

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 »

2023 р.



МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ
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.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1 (4 год)

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

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:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

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

Приклади проєктів 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;

Теми доповідей для обговорення, кейсів:

1. Які особливості програмно-цільового методу управління в закладах охорони здоров'я? У чому його переваги і недоліки?
2. Опишіть послідовність розробки цільової програми проекту в закладах охорони здоров'я.
3. Опишіть за допомогою яких програм і планів втілюється інноваційна політика в закладах охорони здоров'я?
4. Визначити на підставі яких принципів розробляються інноваційна політика і конкретні нововведення в закладах охорони здоров'я?
5. Охарактеризуйте основні завдання стратегічного та оперативного планування інноваційною діяльністю в закладах охорони здоров'я?
6. Які переваги має стратегічне планування інноваційної діяльності в закладах охорони здоров'я?
7. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування інноваційної діяльності в закладах охорони здоров'я.
8. Формування яких видів планів передбачається в межах оперативного планування інноваційною діяльністю в закладах охорони здоров'я?
9. Опишіть основні види інноваційних стратегій в закладах охорони здоров'я. У яких випадках доцільно використовувати кожен з них?
- 10.

Нові поняття:

- ✓ інноваційний проект
- ✓ бізнес-план
- ✓ поточний план
- ✓ оперативний план
- ✓ підпрограма
- ✓ "ціль"

Питання для самоперевірки, ТЕМА 1

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

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 1:

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

4. 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 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. 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. 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_presentacia2_015_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>.
9. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

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>.
 11. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
 12. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
 13. 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.
 14. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.
 15. Global Health Expenditure Database. URL: <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
 16. Global health security Index. URL: <https://www.ghsindex.org/about/>.
 17. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2 (6 год)

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

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.

Загальна характеристика та значення структуризації проєкту. Основні завдання структуризації проєкту. Основні підходи до структуризації проєкту.

Можливі помилки структуризації проєкту. Поєднання структур проєкту. Орга-

нізаційної структури проєкту та структури витрат проєкту.

Мета: набуття здобувачем вищої освіти практичних навичок самостійної розробки SWOT – аналізу , формування елементів ієрархічної структури робіт (WBS).

Основні поняття:

Управління змістом і обсягами робіт, часом, тривалістю, вартістю, якістю, поставками, розподілом ресурсів, ризиками, та інформацією. Методи управління проєктами. SWOT – аналіз. Ієрархія WBS. Ініціація проєкту.

ПЛАН:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

Кейс – індивідуальне практичне завдання

Розробіть для вашого медичного закладу (вищого навчального медичного закладу) SWOT – аналіз та ієрархію WBS за наступними алгоритмами (табл. 2.1, табл. 2.2):

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз КНП «ЦПМСД №2» ОМР

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 адап-

	тації та підвищення кваліфікації для відповідності сучасним умовам праці
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<p>1. Забезпечення необхідними діагностичними приладами: електрокардіографи, отоскопи, офтальмоскопи, пікфлуометри, УЗД-апарат</p> <p>2. Надання кваліфікованої допомоги</p> <p>3. Покращення матеріально-технічного забезпечення центру</p>	<p>1. Недостатня свідомість населення до стану свого здоров'я</p> <p>2. Міграція населення\лікарів</p> <p>3. Військові дії та ризики воєнного стану</p>

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 застосувань.

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. 2.1.)

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).

