якості ISO 9001 у коледжі систематично ведеться карта ризиків, яка щорічно аналізується й доповнюється в разі виявлення нових ризиків, розробляються коригувальні та запобіжні дії залежно від значимості наслідків, здійснюється застосування інструментів управління ризиками для стратегічного планування.

Оцінка ризиків у медичному коледжі здійснювалась з урахуванням входу (прийом на навчання здобувачів медичної освіти та врахування освітніх потреб стейкхолдерів щодо забезпечення її якості), життєвого циклу закладу (освітньої, наукової, практичної, методичної, виховної, міжнародної діяльності) та виходу (формування компетентностей та

ціннісних орієнтацій у випускників, а також їх конкурентоспроможність на ринку праці в галузі охорони здоров'я).

У процесі прийому на навчання для здобуття медичної освіти виділяються наступні ризики: нормативно правове регулювання процесу прийому на навчання; зменшення контингенту студентів; зниження рівня загальноосвітньої компетентності абітурієнтів. Способом реагування визначено дії, що спрямовані на зниження наслідку ризику. Встановлено такі попереджувальні заходи: проведення моніторингових досліджень ринку праці та комунікативної взаємодії; удосконалення нормативно-правової бази щодо прийому на навчання; посилення профорієнтаційної діяльності; удосконалення елементів організації освітнього процесу для студентів нового набору. Коригувальні управлінські дії передбачають: системний моніторинг потреб ринку праці в галузі охорони здоров'я за визначеними спеціальностями; комунікацію зі стейкхолдерами з метою збільшення кількості регіонального замовлення; щорічне внесення пропозицій до умов прийому на навчання; створення позитивного іміджу медичного коледжу, що надає якісні освітні послуги; залучення іноземних студентів для отримання медичної освіти; щорічний перегляд вартості освітніх послуг; реалізацію програм академічної та професійної мобільності студентів (практичне навчання за кордоном, участь у програмах подвійних дипломів тощо); налагодження зв'язків із керівниками шкіл, коледжів, закладів охорони здоров'я з метою співпраці в профорієнтаційній роботі та створенні належних умов для працевлаштування випускників закладу; проведення діагностичних процедур для встановлення початкового рівня знань студентів на основі тесту визначення загальноосвітніх компетентностей; підвищення рівня мотивації до здобуття медичної освіти та стимулювання в подальшому необхідності формування високого рівня професійних компетентностей; запровадження індивідуального підходу до студентів нового набору з метою прискорення адаптаційних процесів; реалізацію студентоцентрованого навчання та формування індивідуальної траєкторії освітнього процесу для здобувачів медичної освіти; удосконалення методики викладання на основі впровадження інтерактивних технологій та безперервного професійного розвитку викладачів медичного коледжу; удосконалення інформаційного забезпечення навчально-методичної складової освітнього процесу.

У процесі забезпечення освітнього процесу коледжу визначені наступні ризики: відсутність системності нормативно-правового забезпечення діяльності медичного освітнього закладу; зменшення обсягів фінансування освітньої діяльності; зниження рівня якості освітніх послуг. Способом реагування визначено дії, спрямовані на усунення джерела ризику, та встановлено наступні попереджувальні заходи: здійснення моніторингу нормативно-правового забезпечення освітньої діяльності; диверсифікація джерел фінансування закладу медичної освіти; впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності. Основними коригувальними управлінськими діями передбачено: здійснення періодичного аналізу нормативно-правових документів, що регламентують освітню діяльність на державному рівні; вдосконалення внутрішньої нормативно-правової бази в межах автономії закладу медичної освіти щодо забезпечення впровадження освітньої діяльності; залучення інвестицій інших джерел фінансування; планування та реалізація фінансової стратегії розвитку медичного коледжу; створення та періодичний перегляд освітніх програм із залученням стейкхолдерів; проведення системного моніторингу якості засвоєння загальних та фахових компетентностей здобувачами медичної освіти; залучення студентів до процесів удосконалення якості освітньої діяльності; посилення інформаційної складової освітньої діяльності; створення сучасного навчально-методичного забезпечення освітнього процесу; реалізація інноваційних технологій в освітньому процесі.

Для забезпечення якісного кадрового ресурсу ризиками визначено відповідність кадрового забезпечення до ліцензійних умов впровадження освітньої діяльності, зменшення частки науково-педагогічних працівників з науковим ступенем та вченим званням. Способом реагування є зниження ризику. Попереджувальні заходи включають посилення роботи з персоналом задля підвищення професійної мотивації та вдосконалення рейтингової оцінки діяльності викладачів з метою їх стимулювання. Коригувальними управлінськими діями передбачено створення авторських колективів для збільшення кількості об'єктів інтелектуальної власності і підвищення рівня наукової та професійної активності науково-педагогічних працівників; розширення можливостей щодо здійснення академічної мобільності

для викладачів; вдосконалення критеріїв оцінки діяльності науково-педагогічних та педагогічних працівників; підвищення рівня компетентності викладачів шляхом реалізації безперервної професійної освіти.

