

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Фармацевтичний

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи

Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ

« 01 » _____ 20 23 р.

МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО ЛЕКЦІЙ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В МЕДИЦИНІ»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Одеса - 2023

Затверджено:

Засіданням кафедри менеджменту охорони здоров'я
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від "28" 08 2023р.

Завідувач кафедри  Олена РУДІНСЬКА

Розробники:

завідувач кафедри, к.е.н., доц. Рудінська О. В.

професор кафедри, д.е.н., доц. Борщ В. І.

професор кафедри, д.е.н., проф. Мартинюк О. А.

доцент кафедри, к.мед.н. Бусел С.В.

доцент кафедри, к.е.н., доц. Кусик Н. Л.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я. ЕЛЕМЕНТИ, КОНЦЕПЦІЇ, КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЄКТІВ

Актуальність теми: Головною умовою, за якої буде спостерігатися зростання національної економіки в післявоєнний період та рівня життя людей, є формування нового покоління компетентних керівників у різних сферах діяльності, зокрема в сфері охорони здоров'я, які будуть здатні застосовувати новітні підходи до управління проєктами, як провідної форми впровадження інновацій, вирішувати складні питання, що виникають у діяльності медичних закладів, розв'язувати нестандартні завдання в умовах невизначеності та ризиків, та спрямовувати свої зусилля та зусилля персоналу на досягнення цілей підприємницької і соціальної діяльності в сфері громадського здоров'я та медичних і фармацевтичних закладах.

Мета: Набуття здобувачем вищої освіти знань базових засад проєктного менеджменту в охороні здоров'я, в медичних закладах, формування елементів загальних та спеціальних компетентностей у сфері проєктного менеджменту.

Основні поняття:

1. Базові засади проєктного менеджменту в охороні здоров'я. Основні властивості проєкту.
2. Управління проєктами в закладах охорони здоров'я.
3. Класифікація проєктів.
4. Зовнішнє та внутрішнє середовище проєкту
5. Елементи проєктів. Концепції
6. Організаційна структура управління проєктом: основні типи та базові засади створення

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Базові засади проєктного менеджменту в охороні здоров'я. Основні властивості проєкту.

Розгляд змісту менеджменту проєктної діяльності потребує, перш за все, з'ясування сутності дефініції «проєкт».

Наразі не існує єдиної думки та єдиного визначення поняття «проєкт», тому наведемо найбільш вживані

Тлумачний словник Вебстера «Проєкт (від лат. *projectus* – кинутий вперед; англ. – *project*) – це будь-що, що замислюється чи планується, велике підприємство».

Project management Institute, США «Проєкт – певне підприємство, що має встановлені цілі, досягнення яких визначає завершення проєкту».

Англійська асоціація проект-менеджерів «Проект – це окреме підприємство з визначеними цілями, що мають вимоги щодо часу, вартості та якості результатів, які повинні бути досягнуті».

DIN 69901, Німеччина «Проект – це підприємство (намір), яке в значному ступені характеризується неповторністю умов та інших обмежень; розмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його реалізації».

Світовий Банк у власному «Оперативному керівництві» № 2.20 «Проект – комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення у певному проміжку часу і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями...».

Отже, узагальнюючи підходи до змісту терміну «проект», зазначимо, що науковці і практики розглядають його у двох аспектах:

- діяльність, яка потребує для досягнення цілей (заздалегідь визначених результатів) реалізацію певного послідовного комплексу дій;
- сукупність документів, що охоплюють обґрунтування організаційної форми, визначення правових засад, результати обчислення фінансових показників, без яких неможливо якісно виконати завдання та досягти цілей діяльності.

В «Кодексі знань щодо управління проектами» проект – це деяка задача з визначеними вхідними даними та необхідними результатами, що обумовлюють засіб її вирішення.

Основні властивості проекту:

- Проект виконується командою, до складу якої входить керівник проекту, менеджери, виконавці.
- При реалізації проекту використовуються матеріальні ресурси.
- Проект має свій бюджет.
- ефективність проекту вимірюється як:

медична (професійна) + соціальна + економічна

- обов'язковий розділ: оцінка ризиків
- Проект завжди має чітко сформульовану мету, яка виражається в отриманні певного результату.
- Проект має чітко визначений початок, який збігається з початком першої роботи, спрямованої на досягнення поставленої мети.
- Проект має чітко обкреслений кінець, який збігається з кінцем останньої роботи, спрямованої на одержання заданого результату.

Управління проектом являє собою методологію організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу та якості.

Сутність менеджменту проектної діяльності полягає перш за все в управлінні досягненням цілей організації, що буде сприяти успіху суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі, швидкій адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, заощадженню часу і виконанню бюджету.

Тобто, ключовими моментами в управлінні проектною діяльністю можна вважати:

- формулювання місії та цілей проекту;
- розробку заходів щодо реалізації проекту;
- ресурсне забезпечення проекту;
- організацію виконання проекту у заздалегідь встановлений термін з певними витратами;
- прогнозування ризиків та заходів щодо зменшення їх негативного впливу.

Акцентуємо увагу, що результат реалізації будь-якого проекту неможливо стовідсотково передбачити, тому-то успіх економічної діяльності завжди пов'язаний зі змінами майбутніх умов функціонування.

2. Управління проектами в закладах охорони здоров'я.

Проектом в галузі охорони здоров'я називається сукупність розподілених в часі заходів або робіт, що спрямовані на досягнення поставленої мети : покращення здоров'я населення, удосконалення якості медичних послуг, впровадження нових технологій лікування, забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я

Приклади проектів в медицині:

1. наукові дослідження в галузі охорони здоров'я;
2. впровадження цифрових технологій та телемедицини;
3. створення реабілітаційних комплексів та програм;
4. розробка й виведення на ринок нової медичної послуги або її вдосконалення;
5. заходи щодо СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
6. заходи щодо ЗМІЦНЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЖИТТЯ;

3. Класифікація проектів за критеріями:

Таблиця 1.1.

За класами:	За терміном:
Мегaproект Мультипроєкт Монопроєкт	Короткостороковий Середньостороковий Довгостороковий
За типами:	За видами
Економічний Соціальний Технічний Організаційний	Медичний Інноваційний Інвестиційний Дослідження та розвитку Освітній ІТ

Головне завдання управління проектами полягає у максимально повному досягненні визначених цілей за певними критеріями показників обсягу діяльності, часу, витрат (бюджету), якості виконання робіт. Отже, зміст цілі проекту закладено в бажаному результаті конкретних дій, що втілюється в кінцевих результатах проекту, тобто певному наборі задоволених потреб бенефіціаріїв проекту та споживачів продукту проекту.

Зазначимо, що склад та структура чинників проекту визначається під час формування

концепції проекту.

Ухвалення управлінського рішення, щодо визначення складу проекту та типу організаційної структури передбачає з'ясування відповідей на такі питання:

- «Які дії необхідно виконати та що потрібно зробити для досягнення цілей проекту?»;
- «Яку технологію слід застосувати?»;
- «Кому належать необхідні ресурси та на яких умовах їх можна залучити?»;
- «Хто безпосередньо може і буде виконувати певні види робіт передбачені проектом?»;
- «Кого стосується проект?»;
- «Які види ефектів планується отримати від реалізації проекту?»;
- «Які ризики проекту є найбільш суттєвими та яким чином і на яких умовах їх можна перерозподілити?».

4. Зовнішнє та внутрішнє середовище проекту

Акцентуємо увагу, що створення та реалізація будь-якого проекту відбувається під впливом великої кількості різноманітних чинників. Деякі з них сприяють успішній реалізації проекту, а деякі навпаки створюють перешкоди та формують ризики проектної діяльності.

Сукупність чинників, що визначають успіх або невдачу проекту будемо розглядати як оточення проекту. Акцентуємо увагу, що сучасна економічна наука пропонує широкий асортимент класифікації чинників, що формують оточення проекту за різними ознаками. Разом з тим відмітимо, що найбільш часто фахівці у сфері управління проектною діяльністю виокремлюють групу чинників: зовнішні та внутрішні. Доцільно відмітити, що науковці серед факторів зовнішнього оточення виокремлюють чинники прямої дії (найближче оточення) до яких відносять доступність джерел фінансування, сферу матеріально-технічного забезпечення, збуту, виробництва тощо.

Тож розглянемо найбільш суттєві, на наш погляд, фактори, що входять до визначених груп.

Теоретичний аналіз наукових джерел показав, що до групи зовнішнього оточення найчастіше відносять наступні групи факторів: політичні, економічні, соціальні, правові, науково-технічні, культурологічні, природно-кліматичні (екологічні), інфраструктурні.

Наголосимо, що більшість чинників зовнішнього оточення проекту знаходяться поза межами впливу окремого суб'єкта господарювання. Тому вважаємо за необхідне зосередити управління проектною діяльністю перш за все на внутрішньому середовищі проекту. За таких умов розглянемо найбільш значущі, на наш погляд, фактори внутрішнього середовища, що забезпечують успіх реалізації проекту або можуть спровокувати його провал.

Найбільший внутрішній вплив, що підлягає управлінню в проектній діяльності, спричиняють або визначають учасники проекту. Отже, зосередимо свою увагу на розгляді змісту дефініції «учасники проекту» та визначенні структури учасників проекту.

У наукових джерелах зустрічаються два тотожних, на наш погляд, поняття «учасники проекту» та «зацікавлені сторони проекту» під змістом яких розуміють сукупність людей, організацій та установ різних організаційно-правових форм та форм власності, які проявляють інтерес до реалізації проекту, висувають певні вимоги (стандарти) до структури, якості та показників ефективності проекту і/або безпосередньо беруть участь у його реалізації

Зовнішнє середовище – це найближче оточення, тобто середовище підприємства, в рамках якого здійснюється проект, і далеке оточення (оточення самого підприємства в межах якого виконується проект).

Основні чинники впливу зовнішнього (макро) оточення на проект:

- **політичні** характеристики та чинники: політична стабільність, підтримка МОЗ, департаментів, участь в різних військових союзах;
- **економічні** чинники: структура національного господарства, рівень інфляції, податки, рівень цін;
- **суспільство**: умови і рівень життя, освіта, трудове законодавство, медицина, громадська думка щодо проекту;
- **закони та право**: права людини, підприємництво, право власності, гарантії, пільги;

Внутрішнє середовище – це та частина оточуючого середовища, яка використовується тільки під час здійснення проекту.

Основні чинники впливу внутрішнього оточення на проект:

- специфічна **організація проекту** визначає взаємовідносини між учасниками, розподіл прав, обов'язків та відповідальності
- **учасники проекту** реалізують різні інтереси в процесі здійснення проекту, формують свої вимоги до цілей і мотивації
- **команда проекту** – це мозковий центр, двигун, виконавчий орган, від якого залежить успіх та прогрес проекту
- **методи та засоби комунікації** визначають повноту, достовірність і оперативність обміну інформацією між зацікавленими учасниками проекту

5. Елементи проєктів. Концепції

Основні елементи проєкту : задачі, рішення, результати

Задачі – це конкретні дії, які призводять до досягнення мети. По суті, задача визначає «як» буде виконуватися проєкт. Одночасно мають бути визначені цілі та постановка проблеми.