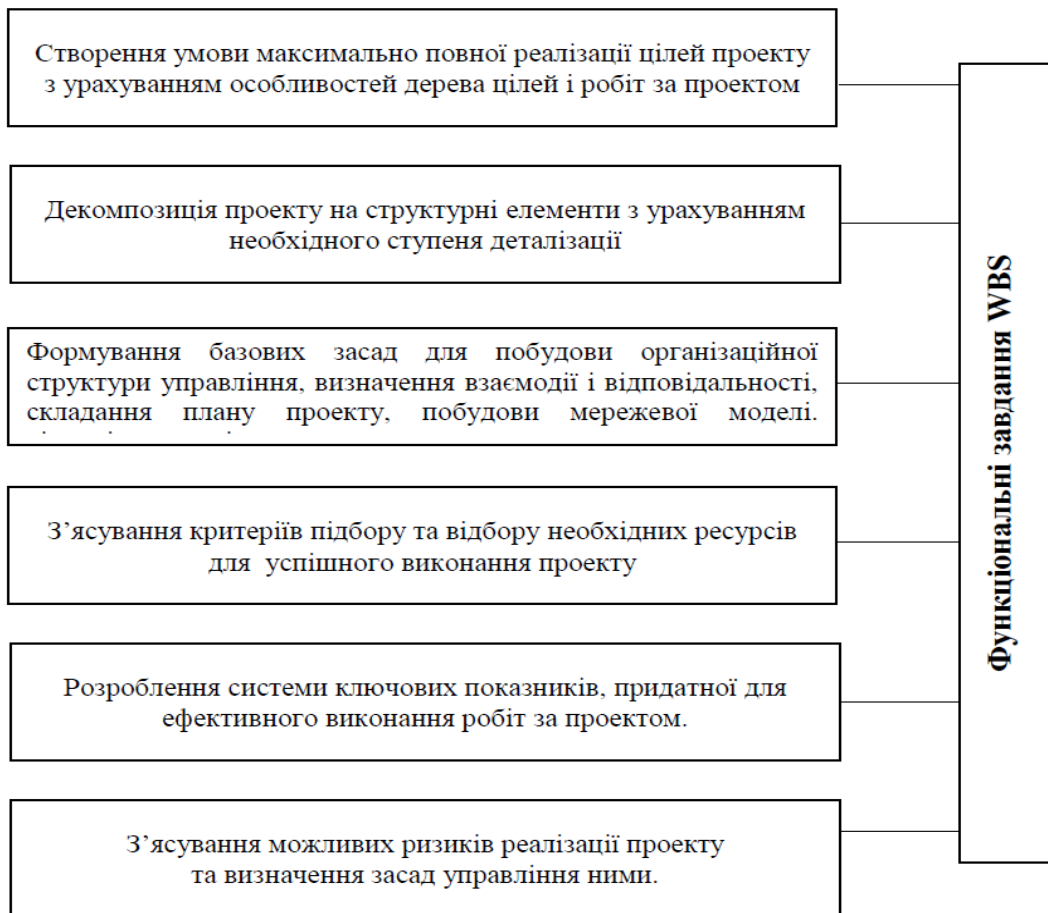


Рис. 2.1. Функціональні завдання WBS

Теми доповідей, рефератів:

1. Схема оформлення проекту в медицині.
2. Розкрийте суть поняття «планування проекту» в системі охорони здоров'я

3. Структурні розділи плану проекту: види та значення для медичного закладу.
4. Що входить у комплексний базовий план проекту пов'язаного із особливостями системи охорони здоров'я та лікувальних закладів.
5. Які можуть бути причини внесення змін до змісту проекту системи охорони здоров'я? Коли такі зміни можна вносити?
6. На яких етапах проекту використовують документацію щодо вимог, з урахування особливостей системи охорони здоров'я?
7. Що таке «матриця відстеження вимог», та як вона визначається для лікувальних та медичних закладів і установ.?
8. Які існують інструменти контролю змісту? Поясніть принцип їх застосування.

Питання для самопідготовки за темою 2.

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. Триспрямована структура проекту.
11. Чому проведення структуризації є необхідним в управлінні проектами?
12. Охарактеризуйте принципи системи контролю проекту.

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

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.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Борщ В.І. Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / В.І. Борщ; Національний університет "Чернігівська політехніка". Чернігів, 2020. 529 с.
2. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
3. 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.
4. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
5. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи: спеціалізоване видання / В.В. Лазоришинець, Н.О. Лісневська, Л.Я. Ковальчук та ін. Київ, 2014. 608 с.
6. Співак М.В. Державна політика здоров'я-збереження: світовий досвід і Україна: монографія. Київ: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2016. 536 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. Борщ В.І., Рудінська О.В. Формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18. Вип. 2(42). С. 96 – 105.
4. Пашков В. Правовий господарський порядок у забезпеченні антикорупційної діяльності у сфері охорони здоров'я. *Право та управління*. 2012. № 1. URL: <http://www.apteka.ua/article/39950>.
5. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
6. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: монографія / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Медичний світ: професійна газета. URL: www.medsvit.org.
2. Медико - правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua>.
3. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.
4. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
5. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
6. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs->

healthcare-blog.

7. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3 (6 год)

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.

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

- Цілі:**
- ' 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-простіру

Основні поняття:

Електронна система охорони здоров'я, центральна база даних (ЦБД), електронна медична інформаційна система (МІС), електронний облік: е-рецепт, е-карта, е-направлення

ПЛАН:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

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

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.

Як НСЗУ верифікує медзаклади.

‘ 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.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЄКТУ

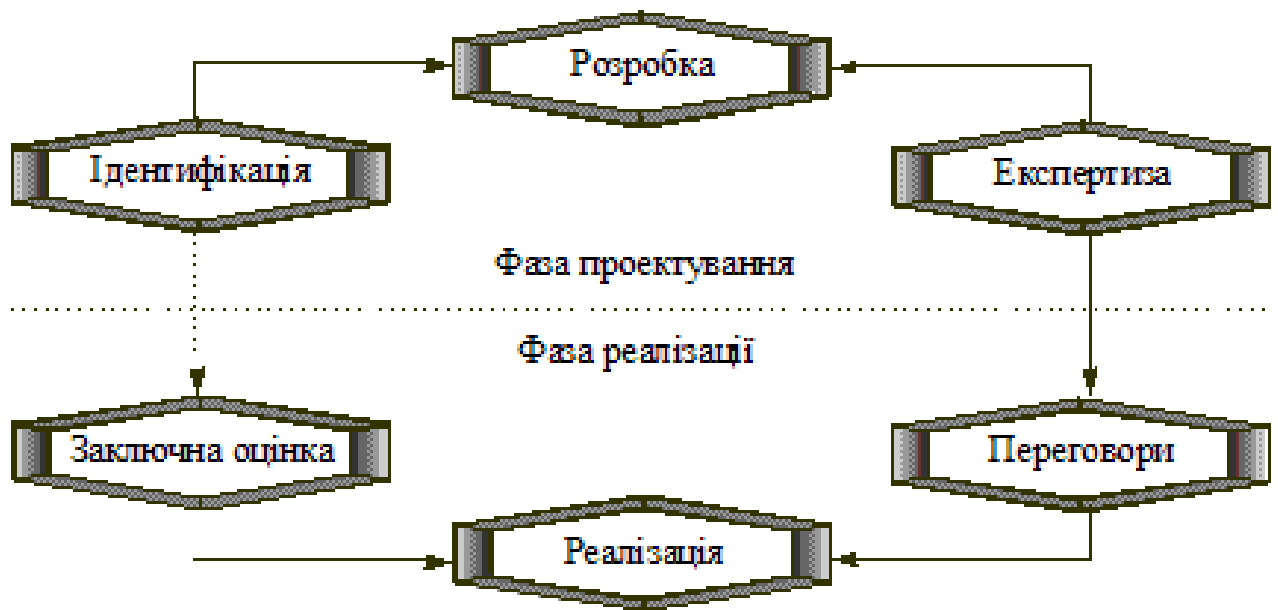


Рис. 6. Складові проектного циклу (погляд фахівців Світового банку)

Формулювання цілей проекту з використанням критеріїв 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

Кейс 1. ЗА ТЕМОЮ 3:

На основі теоретичного матеріалу розділу розробіть схеми структурних моделей проекту ("дерево цілей", "дерево ресурсів").

