

ОЦЕНКА ЛИЧНОСТНОЙ ГОТОВНОСТИ БАКАЛАВРОВ МЕНЕДЖМЕНТА К ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

[Н. Н. Богдан](#)

*ГБОУ ВПО «Новосибирский государственный медицинский университет» Минздрава
России (г. Новосибирск)*

В статье представлены результаты проведенного автором исследования представлений студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент», об управленческой деятельности и их личностной готовности к формированию управленческих компетенций. Обосновывается необходимость внедрения компетентностно-ориентированных форм и методов обучения в учебный процесс при переходе на новые образовательные стандарты.

Ключевые слова: подготовка бакалавров менеджмента, управленческие компетенции, изучение предпосылок к формированию компетенций.

Богдан Надежда Николаевна — кандидат социологических наук, доцент кафедры экономики и управления в здравоохранении ГБОУ ВПО «Новосибирский государственный медицинский университет», рабочий телефон: 8 (383) 361-26-07, e-mail: bogdan-nn@mail.ru

В последнее время все внимание как ученых-теоретиков, так и специалистов-практиков, приковано к компетентностному подходу, ставшему одним из приоритетных направлений развития профессионального образования. Это связано с тем, что в российском образовании актуальным стало получение нового качества образовательных результатов.

Компетентностный подход отражает новую парадигму профессионального образования, принципиально отличающуюся от знаниево-предметной (дисциплинарной) и более поздней квалификационной модели. «Цель профессионального образования, — указывает В. Д. Шадриков, — состоит не только в том, чтобы научить человека что-то делать, приобрести профессиональную квалификацию, но и в том, чтобы дать ему возможность справляться с различными деловыми и жизненными ситуациями и работать в группе» [1, с. 30].

Таким образом, компетентностный подход в образовании связан не только с приобретением знаний, обучением выполнению конкретных функций, но и с формированием необходимых для успешной профессиональной деятельности

способностей. В качестве результата реализации компетентного подхода в профессиональном образовании выступает формирование «компетентного специалиста». При этом, как правило, данное понятие расшифровывается через перечень компетенций (или описание «модели компетенций»), которыми специалист должен владеть.

Формирование профессиональных компетенций подразумевает овладение знаниями, умениями и способностями, необходимыми для работы по определенной специальности (профессии). Однако в настоящее время во всех видах профессиональной деятельности возрастает роль управления людьми и отношениями, которое становится особым видом профессиональной деятельности. Управление представляет собой процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений и направлен на оптимизацию деятельности людей при помощи экономических, административных, психологических и педагогических воздействий на потребности, ценностные ориентации, установки личности, группы, коллектива и, в конечном итоге, — повышение результативности деятельности.

Именно поэтому такая разновидность компетентности как управленческая компетентность приобретает высокую актуальность, а формирование управленческих компетенций является одной из задач профессионального образования, реализуемой как при освоении различных образовательных программ, так и при подготовке специалистов-менеджеров [3].

В целом образовательная деятельность ориентирована на некоторую идеальную модель специалиста с определенным набором профессиональных компетенций. Однако изучение различных дисциплин по-разному сказывается на итоговом результате. Одни дисциплины непосредственно «работают» на модель специалиста, другие способствуют приобретению компетенций, имеющих короткое действие, — они востребованы по ходу учебного процесса, поскольку необходимы для изучения других дисциплин. Овладение такими компетенциями в рамках медицинского образования представляют собой не цель, а средство. Вместе с тем, по мнению Г. М. Безродной, «... освоение одних только профессиональных компетенций недостаточно для формирования специалиста. Преподавателями медицинских вузов нередко недооцениваются разнообразные социальные и личностные компетенции, которые необходимы будущему специалисту в его профессиональном развитии и карьере. Освоение комплекса компетенций должно осуществляться в рамках единого учебно-воспитательного процесса. Иными словами, компетентностный подход в высшей медицинской школе имеет в настоящее время обширные ресурсы для развития» [2].