Враховуючи сучасні виклики, медичний заклад освіти має здійснювати інноваційну політику, високоякісну маркетингову діяльність, удосконалювати якість освітньої послуги, підтримувати імідж тощо. Це надасть йому можливість бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг. Однак забезпечення дієвості вищезазначених заходів неможливе без стратегічного управління, що передбачає визначення політики, місії, цілей, напрямів діяльності, шляхів досягнення, визначення зовнішніх та внутрішніх ризиків, управлінських рішень, координації зусилля, результативності, готовності до змін тощо. Тому запровадження стратегічного менеджменту в управлінській діяльності медичного коледжу варто вважати основою для реалізації довгострокових планів успішного розвитку, що забезпечить підвищення якості освітньої діяльності і рівень підготовки медичних кадрів для потреб охорони здоров'я.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гордійчук С. В. Якість як пріоритетний напрям освітньої діяльності медичного навчального закладу / С. В. Гордійчук // Вісник Луганського національного університету ім. Т. Шевченка (педагогічні науки). 2016. – Вип. 6 (303). – С. 100–107.
2. Гордійчук С. В. Обґрунтування внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти у КВНЗ «Житомирський медичний інститут» в умовах європейської вищої школи / С. В. Гордійчук // Вісник Луганського національного університету ім. Т. Шевченка (педагогічні науки). 2018. – Вип. 6(320). – С. 103–110.
3. Калініна Л. М. Методичне забезпечення навчального модуля «Стратегічне управління освітньою організацією». / Л. М. Калініна, Л. Д. Грицак // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. праць. – К.: Пед. думка, 2009. – С. 26–34.
4. Николаенко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України 13.00.06 – теорія і методика управління освітою. 2009. URL :<http://www.disslib.org/teoretyko-metodolohichni-osnovy-upravlinnja-innovatsiynym-rozvytkom-systemy-osvity.html>
5. Стратегічний менеджмент / за ред. О. І. Мармаза. – Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. – С 103с. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1672/1/%D020.p>.
6. Стратегія і перспективні напрямки розвитку КВНЗ «Житомирський медичний інститут» Житомирської обласної ради. Протокол № 5 від 30.11.2017 р. URL: <http://www.zhim.org.ua/polozhenja.php>.

REFERENCES

1. Gordijchuk S. V. Jakist jak priorytetnyj naprjam osvitnoi dijalnosti medychnogo navchalnogo zakladu. [Quality as a priority area of educational activity of a medical school]. Visnyk Luganskogo nacionalnogo universytetu im. T. Shevchenka (pedagogichni nauky), 2016. Vol. 6 (303), October, pp. 100–107.
2. Gordijchuk S. V. Obgruntuvannja vnutrishnogo zabezpechennja jakosti osvitnoi dijalnosti ta jakosti vyshhoi osvity u KVNZ “Zhytomyrskij medychnyj instytut” v umovah jevropskoj vyshhoi shkoly. [Substantiation of internal quality assurance of educational activity and quality of higher education in MHEI “Zhytomyr Nursing Institute” under the conditions of the European higher school]. Visnyk Luganskogo nacional'nogo universytetu im. T. Shevchenka (pedagogichni nauky), 2018, vol 6 (320), June, pp. 103–110.
3. Kalinina L. M., Grycak L. D. Metodychne zabezpechennja navchalnogo modulja “Strategichne upravlinnja osvitnoju organizacijeju”. [Methodical provision of the educational module “Strategic Management of Educational Organization”]. Problemy suchasnogo pidruchnyka: zb. nauk. prac'/Int pedagogiky APN Ukrainy. – K.: Ped. Dumka, 2009, pp. 26–34.
4. Nikolayenko S.M . Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia innovacijnym rozvytkom systemy osvity Ukrainy. [Theoretical and methodological foundations of management of innovative development of the education system of Ukraine]. Dr. dis. Available at: <http://www.disslib.org/teoretyko-metodolohichni-osnovy-upravlinnja-innovatsiynym-rozvytkom-systemy-osvity.html>
5. Marmara O.I. Strategichny menedzhment. [Strategic Management]. Planeta-Print LLC, 2015, 103 p. . Available at: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1672/1/%D020.p>.
6. Strategija i perspektivni naprjamky rozvytku KVNZ “Zhytomyrskij medychnyj instytut” Zhytomyrskoi oblasnoi rady /Strategy and Prospective Directions for the Development in MHEI “Zhytomyr Medical Institute” Zhytomyr Regional Council, Minutes № 5 from 11/30/2017. Available at:<http://www.zhim.org.ua/polozhenja.php>.