Засоби реалізації – це сукупність методів для досягнення бажаного результату.

Цілі реалізації = результати проєкту (професійні/якісні + соціальні + економічні/фінансові/кількісні)

Програма – ряд зв'язаних один з одним проєктів, управління якими координується для досягнення переваг і рівня управління, недоступних при управлінні ними окремо.

Портфель – це набір проєктів або програм та інших робіт, що об'єднані разом із ціллю ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей.

Концепція управління проєктами може розглядатися в різних підходах

Таблиця 1.2

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ	ДИНАМІЧНИЙ	ПРЕДЕМЕТНИЙ
Найбільш універсальний підхід, який розглядає основні функції : організації,	За допомогою даного підходу можна визначити конкретний зміст функцій на кожному етапі виконання проєкту. Цей метод	Підхід визначає різні об'єкти проєкту в організації, на які буде направлене управління

планування, контроль, аналіз та прийняття рішень	дозволяє розгляд в часі всіх процесів, які пов'язані з основною діяльністю щодо виконання проекту	
--	---	--

б. Організаційна структура управління проектом: основні типи та базові засади створення

Досягнення поставлених цілей та реалізація задумів у різних сферах діяльності потребує застосування та виконання певних функцій управління: планування, організацій мотивації і контролю.

Акцентуємо увагу, що кожна з зазначених функцій тісно пов'язана з організацією, тобто визначенням кількості суб'єктів процесу, правил їхньої взаємодії, розподілом обов'язків, делегуванням повноважень, координацією виконання завдань тощо. Особливого значення, на наш погляд, вибір організаційної структури управління та організаційної форми взаємодії набуває у проектній діяльності, оскільки створення та реалізація проекту потребує задіяння великої кількості учасників

Зазначимо, що під організаційною структурою управління проектом розуміють сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних органів управління, що перебувають на різних рівнях системи і які знаходяться у заздалегідь визначених відносинах підзвітності.

Безпосередньо процес управління здійснюється через вибір організаційної форми – організацію взаємодії та взаємовідносин учасників проектної діяльності. Відмітимо, що першим корком процесу створення організаційної структури управління проектом вважається розподіл повного обсягу робіт між всіма учасниками проекту (групами виконавців, підрозділами, організаційними одиницями тощо).

Наступні дії щодо створення організаційної структури охоплюють: визначення потреби взаємодії між завданнями та виконавцями завдань, щільності такої взаємодії, встановлення ієрархії управління (визначення рівнів управління та засад координації і інтеграції учасників) та засобів і форм комунікаційного процесу.

Отже, організаційна структура управління проектом перш за все визначається:

- організаційною формою взаємодії груп-учасників;
- складністю
- масштабністю проекту.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Структура проекту — це:

- а) спосіб управління проектом;
- б) комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проекту між собою;
 - в) сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проекту, які представлені з різним ступенем деталізації
 - г) вірна відповідь відсутня.

2. Який із перелічених підходів не застосовується при структуризації проекту:

- а) функціональний підхід;

- б) лінійний підхід;
- в) географічний підхід;
- г) за відповідальністю?

3. Який з елементів не належить враховувати при поєднанні структур проекту:

- а) облік витрат;
- б) описання робочих пакетів;
- в) штатний розклад;
- г) систему кодування.

4. За принципами кодування (три цифри) код першого рівня представляє:

- а) загальну структуру проекту;
- б) відділи;
- в) групи;

г) вірна відповідь відсутня.

5. Яке з перерахованих завдань не належить до процесу структуризації проекту:

- а) розподіл відповідальності за елементами проекту й визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
- б) точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);
- в) створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- г) всі відповіді вірні.

6. Початком проекту вважають:

- А. момент зародження ідеї
- Б. вивчення прогнозів розвитку фірми
- В. формування проектної команди
- Г. прийняття попереднього інвестиційного рішення

7. Важливою частиною маркетингового плану проекту є:

- А. складання кошторису проекту та визначення сфер відповідальності
- Б. розрахунок показників ефективності проекту
- В. сегментація ринку, визначення цільової аудиторії
- Г. матеріально-технічне забезпечення проекту

8. Важливою частиною організаційного плану проекту є:

- А. складання кошторису проекту та визначення сфер відповідальності
- Б. визначення організаційної форми та оргструктури проекту
- В. сегментація ринку, визначення цільової аудиторії
- Г. матеріально-технічне забезпечення проекту

9. Визначення кадрових потреб проекту може бути частиною наступної складової бізнес-плану:

- А. фінансовий план
- Б. виробничий план
- В. організаційний план
- Г. маркетинговий план

10. Елементи проекту це:

- А. задачі, рішення, результати
- Б. короткострокове, середньострокове, довгострокове планування
- В. сегментація ринку, визначення цільової аудиторії
- Г. розрахунок показників ефективності проекту

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції:

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекції:

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Розкрийте зміст дефініції «менеджмент проекту».
2. Розкрийте зміст підходів науковців до визначення поняття «проект».
3. Поясніть зміст терміну «ризик проекту».
4. Наведіть класифікаційні ознаки, за якими визначають певні види проектів.
5. Дайте характеристику життєвому циклу проекту та поясніть зв'язок видів ризику з окремими стадіями життєвого циклу проекту.
6. Розкрийте зміст цілей, процесів та функцій управління проектами.
7. Охарактеризуйте зміст підходів до визначення процесів управління проектами.
8. Розкрийте зміст структури управління проектами.
9. Дайте характеристику чинникам зовнішнього і внутрішнього оточення проекту.
10. Наведіть характеристику учасників проекту.
11. Розкрийте складові життєвого циклу проекту.
12. Наведіть приклади підприємницької діяльності, які можна реалізовувати як проект в сфері охорони здоров'я та фармації.
13. Назвіть проекти, які реалізуються у вашому регіоні, місті, закладах охорони здоров'я чи у сфері фармацевтичної діяльності.
14. Перелічіть міжнародні асоціації та організації, що займаються стандартизацією проектної діяльності.
15. Що таке структура проекту? Які основні вимоги до структури проекту?
16. Охарактеризуйте структуру проекту. Які основні задачі структуризації проекту?
17. Які моделі структуризації проекту Ви знаєте?
18. Назвіть основні методи структуризації проекту.
19. Чому проведення структуризації є необхідним в управлінні проектами?
20. Концепції проектного менеджменту
21. Елементи проекту
22. Причини невдалої реалізації проектів
23. Зовнішнє та внутрішнє середовище проектів
24. Організаційна структура управління проектом: основні типи та базові засади створення

Навчально-методична література:

Основна:

1. Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.С. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
2. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент. Навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
4. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедева І. Ю. та ін. Управління проектами: навч. посіб. /за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
5. Гонтарева І. В. Управління проектами: підручник Харків ХНЕУ, 2011. 444с.
6. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проектами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
7. Лехан В.М. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник / В. М. Лехан, Л. В. Крячкова, В. В. Волчек. – Дніпропетровськ, 2016. - 53 с.
8. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.
9. Концепція МОЗ України «Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації». URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx
10. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
11. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.
12. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
13. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Штурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

Додаткова:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: навчально – методичний посібник. Київ: МАУП, 2007. 328 с.
2. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
3. Данько В.В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.

4. Деякі уроки реформи охорони здоров'я України / Г.О. Слабкий, В.М. Лехан, К.О. Надутий та ін. *Україна. Здоров'я нації*. 2014. № 3 (31).С. 7 – 22.
5. Жаліло Л.І., Мартинюк О.І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я “Здоров'я-2020”. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2011 р.): т. 1 / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, С.В. Загороднюка. Київ: НАДУ, 2011. С. 201 – 203.
6. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
4. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.
5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
6. Медичний світ: професійна газета. URL: www.medsvit.org.
7. Медична інформаційна система: офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL: <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.
8. Медико - правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua>.
9. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.
10. Міністерство соціальної політики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.

ТЕМА 2. ФОРМУВАННЯ І НАПОВНЕННЯ СТРУКТУРИ ПРОЄКТУ, З ВИКОРИСТАННЯМ SWOT – АНАЛІЗУ ТА КРИТЕРІЇВ WBS

Актуальність теми: Стратегічне управління – це основа сучасного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища, жорсткої конкуренції. Стратегічне планування в системі проєктного менеджменту. Принципи та процедура SWOT – аналізу. Функції, підсистеми та методи управління проєктами. Підсистеми управління проєктом включають: управління змістом і обсягами робіт, часом, тривалістю, вартістю, якістю, поставками, розподілом ресурсів, ризиками, та інформацією. Методи управління проєктами.

Ініціація проєкту. Планування цілей проєкту. Розробка ієрархічної структури робіт (WBS). Підтвердження цілей проєкту. Контроль над змінами цілей.

Мета: набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад та загальних понять SWOT – аналізу в охороні здоров'я зокрема; формування елементів професійних компетентностей з підсистеми управління проєктом та розробка ієрархічної структури робіт (WBS).

Основні поняття:

1. Стратегічне планування в системі проєктного менеджменту.
2. Принципи та процедура SWOT – аналізу.
3. Розробка ієрархічної структури робіт (WBS)
4. Контроль над змінами цілей

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Стратегічне планування в системі проєктного менеджменту

Причинами появи проєктів є незадоволений попит, надлишкові ресурси, ініціатива підприємців, реакція на політичний тиск, інтереси кредиторів тощо. Очевидно, що ці самі причини відбивають у найзагальнішому вигляді цілі проєкту. Ідеї, за допомогою яких можна досягти цих цілей, мають бути піддані попередній експертизі. Після цього попередньо ставляться завдання проєкту. Вони мають бути чітко сформульовані, бо тільки за цієї умови можна сформулювати основні характеристики проєкту:

- наявність альтернативних технічних і технологічних можливостей; попит на продукцію проєкту;
- тривалість проєкту, зокрема його інвестиційної фази; рівень базових і прогнозованих цін на продукцію (послуги); перспективи експорту продукції;
- складність проєкту; можливість отримання дозвільної документації;
- інвестиційний клімат у районі реалізації проєкту; співвідношення витрат на реалізацію проєкту і його результатів.

На основі цих та інших показників попередньо аналізують можливості реалізації проєкту (зазвичай за допомогою нескладної експертної системи).

Якщо виявляється, що проєкт перспективний, визначають потрібну для його розробки інформацію. Результати, які отримують на етапі формування ідеї проєкту, оформлюють у вигляді так званого резюме проєкту - аналітичної записки з викладом суті проєкту.

Ідея проєкту вважається визначеною за таких умов:

- ✓ якщо визначено основні варіанти й альтернативи проєкту;
- ✓ виявлено основні проблеми щодо його здійснення;
- ✓ вибір варіантів проєкту підкріплений приблизною оцінкою витрат і результатів;
- ✓ є підстави очікувати, що проєкт буде профінансовано;
- ✓ створено конкретну програму розробки проєкту.

Основними критеріями прийняття ідеї проєкту є:

- технічна і технологічна можливість його реалізації;
- довгострокова життєздатність;
- економічна ефективність;
- політична, фахова і екологічна прийнятність;
- відповідне організаційне й адміністративне забезпечення.