Ситуація 1. Розробити робочу та організаційну структуру проєктної команди закладу охорони здоров'я по підготовці та розробці пакетів договорів з НСЗУ. Побудувати двоспрямовану структуру проєкту.

Ситуація 2. Розробіть трирівневу робочу структуру проєкту створення нового відділення у закладі охорони здоров'я (наприклад, центру телемедицини), якщо передбачається відкрити такі відділи:

- добір і підготовка кадрів;
- поставка й монтаж обладнання;
- програмне забезпечення;
- управління проєктом.

Кейс 2. ЗА ТЕМОЮ 3:

Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці.

Термін	Визначення
а) структура споживання ресурсів	1. Пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями. Використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проєкту.
б) організаційна структура виконавців	2. Ієрархічно побудований графік, який фіксує необхідні на кожному рівні ресурси. Використовується для аналізу засобів, необхідних для досягнення цілей та підцілей проєкту.
в) матриця відповідальності	3. Схеми цілей, підцілей по рівнях. Основне правило розбиття — повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена повним набором підцілей.
г) дерево рішень	4. У цій схемі керівник — нульовий рівень. На нижчих рівнях — відділи, необхідні для функціонального управління роботами. Мета даної структури — визначити виконавців, відповідальних за виконання робіт.
г) дерево цілей	5. 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.
д) сіткова модель	6. Складається на основі СПР і ОСВ, дерева цілей і робіт, таким чином, що утворюють сітковий графік вузлових подій. Це забезпечує можливість проведення ефективного контролю.
е) дерево робіт	7. Ієрархічний граф, який фіксує вартість елементів проєкту на кожному рівні.
е) структура витрат	8. Схеми задач оптимізації багатокрокового процесу реалізації проєкту. Гілки дерева відображають події, які можуть мати місце, а вузли ("вершини") — точки, в яких виникає необхідність вибору.

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ: 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) Сформувавати 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 насе-**

- лення 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 eZdorovya 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.

4. 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 проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
2. 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.
3. Гонtareва І. В. Управління проектами: підручник Харків ХНЕУ, 2011. 444с.
4. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проектами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.

5. 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.
6. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
8. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.
9. 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.
10. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, 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. 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>.
9. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Київ: Центр учбової

літератури, 2007. 416 с.

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. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.
5. Міністерство соціальної політики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
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.
10. Global Health Expenditure Database. URL: <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4 (4 год)

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

Мета: Набуття здобувачем вищої освіти практичних навичок проектного менеджменту в охороні здоров'я, в медичних закладах, формування елементів загальних та спеціальних компетентностей у сфері проектного менеджменту.

Основні поняття: ідея та інновація проєкту, критерії SMART, SWOT, життєвий цикл проєкту, період окупності, стратегія розвитку, ефективна комунікація, фінансові результати

ПЛАН:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

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

7 ключових елементів проекту

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

Індивідуальне завдання: «Профіль. Мій власний проект (удосконалення медичної послуги, медичного закладу, елемента системи охорони здоров'я)»

Профіль проекту	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?

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

Планування комунікацій

Типи комунікацій
Внутрішня та зовнішня
Вертикальна та горизонтальна
Усна та письмова
Вербальна та невербальна
Формальна та неформальна
Офіційна та неофіційна

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ

Кейс 1 за темою 4. Приклад проекту 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

Про-філь проекту	Мої ідеї	Ідеї інших (на даний момент конкурентів немає, але якщо уявити, що вони є)	Висновки та дії

Для чо-го?	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

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 4:

- Де НЕ працює проектний менеджмент? В ситуації:
 - Високої невизначеності.
 - Динамічного зовнішнього середовища.
 - Жорстких обмежень.
 - Г) Відкритих можливостей.**
- Для постановки цілей проекту краще використовувати:
 - 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) Різниць 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

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. 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.
2. Гонtareва І. В. Управління проектами: підручник Харків ХНЕУ, 2011. 444с.
3. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проектами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
4. 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.
5. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.
6. 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
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
8. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.
9. 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.
10. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
11. 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

Президентів України. Київ: НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.

12. 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. 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.
2. 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.
3. 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.
4. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.
5. 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.
6. 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>.
7. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.
2. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
3. Медичний світ: професійна газета. URL: www.medsvit.org.
4. 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>.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5 (4 год)

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

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 проєктного менеджменту в охороні здоров'я. Управління проєктами в закладах охорони здоров'я. Класифікація проєктів.

ПЛАН:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

Теми доповідей, кейсів:

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

ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ:

- 1. Чому реструктуризація лікарень є найбільшим викликом в СОЗ України?
- 2. Які заходи необхідно вжити для їх реалізації?
- 3. Визначіть джерела фінансування закладу ОЗ.

- 4. Добровільне медичне страхування в Україні та його перспективи розвитку.
- 5. Загальнообов'язкове медичне страхування в Україні: проблеми та перспективи впровадження.

Кейс 1

Необхідно обрати більш ефективний проєкт, оцінивши привабливість двох проєктів на основі показника теперішньої вартості потоку платежів.