Изучение образовательных стандартов по направлению подготовки «Менеджмент» (в настоящее время осуществлен переход к обучению по ФГОС третьего поколения и ведется активная работа к внедрению ФГОС 3 плюс, ранее подготовка осуществлялась по специальности «Экономика и управление на предприятии (здравоохранения)») позволяет установить, что объектом профессиональной деятельности выпускника являются процессы управления организациями, а область профессиональной деятельности определена максимально широко — организации любой организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие, государственные, муниципальные), в которых выпускники работают в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня в различных службах аппарата управления; а также структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Соответственно выпускник должен быть готов к видам деятельности, которые выделяются в соответствии с его назначением и местом в системе управления: управленческой, организационной, экономической, планово-финансовой, маркетинговой, информационно-аналитической и др., и решению задач, связанных с участием в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера; планированием деятельности организации и подразделений; организации работы исполнителей и контроль их деятельности для осуществления конкретных проектов, работ; сбором, обработкой и анализом информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений; созданием и ведением баз данных по различным показателям функционирования организаций; подготовкой отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности и др. [4].

Для этого у специалиста должны быть сформированы компетенции принятия и реализации экономических и управленческих решений, а также он должен уметь решать такие организационно-управленческие задачи, как организация производственных процессов на предприятии отрасли; разработка организационно-управленческих структур предприятия, положения о подразделениях; должностных инструкций и других документов; проектирование трудовых процессов и расчет норм труда на предприятии отрасли; составление оперативно-производственных планов, организация и контроль хода деятельности и др. Все данные компетенции должны быть сформированы применительно к специфике отрасли, т. е. для работы в сфере здравоохранения [4, 5].

Однако изучение типовых учебных планов образовательной программы показывает, что из всего объема часов доля часов на изучение собственно управленческих дисциплин составляет 16,5 %. Анализ перечня дисциплин позволяет сделать вывод, что в учебном плане при наличии более чем 20-ти дисциплин, в названиях которых присутствуют термины «управление», «организация» и «планирование», недостаточно внимания уделено изучению теории управления, современных методов и социально-психологических аспектов управленческой деятельности.

Применение компетентностного подхода в обучении находит свое выражение в рабочих программах дисциплин. Рабочая программа является основным документом в учебном процессе, отражает структурированное содержание курса, в нее включаются цели и описываются формы учебной деятельности, а также ключевые компетенции на «входе» и «выходе».

Анализ содержания рабочей программы дисциплины «Управление персоналом», направленной на управленческую компетентность менеджеров, показывает, что в результате ее освоения у студентов должны быть сформированы следующие управленческие компетенции:

- применять современные технологии управления персоналом;
- управлять конфликтами в организации;
- разрабатывать эффективную систему мотивации персонала;
- определять экономическую эффективность управления персоналом организации;
- использовать информационные технологии для решения управленческих задач.

Вместе с тем, управленческая компетентность предполагает развитые лидерские качества, коммуникативные и организаторские способности, так как инструментом руководителя является собственная личность. Развитие данных способностей возможно не только и не столько в ходе изучения управленческих дисциплин и соответствующих

видов практики, сколько при использовании специальных форм учебной работы. Кроме того, для формирования управленческих компетенций требуются определенные личностные предпосылки.

Как известно, предпосылки к формированию и развитию личностных качеств, обеспечивающих успешность деятельности, лежат в основе готовности личности к деятельности и являются необходимым условием овладения ею. В современной психологической литературе готовность понимается как особое состояние, наличие у субъекта образа действий и направленности на их успешное выполнение. Ряд авторов готовность к деятельности рассматривают как целенаправленное состояние личности, куда включаются осознанное отношение и убеждения, мотивы, настроенность на определенное поведение [6, с. 60].

Соответственно в числе предпосылок к управленческой деятельности могут быть выделены:

- сформированная направленность, склонность к управленческой деятельности;
- наличие полных и конкретных представлений о будущей деятельности;
- сформированность значимых личностных качеств.

Данные составляющие стали предметом нашего исследования при изучении условий формирования управленческих компетенций у будущих менеджеров сферы здравоохранения.