Аналіз інвестиційних можливостей передбачає;

- вивчення прогнозів щодо економічного та соціального розвитку регіону,
- де реалізовуватиметься проект;
- формування інвестиційного задуму інвестора й вивчення можливостей його втілення; передпроектне обґрунтування інвестицій;
- аналіз альтернативних варіантів і вибір найдоцільнішого;
- підготовку варіантів намірів;
- розробку попереднього плану проекту;
- вибір та узгодження місця розміщення об'єкта;
- екологічне обґрунтування та експертизу проекту;
- прийняття попереднього інвестиційного рішення та формування завдання на розробку ТЕО інвестицій.

Стратегічне планування має велике значення для проекту, оскільки проект містить те, що раніше не виконувалося, і включає порівняно багато процесів, які охоплюють всі етапи проектного циклу: створення концепції проекту; вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту, зокрема впорядкування контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт, завершення проекту. Деякі з процесів стратегічного планування мають чіткі логічні й інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку практично у всіх проектах.

Процес планування проектів – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проекту.

На етапі стратегічного планування проекту визначаються всі необхідні параметри реалізації проекту, а саме: тривалість робіт, потреба в трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах, терміни постачання всіх видів ресурсів, терміни та обсяги залучення проектних, будівельних та інших організацій.

Основне завдання планування проектів – процес планування проекту повинен забезпечити реалізованість проекту в заданий термін із мінімальною вартістю у нормативних витрат ресурсів і з належною якістю.

Основна ціль планування проекту — забезпечити виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проекту.

Основні кроки у плануванні проектів:

1. Встановити

а) дати початку і кінця, бюджети, технічні результати. Це сприяє цілеспрямованості керівництва і мотивує виконавців;

б) внутрішні цілі — контрольні точки (milestones), тобто значні проміжні результати-події, вчасне виконання яких дасть змогу досягти загальної мети проекту;

в) відповідальних осіб або відділи, участь яких є запорукою успішного виконання проекту.

2. Розробити план, у якому визначити:

а) усі роботи за проектом (тобто кожний вид діяльності та його зміст);

б) робочу структуру проекту (WBS);

в) логічну послідовність робіт, у тому числі попередні й наступні, а також паралельні роботи.

3. Побудувати планову діаграму (сітковий графік).
4. Визначити тривалість робіт (календарний план, діаграма Ганта).
5. Визначити затрати і ресурси (трудові) за кожним видом робіт.

Ці етапи, доповнені елементами структуризації проекту, відображені на рис. 2.1.

Процес планування складається з основних та допоміжних процесів і логічно пов'язаний із процесами ініціації, моніторингу, виконання і завершення.

До основних процесів планування, які виконуються кілька разів протягом кожної фази проекту, належать:



Рис. 2.1. Етапи планування і розбивки проекту

- планування цілей — розробка постановки задачі (проектне обґрунтування, основні етапи і цілі проекту);
- декомпозиція цілей — декомпозиція етапів проекту на більш дрібні і більш керовані компоненти для забезпечення більш дієвого контролю;
- визначення складу операцій (робіт) проекту — перелік операцій з яких складається виконання різних етапів проекту;
- визначення взаємозв'язків операцій — складання і документування технологічних взаємозв'язків між операціями;
- оцінка тривалості чи обсягів операцій — оцінка кількості робочих тимчасових інтервалів, або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій;
- визначення ресурсів (людей, устаткування, матеріалів) проекту — загальна кількість ресурсів усіх видів, що можуть бути використані на роботах проекту. Слід зазначити, що всі ресурси організації повинні розподілятися централізовано. Досить часто виникає помилка планування, пов'язана з тим, що деякі дефіцитні ресурси використовуються одночасно в двох різних проектах одночасно;

- призначення ресурсів — визначення ресурсів, необхідних для виконання окремих операцій проекту;
- оцінка вартості — визначення складових витрат операцій проекту й оцінка цих складових для кожної операції, ресурсу і призначення. Одна з типових помилок полягає в тому, що бюджет призначають, не звертаючи увагу на прогнозовану собівартість проекту;
- складання розкладу виконання робіт — визначення послідовності виконання робіт проекту, тривалість операцій і розподілу в часі потреб у ресурсах й витрат, виходячи і з врахуванням накладених обмежень та взаємозв'язків;
- оцінка бюджету — оцінка вартості окремих компонентів проекту (етапи, фази, терміни);
- розробка плану виконання проекту — інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа;
- визначення критеріїв успіху — розробка критеріїв оцінки виконання проекту.

Крім основних процесів є ряд допоміжних процесів планування, необхідність у використанні яких залежить від особливостей конкретного проекту:

- планування якості — визначення того, які стандарти якості використовувати в проекті і як цих стандартів досягти;
- планування організації — визначення, документування і призначення ролей, відповідальності і взаємин звітності в організації;
- призначення персоналу — призначення людських ресурсів на виконання робіт проекту;
- планування взаємодії — визначення потоків інформації і способів взаємодії, необхідних для учасників проекту;
- ідентифікація ризику — визначення і документування подій ризику, що можуть вплинути на проект;
- оцінка ризику — оцінка ймовірностей настання подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проект;
- розробка реагування — визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозливі події;
- планування постачань — визначення що, як і коли повинно бути поставлене;
- підготовка умов — вироблення вимог до постачань і визначення потенційних постачальників.

Якщо розглядати проект як об'єкт стратегічного планування, то зрозуміло, що процеси планування цілей, результатів та діяльності є залежними від зовнішніх чинників і зацікавлених сторін, внаслідок чого виникають допущення і обмеження, які накладаються на проект.

Обмеження (Constraints) - зовнішні бар'єри, невідконтрольні проектній команді, якими потрібно управляти ззовні.

Допущення (Assumption) - це чинники (зовнішні умови або події), з врахуванням яких проект буде планово реалізовуватися.

2. Принципи та процедура SWOT – аналізу.



Рис. 2.2. Елементи та принципи SWOT-аналізу

Процедура SWOT – аналізу продемонстрована на прикладі медичного закладу КНП «ЦПМСД №2» ОМР (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз КНП «ЦПМСД №2» ОМР (орієнтовний, спрощений приклад)

Strenghts (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1. Суттєве охоплення за територіальною ознакою та кількістю мешканців приморського району м. Одеса 2. Позитивна динаміка кількості декларацій на кожного сімейного лікаря 3. Кваліфікований персонал 4. Кількість договорів з НСЗУ 5. Пакети НСЗУ. Можливість збільшення	1. Неможливість забезпечення необхідними видами діагностики "на місці" 2. Велика кількість конкурентних закладів приватної форми власності 3. Відсутність капітального ремонту та забезпечення комфортних умов для пацієнтів 4. Суттєвий відсоток (48%) персоналу у віці 50+, що вимагає адаптації та підвищення кваліфікації для відповідності сучасним умовам праці
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1. Забезпечення необхідними діагностичними приладами: електрокардіографи, отоскопи, офтальмоскопи, пікфлуометри, УЗД-апарат	1. Недостатня свідомість населення до стану свого здоров'я 2. Міграція населення\лікарів 3. Військові дії та ризики воєнного стану

2. Надання кваліфікованої допомоги 3. Покращення матеріально-технічного забезпечення центру	
--	--

3. Розробка ієрархічної структури робіт (WBS)

Декомпонування полягає у створенні триєдиної структури: продукту, процесу і організації (управління). Елементами структури проекту є системи, підсистеми та їх компоненти (структура проекту), фази та етапи життєвого шляху (структура процесу), групи ресурсів (організаційна структура).

Зараз спостерігаються два основних підходи при застосуванні цього методу:

- створення тільки WBS (тобто структуризація проводиться в одному розрізі);
- створення WBS і OBS (структуризація здійснюється у двох розрізах — проект і організаційні підрозділи).

Таблиця 2.2.

Моделі структуризації проектів

Вид моделі	Визначення та призначення
1 Дерево цілей	Схеми цілей, підцілей по рівнях. Основне правило розбиття - повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена повним набором підцілей.
2 Дерево рішень	Схеми задач оптимізації багатокрокового процесу реалізації проекту. Гілки дерева відображають події, які можуть мати місце, а вузли (вершини)- точки, в яких виникає необхідність вибору.
3. Дерево робіт (СПР)	Включає дві ієрархічні схеми, які між собою пов'язані певним чином: ієрархія виробів та ієрархія робіт. Нижній рівень ієрархії робіт відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці сіткового графіка.
4.Організаційна структура виконавців (ОСВ)	В цій схемі керівник - нульовий рівень. На більш низьких рівнях - відділи, необхідні для функціонального управління роботами. Мета даної структури - визначити виконавців, відповідальних за виконання робіт.
5. Матриця відповідальності	Пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями. Використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проекту.
6. Сіткова модель	Складається на основі СПР і ОСВ, дерева цілей і робіт, таким чином, що утворюють сітковий графік вузлових подій. Це забезпечує можливість проведення ефективного контролю.
7. Структура споживання ресурсів	Ієрархічно побудований граф, який фіксує необхідні на кожному рівні ресурси. Використовується для аналізу засобів, необхідних для досягнення цілей та підцілей проекту.
8. Структура витрат	Ієрархічний граф, який фіксує вартість елементів проекту на кожному рівні.

Крім того, на основі цих підходів інколи використовують:

структуру витрат CBS або структуру обладнання; багаторівневий підхід для мультинаціональних проектів.

Розрізняють також такі структурні моделі проекту:

– RBS (resource brakedown structure) — це різновидність OBS, що визначає, які роботи закріплюються за окремими виконавцями;

– BOM (bill of materials) — ієрархічний погляд на склад матеріалів, які використовуються для створення результату (продукту) проекту;

– PBS (project brake structure) — проектна структурна розбивка фундаментально тотожна WBS, за винятком деяких областей, наприклад, розробки програмних застосунків.

Плануючи проект, структуру процесу трансформують у структуру робіт (WBS), структуру продукту – у структуру ресурсів (RBS), а структуру управління – у структуру розподілу відповідальності та повноважень (OBS).

Вартісна оцінка робіт та ресурсів, згрупованих за певним принципом, дає змогу отримати структури витрат проекту – CBS.

WBS — це ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проекту і подана у графічному вигляді. Це сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу роботи попереднього рівня на її складові.

Акцентуємо увагу, що в залежності від складності проекту та його особливостей проект-менеджери можуть обрати підхід до структуризації проекту в одному, двох або трьох напрямів. Зазначимо, що у практичній діяльності керівники проектів віддають перевагу односпрямованому напрямку структуризації проекту, тобто поділу проекту на окремі частини за обсягом робіт. Отже, чим точніше буде визначено обсяг робіт і термін виконання за кожним видом робіт, тим успішніше має стати реалізація проекту. Інструментом односпрямованої структуризації проекту є модель WBS.

Відмітимо, що модель WBS покликана виконати наступні функціональні завдання (рис. 2.3.)

Акцентуємо увагу, що головним недоліком використання односпрямованого напрямку структуризації проекту (побудови WBS) вважається неможливість урахування координації робіт, відповідальності за їх виконання і визначення їх вартості). За таких умов вважаємо необхідним розглянути двоспрямовану модель структуризації проекту OBS (організаційну структуру проекту).