Проект № 1: перший рік – надходження 900 грн., другий рік – надходження 450 грн., третій рік – виплата 800 грн., далі впродовж п'яти років – надходження по 300 грн.

Проект № 2: перший рік – витрати 650 грн., другий рік – надходження 250 грн., третій рік – надходження – 800 грн., четвертий рік – надходження 900 грн.

Ставка дисконтування для обох проєктів однакова і дорівнює 9 % річних.

Кейс 2.

За результатами господарської діяльності медичний заклад приватної форми власності у минулому році отримав значний прибуток, що дозволило розширити напрямки проєктної інвестиційної діяльності. Кошти у сумі 200 тис. грн. було вирішено вкласти на депозит в банку.

Медичний заклад має вибір: вкласти всю суму на депозит на 4 роки під 10 % (за складним відсотком) або вкладати кошти поступово, протягом 4-х років рівними частками, тобто по 50 тис. грн. щороку.

У другому випадку кошти, що не були вкладені на депозит (150 тис. грн.) можуть інвестуватися у розширення медичної діяльності і за прогнозними розрахунками економічного відділу протягом 4-х років генеруватимуть прибуток у сумі 60 тис. грн. щорічно.

Виконавши відповідні розрахунки, прийміть рішення щодо найбільш ефективного варіанту використання коштів.

Кейс 3.

Підприємство розглядає можливість здійснення одного з двох альтернативних інвестиційних проектів.

Початкова сума інвестицій для першого проекту складає 7000 грн., для другого – 6700 грн.

Проект А реалізується протягом двох років; проект В – чотирьох.

Чисті грошові потоки за проектами поза роками інвестиційного циклу дорівнюють:

Проект А: 1 рік – 6000 грн.; 2 рік – 4000 грн.;

Проект В: 1 рік – 2000 грн.; 2,3,4 роки – по 3000 грн.

Дисконтна ставка для обох проектів 10 %.

Необхідно вибрати найефективніший інвестиційний проект з точки зору забезпечення найбільшого запасу міцності, оскільки протягом періоду інвестування прогнозується погіршення економічних умов функціонування.

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

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.**

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ЗА ТЕМОЮ 5:

Основна:

- 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
- 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
- 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>
- Рудик. Н. І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. No 1. URL: <http://global-national.in.ua>
- 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 № 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. № 5007-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
6. Кодекс законів про працю України: закон України від 10.12.1971 № 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>
8. Національна служба здоров'я України. // [Електронний ресурс] – Режим доступу - <https://nszu.gov.ua/>
9. Національна медична бібліотека США. – MEDLINE: www.ncbi.nlm.nih.gov/PubMed
10. 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 No285 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text>
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. No 410 «Деякі питання щодо договорів про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій» {Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ No 1117 від 18.12.2018, No 134 від 27.02.2019, No 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. No 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 No 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>

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ

Навчально-методична та наукова література на англійській мові

1. Abdulaziz Saddique Strategic management of Healthcare Organizations. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/276019548_Strategic_management_of_Healthcare_Organizations.
2. American Diabetes Association et al. Economic costs of diabetes in the US in 2012. *Diabetes care*. 2013. V. 36. №. 4. P. 1033-1046.
3. Building primary care in a changing Europe: case studies / D.S. Kringos, W.G.W. Boerma, A. Hutchinson, R.B. Saltman. World Health Organization: European Observatory on Health Systems and Policies, 2015. 315 p.
4. Central Bureau of Health Intelligence. National Health Profile, 2016. URL: www.cbhidghs.nic.in.
5. European action plan for strengthening public health capacities and services. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2012 (document EUR / RC62 / 12). URL: <http://www.euro.who.int/PubRequest?language>.
6. Fuzhan Nasiri, Osama Moselhi. Healthcare facilities maintenance management: a literature review. *Journal of Facilities Management*. 2017. Vol. 5, № 4, Pp. 1-24.
7. Glick H.A. Economic evaluation in clinical trials. OUP Oxford, 2014.
8. Health care as an integral element of the national security. Security of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph / in edition I. Markina. Prague: Nemoros s.r.o., 2019. 500 p.
9. Healthcare management. Kieran Walshe and Judith Smith (eds). Open University Press. 2006. URL: http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/h4q9w2_Healthcare_Management.PDF.
10. Health Care Administration: Managing Organized Delivery Systems / Lawrence F. Wolper. Fifth Edition. 2010. URL: <https://www.pdfdrive.com/health-care-administration-managing-organized-delivery-systems-fifth-edition-health-care-administration-wolper-e191503943.html>
11. Hospital manager manual / Andréa Prestes, José Antônio Ferreira Cirino, Viviã de Sousa. Brasília. Federação Brasileira de Hospitais – FBH, 2019. URL: http://fbh.com.br/wp-content/uploads/2020/11/2-MANUAL-FBH_ING_2019_web.pdf
12. Marketing management. Directorate of Distance Education Maharshi Dayanand University ROHTAK – 124001. 2004. URL: [http://www.mdudde.net/books/mcom/mcom-f/marketing-management-final\(crc\).pdf](http://www.mdudde.net/books/mcom/mcom-f/marketing-management-final(crc).pdf).
13. Management and marketing in pharmacy. Textbook for Foreign Students of Higher Pharmaceutical Schools. Edited by Professor Z. Mnushko. Kharkiv Publishing center “Dialog” 2016. URL: https://pathofscience.org/Library/MMPH_Part_I.pdf.