В исследовании участвовали студенты Новосибирского государственного медицинского университета, обучающиеся на очном (4-й и 5-й курсы) и заочном отделениях по специальности «Экономика и управление на предприятии (здравоохранения)», опрошено 153 человека (88 женщин и 65 мужчин). Респонденты находятся в возрасте от 20 до 40 лет, средний возраст 25 лет. Респонденты разделены на 2 группы: в 1-ю отнесены студенты в возрасте до 30 лет (средний возраст 23 года); во 2-ю — в возрасте от 30 лет (средний возраст 34 года). Группы условно обозначены 1-я — «молодые» и 2-я — «старшие».

Подавляющее большинство респондентов (90 %) в настоящее время совмещают учебу с работой в учреждениях здравоохранения, при этом занимают должности специалистов среднего звена (администраторы, старшие медицинские сестры, заместители заведующих отделениями, главные специалисты и др.), т. е. имеют возможность в реальной практике наблюдать и участвовать в управленческой деятельности.

Изучение представлений студентов о характере и особенностях управленческого труда показало, что они зависят от наличия у обучающихся трудового и жизненного опыта.

В группе «молодые» мнения респондентов о роли руководителя разделились: треть (32 %) считают, что руководитель должен быть отличным управленцем и столько же — что руководитель это, прежде всего, профессионал в своей области. Четверть опрошенных (26 %) допускают, что руководитель может быть не очень хорошим управленцем, но способным собрать отличную команду профессионалов. В группе «старшие» так считают в 2 раза меньше респондентов (13 %).

Таким образом, в группе «молодых» отсутствует четкое разделение управленческой и профессиональной деятельности, тогда как в группе «старших» у большей части опрошенных присутствует понимание роли руководителя именно как управляющей.

Этот вывод подтверждается результатами выяснения наиболее важных видов

деятельности руководителя: в 1-й группе немногим меньше половины (39 %), а во 2-й группе большая часть опрошенных (72 %) считают, что это — определение стратегии деятельности учреждения и ее реализация. Треть опрошенных из группы «молодые» (29 %) считают, что основным видом деятельности является координация работы подчиненных и контроль за их работой, в группе «старших» так считает всего 16 % респондентов.

Наиболее важными функциями в деятельности руководителя названы на первом месте в обеих группах — организация работы (38 % «молодых» и 44 % «старших»); второе место заняли варианты «мотивация и стимулирование труда работников» (в 1-й группе 29 % опрошенных) и «планирование работы» (во 2-й группе 31 % опрошенных). Показательно, что студенты, в отличие от руководителей, включают в приоритетные функции мотивацию деятельности.

Более трети опрошенных из группы «молодых» (39 %) и более половины из группы «старших» (59 %) считают (как и действующие руководители), что основное внимание руководитель должен уделять работе с кадрами. В 1-й группе на втором месте — материально-техническое оснащение учреждения и на третьем — вопросы финансирования деятельности учреждения. Во 2-й группе ситуация иная: второе место отведено вопросам финансирования деятельности учреждения и внедрению новых видов и технологий профессиональной деятельности, новых услуг.

Право морального и материального вознаграждения подчиненных, по мнению более половины респондентов обеих групп (63 % из группы «молодых» и 65 % — «старших»), должно принадлежать руководителям структурных подразделений. Остальные готовы делегировать данные полномочия коллегиальным органам управления.

Примерно также распределились ответы в отношении оценки деятельности работников: более половины опрошенных из группы «молодых» (57 %) и большая часть из группы «старших» (81 %) считают, что это должны делать руководители структурных подразделений; варианты «сам руководитель» и «внешние эксперты» выбрала меньшая часть респондентов (29 и 9 % соответственно). Во 2-й группе ответ «сам руководитель» выбрала незначительная часть опрошенных (6 %).

Такие ответы свидетельствуют, что большинство участвующих в опросе студентов считают демократический стиль управления предпочтительным. В этом взгляды студентов отражают доминирующие в обществе установки.