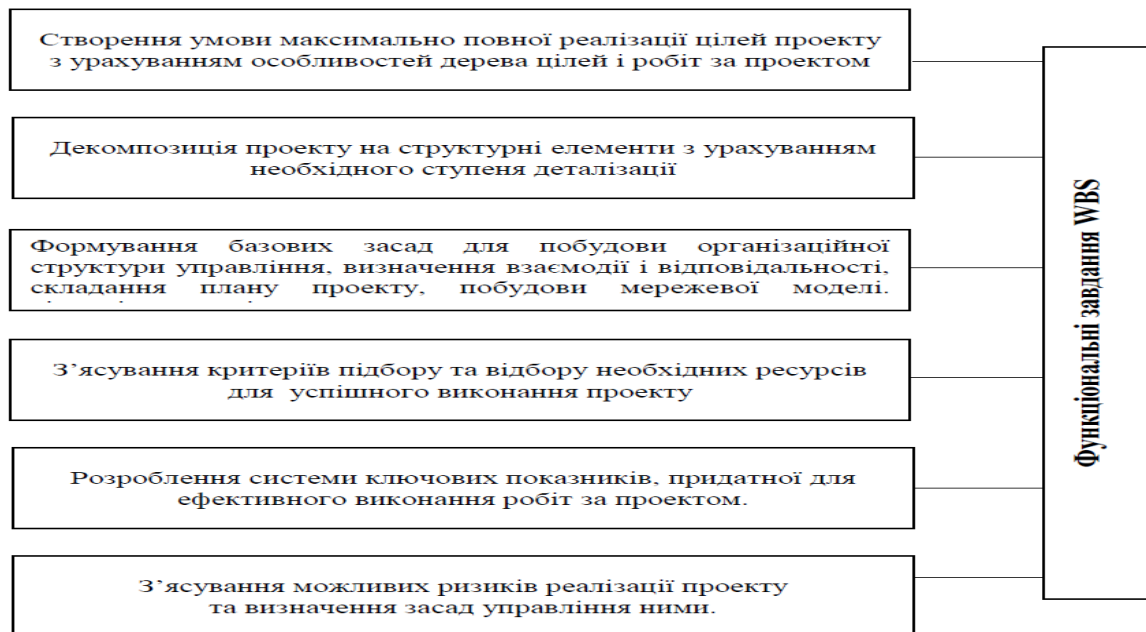


Рис. 2.3. Функціональні завдання WBS

4. Контроль над змінами цілей

Головна задача знайти матеріальні компоненти проекту. Контроль над змінами цілей

досягається завдяки структуризації проекту на розділи, або комп'ютерних програм на модулі.

1. Визначення цілей проекту

Повинні бути повністю та чітко визначені:

- характер проекту;
- цілі та зміст проекту;
- кінцеві продукти та їх характеристика.

Доцільно використовувати ієрархію цілей.

2. Рівень деталізації

Необхідно обдумати (задати) різні рівні деталізації планів та кількість рівнів та елементів в структурі розбиття проекту.

3. Структура процес

Повинна бути підготовлена схема життєвого циклу проекту.

4. Організаційна структура

Схема організаційної структури має охоплювати усі групи та окремі особи, які будуть працювати на проект, включаючи осіб з зовнішнього оточення, зацікавлених в проекті.

5. Структура продукту

Це схема розбиття на підсистеми або ієрархія робіт.

6. План бухгалтерських рахунків в організації

Система кодів, які використовуються при структуризації, має базуватися на плані бухгалтерських рахунків в організації або на можливості його коректування.

7. Структура розбиття проекту

Вищезазначені пункти 3-6 об'єднуються в єдину структуру проекту.

8. Генеральний зведений план проекту

Може бути у подальшому деталізований в процесі пошуку критичного шляху. В ході реалізації проекту зведений план може використовуватися для доповідей вищому керівництву.

9. Матриця розподілу відповідальності

В результаті аналізу взаємовідносин між елементами структури проекту та організацією (підприємством) будується матриця, де елементи структури проекту стають рядками, а елементи схеми організації компанії - стовпчиками (або навпаки). В елементах матриці рівень відповідальності тих чи інших дійових осіб позначають за допомогою різних умовних позначень або кодів.

Таким чином, матриця “призначає” кожному пакету робіт конкретних виконавців.

10. Робочий план бухгалтерських рахунків

У разі необхідності потрібно опрацювати систему субрахунків, які “стикуються” з планом рахунків. (управлінський облік)

11. Робочий сітьовий графік

Реалізація перших 10 кроків дозволяє розробити деталізований графік, який включає по кожній з робіт часові та ресурсні оцінки.

12. Система наряд-завдань

Впливає з попередньої структури (п.7) та матриці (п.9). На цьому етапі завдання мають бути абсолютно конкретними у часових ресурсах.

13. Система звітності та контролю

Розроблюються форми звітів та повідомлень, продумується спосіб їх надання тощо.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 2:

1. WBS — це:

а) ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт із виконання проекту і подана у графічному вигляді;

б) сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті синтезу робіт попереднього рівня;

в) комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проекту між собою;

г) вірна відповідь відсутня.

2. Які підходи використовуються при застосуванні методу WBS:

а) створення тільки WBS (структуризація в одному розрізі);

б) створення WBS і OBS (у розрізі — проект і організаційні підрозділи);

в) створення WBS і CBS (у розрізі проекту й витрат на його реалізацію);

г) правильні відповіді а) та б)?

3. Які з перелічених рівнів входять до WBS:

а) проект;

б) стадії або субпроекти;

в) системи або блоки;

г) всі відповіді вірні.

4. Яке з перерахованих завдань не належить до процесу структуризації проекту:

а) розподіл відповідальності за елементами проекту й визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);

б) точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);

в) створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;

г) всі відповіді вірні.

5. Дві ієрархічні схеми, які між собою пов'язані як ієрархія виробів та ієрархія робіт (нижній рівень відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці сіткового графіка), називаються:

а) "дерево цілей";

б) "дерево робіт";

в) "дерево ризиків";

г) матриця відповідальності.

6. Матриця відповідальності — це:

а) схема, що пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями (використовується для контролю відповідності розподілу ролей за цілями проекту);

б) схема, що пов'язує ресурси з організаціями-постачальниками (використовується для контролю за розподілом та використанням ресурсів проекту);

в) схема, що пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями та організаціями-постачальниками;

г) вірна відповідь відсутня.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції:

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекції:

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Цільове значення стратегічного аналізу?
2. Які основні вимоги до структури проекту?
3. Охарактеризуйте структуру проекту.
4. Які основні задачі структуризації проекту?
5. Які моделі структуризації проекту Ви знаєте?
6. Опишіть елементи та принципи SWOT – аналізу
7. Опишіть функціональні завдання WBS
8. Назвіть основні методи структуризації проекту.
9. Двоспрямована структуризація та кодування проекту.
10. Трипрямована структура проекту.
11. Чому проведення структуризації є необхідним в управлінні проектами?
12. Охарактеризуйте принципи системи контролю проекту.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

2. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент. Навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса 2020. URL:

<http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

3. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D>

0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf

4. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедева І. Ю. та ін. *Управління проектами: навч. посіб. / за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.*
5. Гонтарева І. В. *Управління проектами: підручник Харків ХНЕУ, 2011. 444с.*
6. Козик В.В., Тимчишин І.Є. *Практикум з управління проектами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.*
7. Лехан В.М. *Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник / В. М. Лехан, Л. В. Крячкова, В. В. Волчек. – Дніпропетровськ, 2016. - 53 с.*
8. Микитюк П. П. *Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.*
9. Концепція МОЗ України «Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації». URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx
10. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
11. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.
12. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
13. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Штурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

Додаткова:

1. Баєва О.В. *Основи менеджменту охорони здоров'я: навчально – методичний посібник. Київ: МАУП, 2007. 328 с.*
2. Баєва О.В. *Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.*
3. Данько В.В. *Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 4. С. 225–233.*
4. Деякі уроки реформи охорони здоров'я України / Г.О. Слабкий, В.М. Лехан, К.О. Надутий та ін. *Україна. Здоров'я нації. 2014. № 3 (31).С. 7 – 22.*
5. Жаліло Л.І., Мартинюк О.І. *Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я “Здоров'я-2020”. Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2011 р.): т. 1 / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, С.В. Загороднюка. Київ: НАДУ, 2011. С. 201 – 203.*
6. *МОЗ України: Що було, є і буде.* URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.
7. Презентація МОЗ України для Національної ради реформ «На шляху до європейської системи охорони здоров'я». URL: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/6.2._reforma_oz_presentacia2015_04_16.pdf.
8. Семчук І.В., Кукель Г.С., Роледерс В.В. *Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. Ефективна економіка. 2020. № 5.* URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
4. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.
5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
6. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
7. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
8. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
9. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.

ТЕМА 3.
РОЗРОБКА ПРОЄКТУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З УРАХУВАННЯМ
КРИТЕРІЇВ SMART ТА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЄКТУ.
ПРОЄКТ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕСОЗ В РОБОТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я.

Актуальність теми:

- Забезпечити прозорість фінансування системи охорони здоров'я
- Надати можливість працювати без паперу (поступовий перехід на електронний облік: е-рецепт, е-карта, е-направлення)
- Сформувати бізнес-середовище для створення нових електронних сервісів
- Створити простір для інновацій в медицині
- Сприяти розвитку медичного ІТ-простору

Мета: Набуття здобувачем вищої освіти знань, базових засад проєктного менеджменту щодо впровадження електронної системи охорони здоров'я, в медичних закладах, роль і функції НСЗУ, формування елементів загальних та спеціальних компетентностей у сфері проєктного менеджменту.

Основні поняття:

1. Електронна система охорони здоров'я. Центральна база даних (ЦБД), Електронна медична інформаційна система (МІС). Електронний облік: е-рецепт, е-карта, е-направлення
2. Проєкт впровадження ЕСОЗ в роботу закладу охорони здоров'я. Метод розробки проєкту: ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ
3. Процес верифікації НСЗУ медзакладів
4. Життєвий цикл проєкту
5. Формулювання цілей проєкту з використанням критеріїв SMART

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

- 1. Електронна система охорони здоров'я. Центральна база даних (ЦБД), Електронна медична інформаційна система (МІС). Електронний облік: е-рецепт, е-карта, е-направлення**

Електронна система охорони здоров'я — двокомпонентна система, в якій користувач через МІС взаємодіє з центральною базою даних.

ЕСОЗ складається з:

• **Центральної бази даних (ЦБД)** — інформаційно-телекомунікаційна система, яка містить передбачені законодавством реєстри, програмні модулі, інформаційну систему НСЗУ, в частині, необхідній для реалізації державних фінансових гарантій та ін.

Також, забезпечує можливість створення, перегляду, обміну інформацією та документами між реєстрами, державними електронними інформаційними ресурсами, електронними медичними інформаційними системами.

• **МІС (електронна медична інформаційна система)** — інформаційно-телекомунікаційна система, яка дає змогу автоматизувати роботу суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я, створювати, переглядати, обмінюватися інформацією в електронній формі, зокрема з центральною базою даних (у разі підключення).