14. Management and marketing in health care : manual / V. I. Borshch, O. V. Rudinska, N. L. Kusyuk. Kherson : Oldi+, 2022 264 p.
15. Strategic marketing for health care. Organizations building a customer-driven health system. Philip Kotler, Joel Shalowitz. 2017. URL: <https://fliphtml5.com/lnym/eyac/basic>.
16. Stephen Lee Walston. Strategic healthcare management : planning and execution. Second edition. Health Administration Press ; Association of University Programs in Health Administration, Chicago, Illinois, Washington, DC, 2018. URL: <https://www.worldcat.org/title/1096601664>
17. Philip Kotler. Principles of marketing. URL: <https://ipsedu.in/downloads/MBABooks/principles-of-marketing-philip-kotler.pdf>
18. Tarricone R. Improving the methods for the economic evaluation of medical devices. *Health Economics*. 2017. V. 26. №. S1. P. 70-92.

Законодавчі та нормативно-правові документи

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Бюджетний кодекс України: Закон України від 21.06.2001 р. № 2542-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2542-14>.
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
4. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
5. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
6. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
7. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.
8. Про лікарські засоби: Закон України № 123/96-ВР від 04.04.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80>.
9. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
10. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21 червня 2012 року № 5007-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>.
11. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>.
12. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
13. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.
14. Про концесію: Закон України від 03 жовтня 2019 р. № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20>.
 15. Про страхування: Закон України від 07 березня 1996 р. № 85/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>.
 16. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 06.04.2017 р. № 2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19>.
 17. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з медичної практики: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 р. № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text>.
 18. Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах: Постанова Кабінету Міністрів України № 1138 від 17.09.1996 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF>.
 19. Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1075. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-2017-%D0%BF>.
 20. Про референтне ціноутворення на деякі лікарські засоби, що закуповуються за бюджетні кошти: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 квітня 2019 року № 426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0793-19>.
 21. Деякі питання державного регулювання цін на лікарські засоби і вироби медичного призначення: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2009 р. № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2009-%D0%BF#Text>.
 22. Деякі питання реімбурсації лікарських засобів: Постанова Кабінету Міністрів України № 135 від 27.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/135-2019-%D0%BF#Text>.
 23. Деякі питання щодо договорів про реімбурсацію: Постанова Кабінету Міністрів України № 136 від 27.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/136-2019-%D0%BF#Text>.
 24. Про Положення про державне регулювання цін (тарифів) на продукцію виробничо-технічного призначення, товари народного споживання, роботи і послуги монопольних утворень: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 лютого 1995 р. № 135. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/135-95-%D0%BF>.

Основна навчально-методична та наукова література

1. Алшарф І.А.М. Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І.А.М. Алшарф; Міжнародний гуманітарний університет, Чернігівський національний технологічний університет Міністерства освіти

- і науки України. Чернігів, 2020. 231 с.
2. Аналіз ринку медичних послуг в Україні: чим дорожче лікування, тим цінніше здоров'я. ProConsulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-medicinskih-uslug-v-ukraine-chem-dorozhe-lechenie-tem-cennee-zdorove>.
 3. Ахламов А.Г., Кусик Н.Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України, 2011. 134 с.
 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. Бізнес-планування: навчальний посібник / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. Київ: Знання, 2013. 173 с.
 6. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я / Ю.В. Вороненко, В.М. Пашенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
 7. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навчальний посібник. Київ: Ліра, 2017. 218 с.
 8. Гапонова Е.О. Особливості формування ринку медичних послуг в Україні на сучасному етапі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2014. № 1144. С. 94-96.
 9. Данько В.В. Формування інноваційної системи управління закладами охорони здоров'я: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В.В. Данько; Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. Одеса, 2020. 233 с.
 10. Данченко О.Б., Ленський В.В. Моделі стратегічного менеджменту медичних проектів проектно-орієнтованого медичного закладу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. № 2(1278). С. 45-52.
 11. Ждан В.М., Голованова І.А., Краснова О.І. Економіка охорони здоров'я: навчальний посібник. Полтава, 2017. 114 с.
 12. Макаренко С.М. Бізнес-планування: навчально-методичний посібник для студентів. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
 13. Марова С.Ф., Вовк С.М. Медична послуга як товар медичного ринку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1056>.
 14. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
 15. Методичні рекомендації для приватно практикуючого лікаря: проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». URL: <http://healthreform.in.ua/wp-content/uploads/2019/09/manual-for-private->

doctor_UA.pdf.

16. «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.
17. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
18. 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.
19. Огляд ринку медичних послуг. URL: http://www.credit-rating.com.ua/ru/file_viewer.html?id=27ca24d08b3b9751cfa88075432e306a.
20. Огляд стану українського ринку медичного обладнання. *ProConsulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг.* URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/obzor-sostoyaniya-ukrainskogo-rynka-medicinskogo-oborudovaniya>.
21. Поживілова О. В. Функціонування приватних закладів у сфері охорони здоров'я. *Публічне адміністрування: теорія та практика. Електронний збірник наукових праць.* 2011. № 1 (5). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01\(5\)/11povsoz.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11povsoz.pdf).
22. Чорноротов О. Характеристика ринку приватної медицини України. URL: <http://www.creditrating.ua/ua/analytics/analytical-articles/12899/96>.
23. Юрочко Т., Бубенчикова С. Реформування та розвиток системи охорони здоров'я в Україні. URL: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Fin_11.Toronto_Ohorona_zdorovya.pdf.