Интерес представляют ответы на вопрос, какие личностные качества важны для руководителя. Сравнение ответов респондентов двух групп выявило расхождение во взглядах. Респонденты из группы «молодых» наиболее важными считают умение создать команду, способность мотивировать сотрудников, а респонденты из группы «старших» — коммуникативные способности и способность нести ответственность за свои решения и деятельность подчиненных. Вместе с тем, респонденты обеих групп сходятся во мнении, что важными качествами руководителя являются способности дать четкие и конкретные инструкции, предприимчивость, умение находить и привлекать ресурсы для деятельности. Выделение в качестве важных двух последних качеств свидетельствует о понимании особенностей деятельности в условиях рыночной экономики и в то же время отражает идеализированный взгляд студентов на компетенции руководителей.

При выборе способов, позволяющих повысить компетентность руководителя, на первом месте в обеих группах оказались участие в тренингах, семинарах и др., а на втором месте — самообразование. Такие способы как курсы повышения квалификации, стажировка,

подготовка в кадровом резерве и др., по мнению опрошенных, не являются эффективными для развития компетентности. По-видимому, студенты недооценивают так называемую знаниевую составляющую компетентности, в то же время осознают необходимость практико-ориентированных форм обучения.

Обобщение результатов анкетирования позволяет сделать вывод, что далеко не все студенты имеют представления об управлении как особом виде деятельности. Большая часть, особенно среди респондентов в возрасте около 25 лет, склонна отождествлять управленческую деятельность с организаторской работой, преимущественной направленностью на четкое инструктирование и контроль за деятельностью подчиненных. В группе респондентов более старшего возраста присутствует адекватное понимание роли руководителя, важности в управлении мотивационной составляющей и личностных качеств, среди которых умение принять на себя ответственность. По всей видимости, на понимание особенностей управленческой деятельности оказывает влияние более длительный опыт работы.

Анализ самооценки студентами значимости и степени сформированности управленческих компетенций позволил установить, что все предлагаемые в анкете компетенции оценены респондентами как высоко значимые. Тем не менее, наиболее важными, по мнению студентов, является «осуществление оперативного и стратегического планирования деятельности учреждения» (среднее значение 4,9). Высокие оценки получили компетенции «эффективная организация своего рабочего времени» и «грамотное и четкое формулирование своих мыслей». Если первая компетенция связана с основным видом управленческой деятельности, то две другие отражают личностные характеристики управленца.

Немногом менее значимыми оказались такие компетенции, как «анализировать проблемные ситуации и предлагать оптимальные решения» (4,74); «владение навыками делового письма» (4,54); «умение быстро переключаться с одного вида деятельности на другой» (4,54). Здесь также наблюдается тенденция к выделению в качестве значимых социально-психологических компетенций.

Степень сформированности всех компетенций оказалась ниже значимости, что свидетельствует о самокритичности студентов. Однако средняя разность между значимостью и сформированностью все же невысока и составляет от 0,5 до 1,8 баллов, т. е. студенты считают, что отдельные компетенции у них сформированы в достаточно высокой степени.

Наиболее сформированной респонденты считают способность эффективно организовывать свое рабочее время (средний балл 4,4); наименее сформированным оказалось умение осуществлять оперативное и стратегическое планирование деятельности учреждения (3,1), что естественно. Очевидно, что отсутствие реальной деятельности не может привести к формированию данной компетенции.

Менее сформированы у респондентов следующие компетенции:

- грамотно и четко формулировать свои мысли (3,6);
- решать задачи, требующие предприимчивости (3,5);
- вести деловые переговоры, эффективно организовывать заседания, совещания (3,1);
- способность к разработке и управлению проектами (3,1). Последняя компетенция, как и у действующих руководителей, оказалась самой низко оцененной.

Полученные результаты свидетельствуют о понимании студентами необходимости

развивать способности, лежащие в основе эффективного управления, и, прежде всего, коммуникативные навыки и организаторские способности.

Анализ результатов теста, определяющего ограничения, способные помешать формированию управленческих компетенций, показал, что основными ограничениями у опрошенных студентов являются:

- недостаток творческого подхода (74 %), который проявляется в неумении принимать нестандартные решения, неспособности к инновациям, изобретательству. Отметим, что это же ограничение характерно и руководителям;
- недостаточное понимание особенностей управленческого труда (71 %);
- размытость личных ценностей (69 %) — в этом ограничении студенты также совпадают с руководителями.