Інфраструктурні учасники:

• **Міністерство охорони здоров'я України**

МОЗ формує політику в сфері охорони здоров'я (policymaker).

Основними повноваженнями МОЗ щодо ЕСОЗ є встановлення та затвердження правил роботи та функціонування ЕСОЗ. Зазначені повноваження реалізуються через прийняття та ініціювання прийняття нормативно-правових актів - законів, постанов та розпоряджень, наказів.

• **ДП «Електронне здоров'я» (eZdorovya)**

Для підтримки функціонування ЕСОЗ важливою є функція адміністрування. Адміністратор системи відповідальний за забезпечення безперебійної роботи ЦБД, здійснення технічної підтримки системи, взаємодію з МІС щодо їх роботи з ЦБД. На сьогодні функцію адміністрування виконує ДП «Електронне здоров'я».

• **Бізнес**

медичні інформаційні системи (МІС) — МІС надають сервіси для кінцевих користувачів.

Саме в МІС розміщені електронні кабінети лікарів, пацієнтів, менеджерів закладів. Через МІС здійснюється робота цих користувачів з ЦБД ЕСОЗ. МІС обирають відповідно до потреб користувачів та функціоналу, який він надає. При виборі медичної інформаційної системи доцільно обрати декілька МІС для порівняння, запитати презентації функціоналу від них, дізнатися рівень технічної та юридичної підтримки і вже після цього приймати рішення про вибір.

Актуальна інформація про МІС, які підключені до ЕСОЗ та яким функціоналом вони володіють, розміщується на сайті адміністратора.

• **Національна служба здоров'я України**

Основні функції НСЗУ щодо ЕСОЗ:

- визначення напрямків її розвитку;
- забезпечення впровадження нового функціоналу та інтеграції з іншими системами і реєстрами;
- управління даними в системі, ведення реєстрів системи;
- захист інформації, у тому числі персональних даних.

2. Проєкт впровадження ЕСОЗ в роботу закладу охорони здоров'я . Метод розробки проєкту: ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ

Для досягнення мети потрібно виконати багато локальних цілей. Дерево цілей - це схема, що показує, як головна мета розбивається на підцілі, та має ієрархічну структуру.

Вершиною «Дерева цілей» є стратегічна (головна ціль), з якою тісно пов'язані перспективні цілі та конкретні завдання на кожному рівні ієрархії. При цьому мета вищого порядку відповідає вершині дерева, а нижче розташовуються локальні цілі (завдання), за допомогою яких забезпечується досягнення цілей верхнього рівня.

Етапи побудови «Дерева цілей»:

- формулюємо стратегічну мету, це вершина дерева;
- записуємо підцілі, які сприяють здійсненню глобальної стратегічної мети;
- виділяємо ті цілі та завдання, які залежать безпосередньо від нас, або піддаються нашому прямому впливу, або абсолютно від нас не залежні;
 - проводимо декомпозицію цілей далі, для чого повторюємо дії, визначені в попередньому пункті, але тільки по відношенню до другого ряду цілей. Будуємо послідовну ієрархію до тих пір, поки всі цілі не зведуться до реалізації конкретної дрібної задачі.

Продукт проєкту – впроваджена ЕСОЗ в роботу закладу

Результат проєкту – виконання ліцензійних умов впровадження господарської діяльності, можливість функціонувати на ринку медичних послуг

Фінансування проєкту може здійснюватися як з приватних, так і з державних джерел, або змішаних.

АЛГОРИТМ ПРОЄКТУ:

Кожна фаза / етап проєкту має контрольні точки «віхи», під час проходження яких вивчається додаткова інформація і оцінюються можливі напрями подальшого розвитку проєкту:

1. Розпорядження на виконання робіт;
2. Інформаційну базу для планування сформовано;
3. Цілепокладання здійснено;
4. Оцінено потенціал підприємства;
5. Персонал до розроблення проєктів підготовлений;
6. Затвердження графіку подання проєктних пропозицій;
7. Проведення загальних зборів трудового колективу та прийняття плану впровадження ЕСОЗ;
8. Впровадження ЕСОЗ затверджено;
9. Початок діяльності щодо реалізації роботи закладу в ЕСОЗ;
10. Проєкт завершено.

Бюджет проєкту розраховується автоматично за допомогою програми Microsoft Project. Бюджет охоплює затрати про проєкту в цілому і на виконання окремих робіт.

Планування витрат на проєкт — найважливіша складова успішності його реалізації. Планування витрат є першим кроком на шляху планування вартості проєкту: **планування ресурсів** — які ресурси й у якій кількості необхідні для виконання робіт проєкту; **оцінка вартості** — визначається вартість задіяних ресурсів; **бюджетування** — визначення вартості кожної окремої роботи.

3. Процес верифікації НСЗУ медзакладів.

НСЗУ верифікує **чотири типи закладів:**

- із надання первинної медичної допомоги (станом на 31.08.2023 зареєстровано 3046 активних закладів);
- вторинної, третинної, паліативної медичної допомоги та реабілітаційної допомоги (10482 активних);
- екстреної медичної допомоги (25 активних);
- аптечний заклад (2793 активних).

Верифікація реєстраційних даних закладів охорони здоров'я в ЕСОЗ триває **постійно** з використанням даних ЄДР і ліцензійного реєстру МОЗ або Держлікслужби.

Верифікація даних з ЄДР — автоматична. Щоб успішно зареєструватися і функціонувати в ЦБД ЕСОЗ, закладу необхідно **зареєструватися в ЄДР і мати активний статус**. Відомості щодо чинної ліцензії вносять до Реєстру керівники або уповноважені особи закладу.

Щоб успішно пройти верифікацію в ЕСОЗ, необхідно внести повні і коректні відомості про заклад згідно із чинною ліцензією. Якщо дані про ліцензію внесли некоректно, заклад не буде верифікований. Натомість НСЗУ надішле перелік виявлених розбіжностей у реєстраційних даних. Виправте помилки і заново подайте заявку на верифікацію та активацію в ЦБД ЕСОЗ

Які дані медзаклади мають вносити в ЕСОЗ

- 1. Медичні висновки про тимчасову непрацездатність.
- 2. Медичні висновки про народження.
- 3. Медичні записи осіб з підозрою на інфікування або з підтвердженим діагнозом захворювання на COVID-19. Ця норма діє протягом карантину, встановленого КМУ з метою запобігання поширенню на території України COVID-19 і 30 днів з після його скасування;
- 4. Записи про рецепти:
 - на антибактеріальні лікарські засоби;
 - наркотичні (психотропні) лікарські засоби;
 - усі рецептурні лікарські засоби (з квітня 2023 року).
- 5. Медичні записи щодо взаємодії з пацієнтом, на підставі яких формуються перераховані медичні висновки та електронні рецепти.
- 6. Медичні записи, записи про направлення та рецепти, які стосуються надання медичних послуг у рамках програми державних гарантій медичного обслуговування населення чи іншого фінансування за рахунок бюджетних коштів.
- 7. Медичні записи про направлення з метою проведення розширеного неонатального скринінгу новонароджених.
- 8. Інформація про результати реабілітаційного обстеження, реабілітаційні втручання, зміни до медичних записів індивідуального реабілітаційного плану тощо.

Інші медичні записи, не передбачені як обов'язкові, можна вносити до ЕСОЗ **за рішенням закладу та за згодою пацієнта**, отриманою відповідно до вимог [Закону України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI](#).

Водночас повний перехід до цифрового обліку всієї медичної документації відбуватиметься поступово і супроводжуватиметься додатковими змінами до інших нормативно-правових актів.

4. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЄКТУ

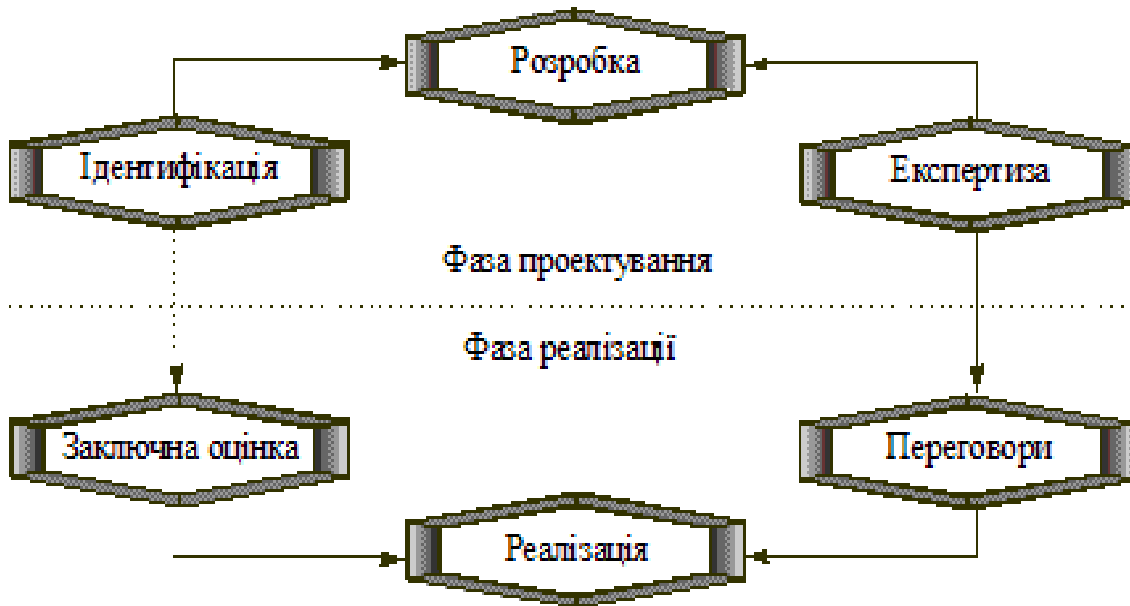


Рис. 6. Складові проектного циклу (погляд фахівців Світового банку)

5. Формулювання цілей проекту з використанням критеріїв SMART

Таблиця 3.1.