Додаткова навчально-методична та наукова література

1. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
2. Барміна Г. Приватна медицина в Україні: організаційні, законодавчі, маркетингові аспекти. *Український медичний часопис.* 2014. № 5. С. 34-37.
3. Барміна Г. Приватна медицина: непрості часи для непростого бізнесу. *Аптека.* 2014. № 42(963). URL: <http://www.apteka.ua/article/310784>.
4. Білінська М. Пріоритети управління змінами в галузі охорони здоров'я України. Київ: Проект Європейського Союзу «Фінансування та управління у сфері охорони здоров'я в Україні», 2006. 56 с.
5. Борщ В.І. Сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я в Україні: порівняльний аналіз. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. Вип. 6(18). С 215-221.
6. Борщ В.І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та

- тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2020. Том 19. Вип. 1(44). С. 140-159.
7. Борщ В.І. Місце сучасної моделі охорони здоров'я України у світовому медичному просторі. *Філософські засади медичної теорії та практики. Матеріали VIII Наукового симпозиуму з міжнародною участю, присвяченого 100-річчю заснування Національної медичної академії післядипломної освіти ім. П.Л. Шупика МОЗ України (27-28 вересня 2018 р., м Київ) / С.В. Пустовіт, Л.А. Палей*. Київ: Графіка і дизайн, 2018. С. 18-19.
 8. Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник. Київ: Медицина, 2008. 752 с.
 9. Дешко Л. Правове регулювання господарювання у сфері охорони здоров'я: проблеми вдосконалення спеціального законодавства. *Підприємництво, господарство і право*. 2007. № 5. С. 57 – 61.
 10. Дмитренко Л.А., Завадська Н.П., Косяченко Н.М. Менеджмент і маркетинг у фармації: навчальний посібник. Київ: Медицина, 2010. 144 с.
 11. Долот В.Д., Ляховченко Л.А., Радиш Я.Ф. До проблеми визначення вартості лікування пацієнта в амбулаторно-поліклінічних умовах. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 109–123.
 12. Зацна Л.Я., Івашків Т.І. Маркетинг медичних послуг та особливості розвитку медичних установ в умовах трансформації економіки. *Економіка Криму*. 2012. Вип. № 1(42). С. 363-367.
 13. Зукін В. Український ринок приватної медицини: реалії та перспективи. *Приватний лікар*. 2017. С. 12-15.
 14. Іванова Л.О., Вовчанська О.М. Полікритеріальна маркетингова діагностика ринку приватних медичних послуг в Україні. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2017. Т. 19. № 81. С. 16-25.
 15. Камінська Т.М. Світові моделі фінансування охорони здоров'я. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. 2012. № 1(8). С. 284-285.
 16. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проектами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
 17. 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.
 18. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.
 19. Марова С.Ф., Вовк С.М. Медична послуга як товар медичного ринку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1056>.
 20. Мних М.В. Медичне страхування та необхідність його запровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 40 – 41.
 21. Мнушко З.М., Мусієнко Н.М., Ольховська А.Б. Практикум з менеджменту та маркетингу у фармації: навчальний посібник. Харків: Золоті сторінки,

2002. 144 с.
- 22.Надюк З.О. Державне регулювання ринку медичних послуг в Україні: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2008. 296 с.
 - 23.Поворозник М.Ю. Комплексний аналіз національних моделей організації систем медичних послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 25-28.
 - 24.Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
 - 25.Сватко Н. Особливості бізнес-планування в охороні здоров'я. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* (частина 1): мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.з міжн. участю [м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.] / редкол.: О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю.А. Богач, О.І. Заклекта [та ін.]; відп. за вип. В. М. Острроверхов. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. С. 261-264.
 - 26.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>.
 - 27.Смирнов С.О., Бикова В.Г. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. *Управління розвитком*. 2016. № 3. С. 78-83.
 - 28.Труш В. Системный маркетинг в медицине. РедМед Агентство Популярных Медицинских Изданий. 2017. 1540 с.
 - 29.Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: монографія / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.
 - 30.Устинов А.В. Розширено перелік платних медичних послуг. *Український медичний часопис*. 2016. URL: <http://www.umj.com.ua/article/101150/rozshireno-perelik-platnih-medichnih-poslug>.
 - 31.Янчак Я. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації та інтеграційних процесів у охороні здоров'я. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2017. № 876. С. 227-235.
 - 32.Economic crisis, health systems and health in Europe: impact and implications for policy / S. Thomson, J. Figueras, T. Evetovits, M. Jowett, P. Mladovsky, A. Maresso, J. Cylus, M. Karanikolos, H. Kluge. WHO Regional Office for Europe. European Observatory on health systems and policies (Policy Summary 12). Copenhagen, 2014. P. 7-9.

Інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL: <https://www.dec.gov.ua/mtd/klassifikatory/>.
3. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL:

- www.ukrstat.gov.ua.
4. Державна казначейська служба України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.
 5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
 6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/en/struktura>.
 7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
 8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.
 9. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <https://kved.biz.ua>.
 10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.
 11. Медичний світ: професійна газета. URL: www.medsvit.org.
 12. 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>.
 13. Медико - правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua>.
 14. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.
 15. Міністерство соціальної політики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
 16. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
 17. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.
 18. 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.
 19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089
 20. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.
 21. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org>.
 22. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
 23. Global Health Expenditure Database. URL: <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
 24. Global health security Index. URL: <https://www.ghsindex.org/about/>.
 25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL: <https://www.unecsc.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
 26. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
 27. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about->

nejm/products-and-services.

28.Health Strategy. European Commission: official web-site. URL:
<https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

Форми контролю та методи оцінювання (у т.ч. критерії оцінювання результатів навчання)

Поточний контроль:

- усний контроль: індивідуальне опитування за питаннями відповідної теми;
- письмовий контроль: оцінювання розв'язання ситуаційних завдань (в т.ч. розрахункових) за відповідними темами, оцінювання виконання індивідуального завдання;
- тестовий контроль: оцінювання виконання тестових завдань за темами.