Выявление подобных ограничений у студентов свидетельствует о недостаточности развития у молодежи креативности и ценностной основы личности. Вместе с тем, именно эти качества высоко востребованы современной практикой деятельности в любой сфере, в том числе здравоохранении.

В то же время, сильными сторонами для респондентов оказались следующие важные для руководителей качества:

- продолжающееся саморазвитие (88 %) — способность преодолеть свои слабости, вера в свой потенциал, стремление учиться и изучать себя;
- четкие личные цели (85 %) — стремление к целям, совместимым с условиями современной работы и жизни;
- способность управлять собой, рационально использовать время (79 %) — в этом качестве студенты отличаются от руководителей в лучшую сторону.

Таким образом, исследование позволило сделать вывод, что опрошенные студенты адекватно оценивают свои управленческие способности и обладают хорошими навыками самоорганизации. Однако они недостаточно понимают особенности управленческого труда и на данном этапе не готовы к руководящей деятельности, хотя и имеют определенный потенциал, о чем свидетельствуют результаты изучения уровня развития коммуникативных и организаторских склонностей.

По определению, склонность — избирательная направленность человека на определенную деятельность, вызывающую у него устойчивый интерес, побуждающая человека заниматься этой деятельностью, что проявляется в стремлении совершенствовать умения и навыки, связанные с этой деятельностью. Наличие склонностей является предпосылкой развития соответствующих способностей. Коммуникативные и организаторские склонности представляют собой важный компонент и предпосылку развития способностей в тех видах деятельности, которые связаны с общением с людьми, организацией коллективной работы. Они являются важным звеном в развитии управленческих способностей [7].

В обеих группах студентов около половины опрошенных имеют высокий уровень проявления коммуникативных (48 %) и организаторских склонностей (63 %). Люди с таким уровнем проявления склонностей не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принимать самостоятельное решение в трудной ситуации.

Третья часть респондентов имеет низкие показатели по шкале «коммуникативные склонности» и у около четверти опрошенных организаторские склонности проявляются на уровне «низкий» и «ниже среднего».

Представляет интерес, что некоторые индивидуальные результаты довольно противоречивы: например, коэффициент коммуникативных склонностей — 0,4, что соответствует низкому уровню проявления, а коэффициент организаторских склонностей — 0,95, что соответствует очень высокому уровню. Такие данные, скорее всего, отражают наличие у человека некоторого положительного опыта участия в организаторской деятельности, однако при этом у него в настоящее время снижена потребность в общении (по разным, личностно обусловленным причинам — состояние здоровья, настроение, высокая занятость, проблемы на работе или в быту и т. п.).

Желание заниматься организаторской деятельностью и общаться с людьми зависит и от содержания соответствующих форм активности, и от типологических особенностей самой личности. Во многом они определяются субъективной ценностью и значимостью для человека будущих результатов его активности и отношением к лицам, с которыми он взаимодействует. Достаточно часто склонности появляются в ходе таких видов деятельности и общения, которые вначале человеку безразличны, но по мере включения в них становятся значимыми. Здесь важны собственные усилия и преодоление коммуникативных барьеров, которые возможны, если человек ставит себе сознательную цель саморазвития.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что опрошенные студенты обладают такими предпосылками к формированию управленческих компетенций как адекватная самооценка и стремление к саморазвитию, имеют некоторые представления об управленческой деятельности. Кроме того, развитие у них коммуникативных и организаторских склонностей и навыков формирует готовность к осуществлению управленческой деятельности. Все это свидетельствует о наличии возможностей для формирования управленческих компетенций в ходе обучения. Вместе с тем, необходима работа по внедрению в учебный процесс специальных курсов, дисциплин и форм занятий.

Традиционная система обучения и доминирующие в обществе установки создают основу для формирования представлений об управлении, однако, они не соответствуют современным требованиям. Очевидно, что необходимо активное внедрение в систему подготовки компетентностного подхода с присущей ему направленностью на использование в обучении интерактивных и инновационных методов формирования управленческих компетенций.