Specific - Чіткі	Чітко та точно сформулюйте, що саме ви хочете
Measurable - Вимірювані	Переконайтеся, що ви будете здатні відслідкувати свій прогрес
Attainable - Досяжні	Переконайтеся, що ваша ціль є досяжною при наявних ресурсах
Result Oriented – Орієнтовані на результат	Переконайтеся, що ваша ціль має конкретний результат
Time-Bound – обмежені в часі	Визначте остаточну дату для кожного етапу цілі

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 3:

1. ЕСОЗ – це:
 - А) Інформаційно-телекомунікаційна система, яка дає змогу автоматизувати роботу суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я, створювати, переглядати, обмінюватися інформацією в електронній формі, зокрема з центральною базою даних (у разі підключення).
 - Б) Програмне рішення, що дозволяє створювати, одержувати, аналізувати дані в реальному часі.
 - В) Двокомпонентна система, в якій користувач через електронну медичну інформаційну систему взаємодіє з центральною базою даних.**
 - Г) Інформаційно-телекомунікаційна система, яка містить передбачені законодавством реєстри, програмні модулі, інформаційну систему НСЗУ, в частині, необхідній для реалізації державних фінансових гарантій та ін.
2. Центральна база даних, як частина електронної системи охорони здоров'я, забезпечує:
 - А) Можливість автоматизації роботи суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я, створення, перегляд, обмін інформацією в електронній формі.
 - Б) Можливість створення, перегляду, обміну інформацією та документами між реєстрами, державними електронними інформаційними ресурсами, електронними медичними інформаційними системами.**
 - В) Зберігання інформації в одному місці.
 - Г) Можливість аналізу та використання даних для прогнозування потреб населення в медичних послугах, розробки програми медичних гарантій, здійснення оплати закладам за медичні послуги.
3. Цілі ЕСОЗ всі, ОКРІМ:
 - А) Створити базу тривалого збереження медичних даних.**
 - Б) Сформувані бізнес-середовище для створення нових електронних сервісів.
 - В) Забезпечити прозорість фінансування системи охорони здоров'я.
 - Г) Створити простір для інновацій в медицині.
4. За допомогою якого інструменту на сайті НСЗУ можна перевірити прозорість електронних даних в центральній базі даних?
 - А) Інформаційні панелі.
 - Б) Звіти.
 - В) Інформаційно-аналітичні панелі.
 - Г) Аналітичні панелі (дашборди).**
5. Роль НСЗУ в програмі впровадження ЕСОЗ:
 - А) Створює системи, які дають змогу автоматизувати роботу медзакладів з Центральною базою даних.
 - Б) Аналізує та використовує дані для прогнозування потреб населення в медичних послугах, розробки програми медичних гарантій, здійснення оплати закладам за медичні послуги.**
 - В) Адмініструє Центральну базу даних ЕСОЗ та контролює розробку електронної системи охорони здоров'я в Україні.
 - Г) Формує політику в галузі охорони здоров'я, відповідає за реалізацію реформ.
6. Роль eZdоговуа в програмі впровадження ЕСОЗ:
 - А) Створює системи, які дають змогу автоматизувати роботу медзакладів з Центральною базою даних.

- Б) Аналізує та використовує дані для прогнозування потреб населення в медичних послугах, розробки програми медичних гарантій, здійснення оплати закладам за медичні послуги.
- В) Адмініструє Центральну базу даних ЕСОЗ та контролює розробку електронної системи охорони здоров'я в Україні.**
- Г) Формує політику в галузі охорони здоров'я, відповідає за реалізацію реформ.
7. Яка із частин системи впровадження ЕСОЗ формує політику в галузі охорони здоров'я, відповідає за реалізацію реформ:
- А) eZdorovya
- Б) Національна служба здоров'я України
- В) Міністерство охорони здоров'я України**
- Г) Бізнес
8. Якщо медичний заклад не буде використовувати всі можливості електронної системи охорони здоров'я, які визначені законодавством обов'язковими в процесі провадження господарської діяльності з медичної практики, зокрема внесення первинної медичної облікової документації, ведення обліку медичних послуг, управління медичною інформацією тощо, це може призвести до:
- А) Загрози втрати ліцензії медичним закладом.**
- Б) Штрафу.
- В) Кримінальної відповідальності керівництва медичної установи.
- Г) Нічого не буде.
9. Якщо медичний заклад не має заключених з Національною службою здоров'я України договорів чи можна знайти напрацьовані за певний період часу електронні відомості данної установи на сайті НСЗУ в аналітичних панелях?
- А) Ні, відомостей не буде.
- Б) Так, але частково.
- В) Так, відобразатиметься повна інформація.**
- Г) Немає правильної відповіді.
10. Приватна клініка сімейної медицини «Медіс» не співпрацює з Національною службою здоров'я України. Чи зобов'язані працівники данної медичної установи вносити отримані відомості про пацієнта в ЕСОЗ?
- А) Це визначає статут клініки, затверджений керівником закладу.
- Б) Так.**
- В) Ні.
- Г) За бажанням лікаря.
11. «Дерево цілей» - це:
- А) Сукупність цілей проекту в модельному відображенні їх ієрархічної структури.
- Б) Схема, що показує, як головна мета розбивається на підцілі, та має ієрархічну структуру.**
- В) Схема, що показує, як головна мета розбивається на підцілі, та має лінійну структуру.
- Г) Схема поділу цілей по рівням.
12. Контрольними точками «віхами», під час проходження яких вивчається додаткова інформація і оцінюються можливі напрями подальшого розвитку проекту впровадження ЕСОЗ, є всі, ОКРІМ:
- А) Розпорядження на виконання робіт.
- Б) Аналіз життєвого циклу проекту проведено.**
- В) Цілепокладання здійснено.
- Г) Проєкт завершено.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції:

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекції:

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

Навчально-методична література:

- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
- Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Хто є зацікавленими особами (учасниками) проекту?
2. Відмінності ЕСОЗ від попередньої системи охорони здоров'я в Україні
3. Назвіть категорії зацікавлених сторін проекту?
4. Навіщо треба визначати зацікавлених сторін проекту?
5. Назвіть типи конфліктів між зацікавленими сторонами проекту
6. Назвіть необхідні компоненти створення проекту.
7. З яких причин доцільно тимчасово відокремлювати проект від поточної діяльності медичного закладу?
8. Назвіть основні характеристики проекту впровадження ЕСОЗ.
9. Що розуміється під характеристикою терміновість?
10. Що розуміється під характеристикою унікальність?
11. Як здійснюється ресурсне планування інноваційної програми?
12. Опишіть життєвий цикл проекту
13. Переваги та недоліки методу «Дерево рішень»
14. Переваги та недоліки методу SWOT – аналізу
15. Переваги та недоліки методу постановки цілей SMART в проектному менеджменті (наведіть класифікацію цілей)

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

2. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент. Навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
4. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедева І. Ю. та ін. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
5. Гонтарева І. В. Управління проектами: підручник Харків ХНЕУ, 2011. 444с.
6. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проектами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
7. Лехан В.М. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник / В. М. Лехан, Л. В. Крячкова, В. В. Волчек. – Дніпропетровськ, 2016. - 53 с.
8. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.
9. Концепція МОЗ України «Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації». URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx
10. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
11. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.
12. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
13. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
14. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник / М.М. Білінська, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло та ін. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.
15. Попченко Т.П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2012. 96 с.

Додаткова:

1. Басва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: навчально – методичний посібник. Київ: МАУП, 2007. 328 с.
2. Басва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
3. Данько В.В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.

4. Деякі уроки реформи охорони здоров'я України / Г.О. Слабкий, В.М. Лехан, К.О. Надутий та ін. *Україна. Здоров'я нації*. 2014. № 3 (31).С. 7 – 22.
5. Жаліло Л.І., Мартинюк О.І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я “Здоров'я-2020”. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2011 р.): т. 1 / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, С.В. Загороднюка. Київ: НАДУ, 2011. С. 201 – 203.
6. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.
7. Презентація МОЗ України для Національної ради реформ «На шляху до європейської системи охорони здоров'я». URL: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/6.2._reforma_oz_presentacia2015_04_16.pdf.
8. Семчук І.В., Кукель Г.С., Роледерс В.В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
4. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.
5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
6. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
7. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
8. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
9. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.

ТЕМА 4. СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я. ПРОФІЛЬ «МІЙ ВЛАСНИЙ ПРОЄКТ».

Актуальність теми: Розробка здобувачем власного проєкту в сфері охорони здоров'я за наданою матрицею. Визначення інноваційності, результативності та соціальної значущості проєкту.

Мета: набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад бізнес – планування в охороні здоров'я та правового забезпечення діяльності медичного закладу, формування елементів спеціальних компетентностей з аналізу стану медичної галузі та складання юридичного плану як частини бізнес-плану медичного закладу.

Основні поняття:

1. Ідея та інновація власного проєкту,
2. Критерії SMART, SWOT- аналіз , життєвий цикл проєкту, стратегія розвитку,
3. Планування ефективної комунікації.

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Ідея та інновація власного проєкту

Проєктом в галузі охорони здоров'я називається сукупність розподілених в часі заходів або робіт, що спрямовані на досягнення поставленої мети : покращення здоров'я населення, удосконалення якості медичних послуг, впровадження нових технологій лікування, забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я

7 ключових елементів проєкту

- Для чого проєкт?
- Де ми робимо проєкт?
- Що саме ми робимо?
- Коли і як довго ми будемо робити проєкт?
- З ким (цільова аудиторія) і як ми їх відбираємо?
- Хто (наш персонал?)
- Як (будемо впроваджувати проєкт і наша поведінка в процесі?)

Таблиця 4.1.

Профіль індивідуального проєкту

Профіль проєкту	Мої ідеї	Ідеї інших	Висновки та дії
Для чого?			
Де?			
Що?			
Коли?			
З ким?			

Хто?			
Як?			

Аналіз здійсненності проекту

- Чи можна здійснити проект за наявності існуючого рівня технології?
- Чи відповідає проект потребам цільової аудиторії?
- Чи проведено аналіз ринку?
- Чи є в наявності всі необхідні ресурси?
- Чи проведено аналіз економічної ефективності?
- Чи є в наявності повноваження для реалізації проекту?

2. Критерії SMART, SWOT- аналіз , життєвий цикл проекту, аналіз ризиків, стратегія розвитку, ефективна комунікація

Таблиця 4.2

Критерії SMART

Specific - Чіткі	Чітко та точно сформулюйте, що саме ви хочете
Measurable - Вимірювані	Переконайтеся, що ви будете здатні відслідкувати свій прогрес
Attainable - Досяжні	Переконайтеся, що ваша ціль є досяжною при наявних ресурсах
Result Oriented – Орієнтовані на результат	Переконайтеся, що ваша ціль має конкретний результат
Time-Bound – обмежені в часі	Визначте остаточну дату для кожного етапу цілі

SWOT- аналіз , життєвий цикл проекту: тема 3

Планування ризиків

- Ризики – це невизначені майбутні події, які можуть впливати на процес та результат проекту

Два види ризиків

- Загрози, які мають негативний вплив
- Можливості, які мають позитивний вплив

3. Планування ефективної комунікації.

Таблиця 4.3

Планування ефективної комунікацій

Типи комунікацій
Внутрішня та зовнішня
Вертикальна та горизонтальна

Усна та письмова
Вербальна та невербальна
Формальна та неформальна
Офіційна та неофіційна

Приклад проєкту здобувача.