Підсумковий контроль: іспит.

Оцінювання поточної навчальної діяльності на практичному занятті:

1. Оцінювання теоретичних знань з теми заняття:

- методи: індивідуальне опитування за питаннями відповідної теми, участь здобувачів в обговоренні проблемних ситуацій
- максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.

2. Оцінка теоретичних знань за темою заняття:

- методи: оцінювання виконання тестових завдань за відповідною темою
- максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.

3. Оцінка практичних навичок з теми заняття:

- методи: оцінювання розв'язання ситуаційних завдань (в т.ч. розрахункових) за відповідною темою
- максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.

Оцінка за одне практичне заняття є середньоарифметичною за всіма складовими і може мати лише цілу величину (5,0 - 4,0 - 3,0 – 2,0), яка округлюється за методом статистики.

Критерії поточного оцінювання на практичному занятті

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Здобувач бере активну участь у практичному занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на запитання; бере активну участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні практичні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей. Тестові завдання виконані в повно-

	<p>му обов'язі, всі 100% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання – повні та обґрунтовані. Здобувач вільно вирішує ситуаційні завдання, впевнено демонструє практичні навички за темою заняття та вірно інтерпретує отримані дані, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє творче мислення.</p>
<p>Добре «4»</p>	<p>Здобувач бере участь у практичному занятті; добре володіє матеріалом; демонструє необхідні знання, але дає відповіді на запитання з деякими помилками; бере участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується основною навчально-методичною та науковою літературою; висловлює власну думку з розв'язання практичних ситуацій з теми заняття. Тестові завдання виконані в повному обов'язі, не менш ніж 80% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання - загалом правильні, проте наявні деякі помилки у визначеннях. Здобувач вірно вирішує ситуаційні завдання, але допускає незначні неточності та демонструє більш стандартизовані практичні навички за темою заняття при вірній інтерпретації отриманих даних, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє критичне мислення.</p>
<p>Задовільно «3»</p>	<p>Здобувач іноді бере участь у практичному занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на запитання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування виконано в повному обов'язі, не менш ніж 50% відповідей є правильними, відповіді на відкриті питання - не логічні, з явними суттєвими помилками у визначеннях. Здобувач не достатньо володіє матеріалом для вирішення ситуаційних завдань, невпевнено демонструє практичні навички за темою заняття та інтерпретує отримані дані з суттєвими помилками, не висловлює свою думку з теми ситуаційного завдання.</p>
<p>Незадовільно «2»</p>	<p>Здобувач не бере участь у практичному занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування не виконано. Ситуаційне завдання не виконано.</p>

Оцінювання індивідуального завдання:

1. Оцінювання якості виконання індивідуального завдання:
 - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.
2. Оцінка доповіді, презентації та захисту індивідуального завдання
 - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.
3. Оцінка участі здобувача в оцінці інших індивідуальних завдань та їх критичний аналіз:
 - максимальна оцінка – 5, мінімальна оцінка – 3, незадовільна оцінка – 2.

Оцінка за індивідуальне завдання є середньоарифметичною за всіма складовими і може мати лише цілу величину (5,0 - 4,0 - 3,0 – 2,0), яка округлюється за методом статистики.

Критерії оцінювання індивідуального завдання

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно та оригінально, оформлення відповідає вимогам, завдання повністю розроблене за пропонованою структурою; здобувач вільно презентує матеріал; зміст презентації не перевантажений слайдами з текстовим матеріалом; здобувач формулює самостійні ґрунтовні судження, які підкріплені фактичними доказами, інформація на слайдах подана переважно схематично із використанням самостійно розроблених схем, малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними.
Добре «4»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам, завдання розроблене за пропонованою структурою із незначними порушеннями; аналіз самостійний, але містить незначні неточності; здобувач добре пояснює матеріал, формулює самостійні висновки; інформація у презентації подана переважно із використанням самостійно розроблених схем, малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними.
Задовільно «3»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам із незначними порушеннями, завдання частково розроблене за пропонованою структурою; аналіз лише теоретичний, описовий та містить неточності; здобувач пояснює матеріал не впевнено, формулює лише за-

	гальні висновки (або взагалі не може їх сформулювати), інформація у презентації подана з посиланням на джерела, однак вони оформлені із помилками.
Незадовільно «2»	Індивідуальне завдання не виконано. Не зараховуються індивідуальні завдання та презентації, які виконані не самостійно або запозичені з мережі Інтернет.

Здобувач допускається до іспиту, якщо він виконав усі завдання робочої програми навчальної дисципліни, приймав активну участь у практичних заняттях, виконав та захистив індивідуальне завдання та має середню поточну оцінку не менше ніж 3,0 і не має академічної заборгованості.

Здобувачі заочної форми навчання допускаються до участі в екзаменаційній сесії, якщо вони не мають заборгованості за попередній семестр і до початку екзаменаційної сесії виконали види робіт, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни (виконання індивідуального завдання).

Зміст і структура екзаменаційних білетів визначаються рішенням кафедри менеджменту охорони здоров'я ОНМедУ.

Оцінка за іспит є середньоарифметичною за всіма складовими за традиційною чотирибальною шкалою і має величину, яка округлюється за методом статистики з одним десятковим знаком після коми.