Список литературы

1. Шадриков В. Д. Новая модель специалиста : инновационная подготовка и компетентностный подход / В. Д. Шадриков // Высшее образование сегодня. — 2009. — № 8. — С. 26-31.
2. Безродная Г. В. Принципы компетентностного подхода в медицинском вузе [Электронный ресурс] / Г. В. Безродная, Д. А. Севостьянов, Т. А. Шпикс // Медицина и образование в Сибири : сетевое научное издание. — 2008. — № 2. — Режим доступа : (http://ngmu.ru/cozo/mos/article/text_full.php?id=251). — Дата обращения : 08.09.2015.
3. Ясько Б. А. Врач-руководитель как субъект власти и менеджмента / Б. А. Ясько, Б. В. Казарин, Л. В. Камушкина // Современные проблемы науки и образования. — 2010. — № 2. — С. 72-75.

4. Об утверждении и введении в действие Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») : Приказ Министерства образования и науки РФ от 20 мая 2010 года № 544 (Зарегистрировано в Минюсте РФ 15 июля 2010 года № 117837) // СПС Консультант-Плюс.
5. Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования : перспективы развития / Под ред. Я. И. Кузьмина [и др.]. — М. : Логос, 2009. — Гл. 3.
6. Кучерявенко И. А. Проблема психологической готовности к профессиональной деятельности / И. А. Кучерявенко // Молодой ученый. — 2011. — Т. 2, № 12. — С. 60–62.
7. Ульянова В. А. Формирование управленческих компетенций руководителей медицинских организаций в ходе повышения квалификации / В. А. Ульянова, Т. М. Овчаренко, Н. Н. Богдан // Инновации в общественном здоровье и здравоохранении : экономика, менеджмент, право. — 2012. — С. 298.

ASSESSMENT OF PERSONAL READINESS OF MANAGEMENT BACHELORS TO FORMATION OF ADMINISTRATIVE COMPETENCES

[N. N. Bogdan](#)

SBEI HPE «Novosibirsk State Medical University of Ministry of Health» (Novosibirsk)

Results of the research among Management department students' on their conceptualize of the administrative activity and their personal readiness for formation of administrative competences are presented in the article. The necessity of introduction of the competence-based focused forms and methods of training in educational process upon transition to new educational standards is proved.

Keywords: training of bachelors of management department, administrative competences, studying of prerequisites for formation of competences.

About authors:

Bogdan Nadezhda Nikolaevna — candidate of sociological science, assistant professor of economy and health care management chair at SBEI HPE «Novosibirsk State Medical University» of Ministry of Health, office phone: 8 (383) 361-26-07, e-mail: bogdan-nn@mail.ru

List of the Literature:

1. Shadrikov V. D. New model of the expert: innovative preparation and competence-based approach / V. D. Shadrikov // the Higher education today. — 2009. — N 8. — P. 26-31.
2. Bezrodnaya G. V. The principles of competence-based approach in medical school [electronic resource] / G. V. Bezrodnaya, D. A. Sevostyanov, T. A. Shpiks // Medicine and education in Siberia : online scientific publication. — 2008. — N 2. — Access mode : (http://ngmu.ru/cozo/mos/article/text_full.php?id=251). — Access date : 08.09.2015.
3. Yasko B. A. Doctor as principal is the subject of the power and management / B. A. Yasko, B. V. Kazarin, L. V. Kamushkina // Modern problems of science and education. — 2010. — N 2. — P. 72-75.
4. About the statement and introduction of the Federal state educational standard of higher education in the direction of preparation 080200 «Management» (qualification (degree) «bachelor»): The order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation of May 20, 2010 N 544 (registered in Ministry of Justice of the Russian Federation on July 15, 2010 N 117837) // Union of Right Forces of Consultant-Plus.
5. State educational standards of higher education : development prospects / Under the editorship of Y. I. Kuzminov [et al.]. — M. : Logos, 2009. — Ch. 3.
6. Kucheryavenko I. A. Problem of psychological readiness for professional activity / I. A. Kucheryavenko // Young scientist. — 2011. — Vol. 2, N 12. — P. 60-62.
7. Ulyanova V. A. Formation of administrative competences of heads of the medical organizations during professional development / V. A. Ulyanova, T. M. Ovcharenko, N. N.

Bogdan // Innovations in public health and health care: economy, management, right.
— 2012. — P. 298.