Переведення пацієнтів з цукровим діабетом з людських інсулінів на NGI, показати переваги інсулінів компанії Novo Nordisk, зменшення кількості гіпоглікемій у пацієнтів з цукровим діабетом

Профіль проєкту	Мої ідеї	Ідеї інших(на даний момент конкурентів немає, але якщо уявити, що вони є)	Висновки та дії
Для чого?	Збільшити кількість призначень інсулінів нової генерації (NGI), зменшити кількість гіпоглікемій, підвищити рівень компенсації пацієнтів з цукровим діабетом	Збільшити кількість призначень інсулінів іншої компанії	Показати різницю лікарю і пацієнту між застосуванням людських інсулінів і NGI, попередження гіпер і гіпоглікемій
Де?	На базі стаціонарних лікарень Одеси з ендоліжками	В усіх медичних закладах де є ендокринологи	Обрати лікарні, домовитись з лікарями
Що?	Поставка CGMS моніторів і сенсорів до них	Поставка більш сучасних/ зручних моніторів/ сенсорів	CGMS моніторинг, на даний момент, є одним з найкращим контролем цукрового діабету і досягнення компенсації
Коли?	Протягом року	Протягом 5 років	Встановити графік поставок CGMS моніторів і сенсорів до них
З ким?	Некомпенсовані пацієнти з ЦД	Усім пацієнтам з цукровим діабетом	Донести пацієнту з цукровим діабетом про необхідність компенсації
Хто?	Лікарі-ендокринологи	Лікарі-ендокринологи	Допомога лікарю-ендокринологу виявити скриті гіпоглікемії, компенсувати пацієнта

Як?	Через компанію Medtronic, яка є єдиним(офіційним) постачальником на ринку України	Активна співпраця з ЛПУ, залучення спікерів	Договір з компанією Medtronic
-----	--	---	-------------------------------

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 4:

1. Де НЕ працює проектний менеджмент? В ситуації:
 - А) Високої невизначеності.
 - Б) Динамічного зовнішнього середовища.
 - В) Жорстких обмежень.
 - Г) **Відкритих можливостей.**
2. Для постановки цілей проекту краще використовувати:
 - А) SWOT
 - Б) **SMART**
 - В) PESTLE
 - Г) SPACE
3. Вкажіть, які критерії належать SMART - критеріям :
 1. Чіткі та вимірювані.
 2. Чіткі та досяжні.
 3. Орієнтовані на результат та обмежені в часі.
 4. Чіткі та обмежені в часі.
 - А) 1, 2, 3
 - Б) 1, 2, 4
 - В) 1, 3, 4
 - Г) **Всі відповіді правильні.**
4. Мета SWOT-аналізу:
 - А) Розробити стратегію, яка дозволить підвищити прийнятну цінність товару (послуги), а також допоможе максимізувати довгостроковий прибуток організації на ринку.
 - Б) Оцінювання поточної ситуації і готовності організації до змін.
 - В) **Оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз організації, задля аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.**
 - Г) Оцінювання конкурентоспроможності організації.
5. Який метод аналізу використовують задля оцінки конкурентоспроможності:
 - А) SWOT-аналіз.
 - Б) PESTLE-аналіз.
 - В) Модель McKinsey 7S.
 - Г) **Аналіз 5 сил Майкла Портера.**
6. Який метод аналізу використовують задля оцінки змін макросередовища і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних організації, але таких, що здійснюють суттєвий вплив на прийняття стратегічних рішень:
 - А) Матриця Ансоффа.
 - Б) **PESTLE-аналіз.**
 - В) Модель McKinsey 7S.
 - Г) Аналіз 5 сил Майкла Портера.
7. Який із критеріїв НЕ входить в PESTLE-аналіз?

- А) Соціальні чинники.
 - Б) Економічні чинники.
 - В) Технологічні чинники.
 - Г) **Фактори внутрішнього середовища.**
8. Різниця між SWOT і TOWS аналізами?
- А) Різниці немає.
 - Б) **TOWS націлений на оцінку зовнішнього середовища, на основі якого вже проводиться аналіз внутрішнього середовища.**
 - В) TOWS націлений на оцінку внутрішнього середовища, на основі якого проводиться аналіз зовнішнього середовища.
 - Г) Правильної відповіді немає.
9. Типи комунікацій:
- А) Внутрішня та зовнішня.
 - Б) Вертикальна та горизонтальна.
 - В) Вербальна та невербальна.
 - Г) **Всі відповіді вірні.**
10. За допомогою якого методу можна чітко розподілити ролі та обов'язки в групі, задля планування людських ресурсів:
- А) **RACI-Matrix**
 - Б) Матриця Ансоффа.
 - В) Модель McKinsey 7S.
 - Г) Аналіз 5 сил Майкла Портера

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції:

- Учбові приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекції:

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

Навчально-методична література:

- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
- Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть визначення проекту, як організаційної форми впровадження ділової ідеї.
2. Назвіть необхідні компоненти створення проекту.
3. З яких причин доцільно тимчасово відокремлювати проект від поточної діяльності медичного закладу?

4. Назвіть основні характеристики власного проєкту.
5. Що розуміється під характеристикою терміновість?
6. Що розуміється під характеристикою унікальність?
7. Як здійснюється ресурсне планування інноваційної програми?
8. Які результати впровадження власного проєкту отримали ?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Управління проєктами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
2. Горбаченко С.А. Проєктний менеджмент. Навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
4. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедева І. Ю. та ін. Управління проєктами: навч. посіб. /за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
5. Гонтарева І. В. Управління проєктами: підручник Харків ХНЕУ, 2011. 444с.
6. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проєктами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
7. Лехан В.М. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник / В. М. Лехан, Л. В. Крячкова, В. В. Волчек. – Дніпропетровськ, 2016. - 53 с.
8. Микитюк П. П. Управління проєктами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.
9. Концепція МОЗ України «Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації». URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx
10. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
11. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.
12. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
13. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

14. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник / М.М. Білинська, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло та ін. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.
15. Попченко Т.П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2012. 96 с.

Додаткова:

1. Басва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: навчально – методичний посібник. Київ: МАУП, 2007. 328 с.
2. Басва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
3. Данько В.В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.
4. Деякі уроки реформи охорони здоров'я України / Г.О. Слабкий, В.М. Лехан, К.О. Надутий та ін. *Україна. Здоров'я нації*. 2014. № 3 (31). С. 7 – 22.
5. Жаліло Л.І., Мартинюк О.І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я “Здоров'я-2020”. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2011 р.): т. 1 / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, С.В. Загороднюка. Київ: НАДУ, 2011. С. 201 – 203.
6. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.
7. Презентація МОЗ України для Національної ради реформ «На шляху до європейської системи охорони здоров'я». URL: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/6.2._reforma_oz_presentacia2015_04_16.pdf.
8. Семчук І.В., Кукель Г.С., Роледерс В.В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
4. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.
5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
6. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
7. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
8. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
9. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.

ТЕМА 5. АНАЛІЗ ТА ЕКСПЕРТИЗА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕДУРИ ПРЕЗЕНТАЦІЇ ТА ЗАХИСТУ ПРОЄКТУ. ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Актуальність теми: аналіз інвестиційного проекту медичного закладу та оцінка інвестиції з точки зору кінцевих споживачів фармацевтичної продукції чи медичних послуг, які пропонуються проектом. В рамках аналізу інвестиційного проекту повинні бути виконані дослідження з аналізу ринку та конкурентного середовища, розроблений інвестиційний та маркетинговий план проекту.

Мета: Набуття здобувачем вищої освіти знань базових засад проєктного менеджменту в охороні здоров'я, в медичних закладах, формування елементів загальних та спеціальних компетентностей у сфері проєктного менеджменту.

Основні поняття:

Базові засади аналізу та експертизи інвестиційних проєктів в охороні здоров'я. Методики оцінювання ефективності проєктів. Презентація проєктів. Оцінка результату

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

Метою комерційного (маркетингового) аналізу інвестиційного проекту медичного закладу є оцінка інвестиції з точки зору кінцевих споживачів фармацевтичної продукції чи медичних послуг, які пропонуються проектом. В рамках аналізу інвестиційного проекту повинні бути виконані дослідження з аналізу ринку та конкурентного середовища, розроблений інвестиційний та маркетинговий план проекту.

Завданнями комерційного аналізу є відповіді на питання:

- ◆ якими є характеристики ринку, де реалізуватиметься продукція або послуги проекту;
- ◆ за якою ціною продаватимуться продукція чи послуги;
- ◆ які заходи з управління маркетингом треба буде здійснити для виведення продукції чи медичних послуг на ринок і яка вартість цих заходів.

Етапи інвестиційного аналізу:

- 1) попередній аналіз інвестиційної ідеї;
- 2) ідентифікація проекту;
- 3) інституціональний аналіз;
- 4) аналіз технічної бази проекту;
- 5) комерційний аналіз проекту;
- 6) фінансовий аналіз;
- 7) соціальний аналіз;
- 8) економічний аналіз;
- 9) аналіз системи управління проектом;
- 10) формування комплексної оцінки інвестиційного проекту та рекомендацій інвестору.

До якісних методів ризику слід віднести експертний аналіз ризиків.

Процедура експертної оцінки ризику передбачає:

- визначення видів ризику і граничного рівня його припустимої величини;
- встановлення ймовірності настання ризикової події і небезпечності даного ризику для успішного завершення проекту;
- визначення інтегрального рівня з кожним видом ризику і вирішення питання про прийнятність даного виду ризику для учасників проекту.

Фінансовий аналіз інвестиційного проекту — це сукупність прийомів і методів оцінки його ефективності (перевищення доходів над витратами) за весь термін життя проекту у взаємозв'язку з діяльністю закладу охорони здоров'я — об'єктом інвестування.

• **Метою фінансового аналізу** є визначення рентабельності й ефективності проекту з погляду інвесторів та медичного закладу, що реалізує проект, а також оцінка поточного й прогнозованого фінансового стану медичного закладу (в залежності від його форми власності).

Наслідки, які маємо подолати, як результат радянської системи охорони здоров'я Семашко:

- екстенсивний розвиток охорони здоров'я;
- серйозні деформації у використанні ресурсів галузі;
- розлад у стосунках «лікар – пацієнт» (тіньовий бізнес, неофіційні платежі);
- недооцінка впливу економічних функцій на соціальні функції всієї держави.

Проблеми, які має вирішити сучасна реформа охорони здоров'я:

Відсутність:

- оцінки результатів роботи медичних працівників;
- системи економічної мотивації;
- розрахунку ефективності використання ресурсів;
- пошуку ефективних альтернативних варіантів капіталовкладень.

В основу економіки у вітчизняній охороні здоров'я покладено:

- утримання закладів охорони здоров'я;
- вирішення фінансових, кадрових та матеріальних потреб галузі;
- пошук додаткових джерел фінансування.

Особливості економічних відносин у охороні здоров'я України

- Перехід від утримання закладів охорони здоров'я до фінансування наданих ними медичних послуг:

- На рівні ПМД – капітаційна ставка.
- На вторинному – оплата за послугу, пакети послуг, ДСГ
- Фінансування державних цільових програм, ліків, виробів медичного призначення.

Джерелами доходу сучасних медичних закладів є:

1. Медичні послуги за договорами НСЗУ

2. Медичні послуги поза договорами НСЗУ:

- добровільне медичне страхування,
- лікарняні каси
- профілактичні огляди;
- медичні послуги, які не передбачені державними гарантіями;

- інші.

Джерела фінансування медичних закладів на державному рівні:

1. Загальні податкові надходження (бюджетна система охорони здоров'я)
2. Цільові податки
3. Цільові внески на загальнообов'язкове медичне страхування (систему обов'язкового медичного страхування інколи називають «соціального медичного страхування»).
4. Особисті внески населення (співплата за певні види послуг) й ІНШІ джерела

- **Фінансовий аналіз інвестиційного проєкту медичного закладу вирішує наступні завдання:**

- дати оцінку фінансового стану і фінансових результатів «без проєкту» і «з проєктом»;
- оцінити потребу у фінансуванні проєкту і забезпечити координацію використання фінансових ресурсів у часі;
- визначити достатність економічних стимулів для потенційних інвесторів;
- оцінити, оптимізувати й зіставити витрати та вигоди проєкту в кількісному вимірі.