Оцінювання результатів навчання під час підсумкового контролю

Зміст оцінюваної діяльності	Кількість балів
Виконання тестового завдання (відповіді на питання з теми 1)	1
Виконання тестового завдання (відповіді на питання з теми 2)	1
Виконання тестового завдання (відповіді на питання з теми 3)	1
Виконання тестового завдання (відповіді на питання з теми 4)	1
Виконання тестового завдання (відповіді на питання з теми 5)	1
Загалом	5

Критерії оцінювання результатів навчання на іспиті

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Здобувач всебічно знає зміст теоретичних питань, вільно володіє професійною та науковою термінологією, використовує набуті знання при вирішенні тестових завдань. Здобувач пра-

	вильно відповів на всі поставлені питання (більш ніж 85% відповідей на запитання є правильними), точно дотримувався алгоритму виконання тесту.
Добре «4»	Здобувач достатньо глибоко і всебічно знає зміст теоретичних питань, володіє професійною та науковою термінологією, використовує набуті знання при вирішенні тестових завдань. Здобувач допустив незначні похибки у відповідях на поставлені питання (не менш ніж 75% відповідей є правильними), дотримувався алгоритму виконання тесту.
Задовільно «3»	Здобувач у неповному обсязі знає зміст теоретичних питань, володіє лише базовим обсягом теоретичних знань, неточно використовує професійну та наукову термінологію. Здобувач припустився значних похибок у алгоритмі виконання тесту та у відповідях на поставлені питання (не менш ніж 60% відповідей є правильними).
Незадовільно «2»	Здобувач не опанував основний обсяг теоретичних знань, виявив низький рівень володіння професійною та науковою термінологією. Здобувач не зміг застосовувати теоретичні знання при вирішенні тестових завдань. Здобувач здебільшого не виконав тестові завдання (у більшості випадків не дав відповіді) та припустився грубих помилок і похибок (менш ніж 60% відповідей є неправильними або тестове завдання взагалі не виконано).

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Бали за навчальну дисципліну для здобувачів, які успішно опанували роботу програму навчальної дисципліни, конвертуються з традиційної чотирибальної шкали за абсолютними критеріями у бали за 200-бальною шкалою, які наведено у таблиці:

Таблиця конвертації традиційної оцінки у багатобальну шкалу

Традиційна чотирибальна оцінка	Багатобальна шкала
Відмінно («5»)	185 – 200
Добре («4»)	151 – 184
Задовільно («3»)	120 – 150
Незадовільно («2»)	Нижче 120

Багатобальна шкала (200-бальна шкала) характеризує фактичну успіш-

ність кожного здобувача із засвоєння освітньої компоненти. Конвертація традиційної оцінки в 200-бальну виконується інформаційно-технічним відділом Університету програмою «Контингент».

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Як розбудовується структура проекту?
2. Які основні вимоги до структури проекту?
3. Які основні задачі структуризації проекту?
4. Які моделі структуризації проекту Ви знаєте?
5. Назвіть основні методи структуризації проекту.
6. Чому проведення структуризації є необхідним в управлінні проектами?
7. Дайте визначення поняття «проект в галузі охорони здоров'я».
8. Назвіть основні особливості проектів в медичних закладах на сучасному етапі.
9. У чому полягають причини невдач реалізації проектів?
10. Дайте визначення поняття «управління проектами».
11. В яких аспектах розглядається управління проектами?
12. Назвіть функції щодо управління проектом.
13. За якими ознаками здійснюється класифікація проектів?
14. Хто є зацікавленими особами (учасниками) проекту?
15. Відмінності ЕСОЗ від попередньої системи охорони здоров'я в Україні
16. Назвіть категорії зацікавлених сторін проекту?
17. Навіщо треба визначати зацікавлених сторін проекту?
18. Назвіть типи конфліктів між зацікавленими сторонами проекту
19. Наведіть визначення проекту, як організаційної форми впровадження ділової ідеї.
20. Назвіть необхідні компоненти створення проекту.
21. З яких причин доцільно тимчасово відокремлювати проект від поточної діяльності медичного закладу?
22. Назвіть основні характеристики проекту.
23. Що розуміється під характеристикою терміновість?
24. Що розуміється під характеристикою унікальність?
25. Як здійснюється ресурсне планування інноваційної програми?
26. Переваги та недоліки методу Project Management Plan
27. Переваги та недоліки методу «Дерево рішень»

28. Переваги та недоліки методу SWOT – аналізу
29. Переваги та недоліки методу постановки цілей SMART в проєктному менеджменті (наведіть класифікацію цілей)
30. Переваги та недоліки методу Work Breakdown Structure — WBS)
31. Переваги та недоліки методу Organization Breakdown Structure — OBS)
32. Переваги та недоліки методу Cost Breakdown Structure — CBS
33. Переваги та недоліки методу Кодування WBS
34. Експрес-аналіз проєкту на етапі попередньої оцінки (експертизи).
35. Стратегічний аналіз проєкту (показники, рівень відповідальності, результат).
36. Технічний аналіз проєкту (показники, рівень відповідальності, результат).
37. Комерційний аналіз проєкту (показники, рівень відповідальності, результат).
38. Інституційний аналіз проєкту (показники, рівень відповідальності, результат).
39. Аналіз ризиків проєкту (показники, рівень відповідальності, результат).
40. Екологічний аналіз проєкту (показники, рівень відповідальності, результат).
41. Фінансово-економічний аналіз проєкту (показники, рівень відповідальності, результат).
42. Аналіз та результати впровадження власного проєкту
43. Стратегічні напрями проєктного менеджменту в системі охорони здоров'я
44. Особливості формування інвестиційного ресурсу в медичних закладах
45. Ефективність фандрейзингу в сфері охорони здоров'я на сучасному етапі