Основні типи моделей, що застосовуються у фінансовому аналізі.

- **Ескриптивні (описові) моделі:**

- побудова системи звітних балансів,
- подання фінансової звітності в різних аналітичних розрізах,
- вертикальний та горизонтальний аналіз звітності,
- система аналітичних коефіцієнтів,
- аналітичні записки до звітності.

- **Предикативні - моделі прогнозного характеру:**

- розрахунок точки критичного обсягу реалізації,
- побудова прогнозних фінансових звітів,
- моделі динамічного характеру,
- моделі ситуаційного характеру.

- **Нормативні моделі** - моделі, які базуються на порівнянні результатів із нормативними значеннями. На всіх цих моделях засноване фінансове проектування — логічне завершення проєктного аналізу.

НОВА ПИРАДІГМА В МЕДИЦИНІ:

- ✓ співробітництво, кооперація і координація;
- ✓ медицина потребує не тільки нових вимірів, підрахунків і реорганізацій, скільки в розвитку культури співробітництва на шляху комунікації;
- ✓ не потрібно сильно опікуватись за ринок в медицині!
- ✓ призначення медицини не в тому, щоб за коротке життя викрутити із хворого тіла якнайбільші прибутки, а в тому, щоб уможливити здоров'я і свободу протягом довгого життя

ТРИ ПОКАЗНИКИ, ЗА ЯКИМИ ВИЗНАЧАЮТЬ ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1. середня очікуваність життя при народженні (років);
2. державні витрати на охорону здоров'я у вигляді відсотка від ВВП на душу населення;
3. вартість медичних послуг у перерахунку на душу населення (в доларах США)

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 5:

1. Проектний аналіз – це:
 - А) **Методологія, яку застосовують для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проектів, що в свою чергу, дає можливість здійснювати вибір і приймати вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів.**
 - Б) Комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.
 - В) Взаємопов'язані й взаємозумовлені методи вивчення і наукового дослідження певних явищ, процесів, дій, результатів.
 - Г) **Методологія, яку застосовують для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних особистісних рішень і проектів.**
2. Якого етапу проектного аналізу НЕ існує:
 - А) Попередній аналіз інвестиційної ідеї.
 - Б) **Аналіз життєвого циклу проекту.**
 - В) Аналіз технічної бази проекту.
 - Г) Аналіз системи управління проектом.
3. Оберіть НЕВІРНЕ твердження:
 - А) Експрес-аналіз може проводитися ініціатором проекту та інвесторами і кредиторами.
 - Б) **Основний акцент при експрес-аналізі робиться на глибокому аналізі проекту, відповідно до інвестиційної політики банку.**
 - В) Експрес-аналіз проекту може не включати визначення організаційно-правових аспектів реалізації проекту, договірної і контрактної бази, соціальних та екологічних аспектів проекту.
 - Г) Правильної відповіді немає.
4. Мета технічного аналізу:
 - А) Оцінка інвестиції з точки зору кінцевих споживачів продукції чи послуг, які пропонуються проектом.
 - Б) Визначення ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на можливість успішної реалізації проекту.
 - В) Вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, маркетинг, соціально-етичний маркетинг.
 - Г) **Обґрунтування технічної здійснюваності проекту та визначення рівня його капітальних і поточних витрат.**
5. Мета інституційного аналізу:
 - А) Оцінка інвестиції з точки зору кінцевих споживачів продукції чи послуг, які пропонуються проектом.
 - Б) **Визначення ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на можливість успішної реалізації проекту.**
 - В) Вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, маркетинг, соціально-етичний маркетинг.
 - Г) Обґрунтування технічної здійснюваності проекту та визначення рівня його капітальних і поточних витрат.
6. Яка із задач НЕ характерна для інституційного аналізу:
 - А) Визначення цілей проекту та напрямів розвитку, визначених урядом як пріоритетних.

- Б) Оцінка рівня менеджменту проекту та визначення параметрів його успішної реалізації.
- В) Характеристика кадрового потенціалу організації та оцінка його здатності успішно виконати поставлені завдання.
- Г) Розробка функціональної схеми та фізичного плану промислового підприємства, необхідних для випуску конкретної продукції.**
7. Яка із задач характерна для технічного аналізу:
- А) Визначення обсягу можливої потенційної шкоди навколишньому середовищу при реалізації проекту.
- Б) Розробка функціональної схеми та фізичного плану промислового підприємства, необхідних для випуску конкретної продукції.**
- В) Оцінка рівня менеджменту проекту та визначення параметрів його успішної реалізації.
- Г) Характеристика кадрового потенціалу організації та оцінка його здатності успішно виконати поставлені завдання.
8. Для систематичного ризику характерне твердження:
- А) Рівень рентабельності виробництва, вартість основного капіталу і продуктивність – є видами систематичного ризику.
- Б) Стосується безпосередньо проекту.
- В) Стосується зовнішніх факторів, таких як стан економіки в цілому, і перебуває поза загальним контролем над проектом.**
- Г) Всі відповіді вірні.
9. Який із варіантів відповідей є прикладом несистематичного ризику:
- А) Політична нестабільність.
- Б) Зміни умов оподаткування.
- В) Заробітна плата персоналу проекту.**
- Г) Вплив загального ринкового попиту.
10. Якого із вказаних методів оцінки екологічного аналізу, які застосовують до інвестиційних проектів, НЕ ІСНУЄ::
- А) Оцінка змін продуктивності.
- Б) Аналіз ефективності витрат.
- В) Визначення вартості землі.
- Г) Прогнозування прибутків.**

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції:

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекції:

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

Навчально-методична література:

- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
- Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г.

Штурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Основні принципи сучасного проектного аналізу. Етапи проектного аналізу.
2. Експрес-аналіз проекту на етапі попередньої оцінки (експертизи).
3. Стратегічний аналіз проекту.
4. Технічний аналіз проекту.
5. Комерційний аналіз проекту.
6. Інституційний аналіз проекту.
7. Аналіз ризиків проекту.
8. Екологічний аналіз проекту.
9. Фінансово-економічний аналіз проекту.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Посилкіна О.В., Гладкова О.В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_2/9.pdf
2. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf
3. Корнилюк Р. Коефіцієнтний фінансовий аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market/koiefitsiientnii-finansovii-analiz/#%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9>
4. Рудик. Н. І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. No 1. URL: <http://global-national.in.ua>
5. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедева І. Ю. та ін. Управління проектами: навч. посіб. /за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
6. Ліснічук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/63.pdf
7. Жукевич С., Карпишин Н., Шегера О. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку. Світ фінансів. 2022. Вип. 3. С. 111-126. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48882/1/%d0%96%d0%a3%d0%9a%d0%95%d0%92%d0%98%d0%a7.PDF>
8. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проектами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
9. Лехан В.М. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник / В. М. Лехан, Л. В. Крячкова, В. В. Волчек. – Дніпропетровськ, 2016. - 53 с.
10. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.

11. Концепція МОЗ України «Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації». URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx
12. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
13. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.

Додаткова:

1. Провести аналіз звітності потенційних конкурентів ЗОЗ за звітними даними на сайті НСЗУ <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard>
2. Провести аналіз факторів впливу управлінських рішень щодо обґрунтування інвестиційних рішень у фінансовому менеджменті. <https://www.kmu.gov.ua/news/nova-model-ohoroni-zdorovya-ye-privablivoyu-dlya-privatnih-investoriv>
3. Данько В.В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.
4. Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. 272 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2868/3/%D0%BF%D0%B4%D1%84%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%B3%D1%80%D0%B8%D1%84%D0%BE%D0%BC.pdf>
5. Жаліло Л.І., Мартинюк О.І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я “Здоров'я-2020”. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2011 р.): т. 1 / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, С.В. Загороднюка. Київ: НАДУ, 2011. С. 201 – 203.
6. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.
7. Презентація МОЗ України для Національної ради реформ «На шляху до європейської системи охорони здоров'я». URL: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/6.2._reforma_oz_presentacia2015_04_16.pdf.
8. Семчук І.В., Кукель Г.С., Роледерс В.В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>

Електронні інформаційні ресурси:

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
2. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
3. Закон України No 2002-VIII від 6 квітня 2017 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>
4. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#n237>
5. Закон України «Про ціни та ціноутворення» від 21.06.2012 р. No 5007-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
6. Кодекс законів про працю України: закон України від 10.12.1971 No 322-VIII

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

7. Наказ МЕРТ України №205 від 02.03.2015 «Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#Text>

1. Національна служба здоров'я України. // [Електронний ресурс] – Режим доступу - <https://nszu.gov.ua/>

2. Національна медична бібліотека США. – MEDLINE: www.ncbi.nlm.nih.gov/PubMed

3. Податковий Кодекс України, ст. 133.4. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

8. Постанова КМУ № 1138 від 17 вересня 1996 р. «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF#Text>

9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики» від 02.03.2016 №285 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text>

10. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 410 «Деякі питання щодо договорів про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій» {Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 1117 від 18.12.2018, № 134 від 27.02.2019, № 1073 від 27.11.2019} <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/410-2018-%D0%BF>

11. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. № 1464 «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2024 році» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1394-2023-%D0%BF#Text>

12. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2023 № 174 «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text>

13. Статистичні довідники. 2014-2022 роки. Центр громадського здоров'я МОЗ України // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://medstat.gov.ua/ukr/statdov_r.html

14. Українська база медико-статистичної інформації «Здоров'я для всіх». – URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/news.html?id=203>

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО ЛЕКЦІЙ

Основна:

1. Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.С. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
2. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент. Навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
4. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєва І. Ю. та ін. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
5. Гондарєва І. В. Управління проектами: підручник Харків ХНЕУ, 2011. 444с.
6. Козик В.В., Тимчишин І.С. Практикум з управління проектами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
7. Лехан В.М. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник / В. М. Лехан, Л. В. Крячкова, В. В. Волчек. – Дніпропетровськ, 2016. - 53 с.
8. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.
9. Концепція МОЗ України «Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації». URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx
10. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
11. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.
12. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
13. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Штурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
14. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник / М.М. Білінська, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло та ін. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ: НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.
15. Попченко Т.П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2012. 96 с.

Додаткова:

1. Басва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: навчально – методичний посібник. Київ: МАУП, 2007. 328 с.
2. Басва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
3. Данько В.В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.
4. Деякі уроки реформи охорони здоров'я України / Г.О. Слабкий, В.М. Лехан, К.О. Надутий та ін. *Україна. Здоров'я нації*. 2014. № 3 (31).С. 7 – 22.
5. Жаліло Л.І., Мартинюк О.І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я “Здоров'я-2020”. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2011 р.): т. 1 / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, С.В. Загороднюка. Київ: НАДУ, 2011. С. 201 – 203.
6. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.
7. Презентація МОЗ України для Національної ради реформ «На шляху до європейської системи охорони здоров'я». URL: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/6.2._reforma_oz_presentacia2015_04_16.pdf.
8. Семчук І.В., Кукель Г.С., Роледерс В.В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
4. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.
5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
6. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
7. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
8. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.
9. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.