

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 » 09 2023 р.

МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

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. Борш В.І.

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

доцент кафедри, к.е.н., доц. Князькова В.Я.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

ТЕМА 1. КЛАСИФІКАЦІЯ КРИЗ ТА ВПЛИВ ЦИКЛІЧНОСТІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ДІЯЛЬНІСТЬ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

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

Основні поняття:

1. Суть кризових явищ, ознаки, умови виникнення.
2. Зв'язок традиційного менеджменту, ризик-менеджменту та антикризового менеджменту.
3. Класифікація криз за різними критеріями.
4. Функції антикризового менеджменту.
5. Циклічність кризових явищ в економіці в цілому та в сфері охорони здоров'я на сучасному етапі.
6. Загальні характеристики кризи в сфері охорони здоров'я України.
7. Вплив воєнного стану на погіршення інформаційно-організаційних, кадрових, фінансових, технологічних факторів впливу на галузь охорони здоров'я

ПЛАН:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

- 1) криза є моментом порушення чи перерви процесу відтворення;
- 2) криза – вихідний пункт для великих нових вкладень капіталу, що більшою або меншою мірою створює нову матеріальну базу для наступного економічного циклу;

- 3) криза – момент тимчасового насильницького руйнування наявних у ринковій економіці протиріч, насильницького «вибуху», що на якийсь час відновлює порушену в економіці рівновагу;
- 4) криза – спосіб насильницького здійснення єдності фаз процесу виробництва, що відокремилися й стали самостійними відносно один одного;
- 5) криза є насильницьким відновленням моментів, що стали самостійними, і насильницьким перетворенням на щось самостійне таких моментів, які становлять щось єдине;
- б) криза – форма вирівнювання.

Сучасне широке визначення поняття «криза» трактує її як фазу економічного циклу, під час якої відбувається різке відновлення порушення відтворювальних пропорцій шляхом спаду виробництва, недовантаження виробничих потужностей, зростання безробіття та інших негативних явищ.

ОЗНАКИ: різкі зміни показників діяльності

УМОВИ ВИНИКНЕННЯ: внутрішні та зовнішні фактори (ФОРС-МАЖОР)

Теми доповідей для обговорення, кейсів:

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

Нові поняття:

- ✓ Управління змінами
- ✓ Ризик-менеджмент

- ✓ Масштабні кризи
- ✓ Антикризовий менеджмент
- ✓ Адаптивність медичного закладу
- ✓ Антикризові стратегії

КЛАСИФІКАЦІЯ КРИЗ:

1. За рівнем виникнення : Глобальні (світові), державні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, фірмові (мікрорівень)
2. За місцем виникнення: Локальна криза, системна, стратегічна
3. За масштабами впливу: Мікрокризи, мезокризи, макрокризи, міжнародні
4. Характер причини виникнення: Закономірні, випадкові
5. За тривалістю в часі: Короткострокові, тривалі
6. За ступенем керованості: Керовані, не керовані
7. За ступенем тяжкості: Легкі кризові явища, середньої тяжкості, катастрофічні
8. За характером повторюваності: Циклічні, нециклічні
9. За сферою функціонування: Соціальні, технічні, юридичні, політичні, екологічні, інформаційні, комбіновані
10. За характером розвитку: Раптові, поступові
11. За можливістю прогнозування: Прогнозовані, частково прогнозовані, не прогнозовані
12. Стосовно суб'єктів господарювання: Зовнішні, внутрішні
13. За походженням: Штучні, природні
14. За наслідками прояву: Загальні, специфічні, індивідуальні

Питання для самопідготовки за темою 1.

1. Криза та кризові явища в охороні здоров'я економіці. Визначення кризи.
2. Наведіть перелік принципів антикризового управління медичним закладом і розкрийте їх.
3. Опишіть об'єкти та суб'єкти антикризового управління.
4. Наведіть основні проблеми, з якими стикається медичний заклад у кризовій ситуації.
5. Опишіть основні умови при яких доцільно запровадити антикризове управління.

6. Означте зовнішні та внутрішні фактори, що можуть викликати кризові явища.
7. Опишіть фази антикризове управління
8. Системні принципи антикризового управління.
9. Універсальні та специфічні принципи антикризового управління.
10. Категоріально-понятійний апарат антикризового управління.

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

14 ПУНКТИВ ДЕМІНГА (УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ):

1. Знати свою справу (свій бізнес), визначити, що і як подобається пацієнту (пацієнтоорієнтований підхід), споживачам, а що перешкоджає його залученню.
2. Розуміти, що світ змінюється, ми мусимо змінювати свій управлінський стиль так, щоб максимально використовувати потенціал кожного працівника.
3. Якість слід високо цінувати, тому що досконалість стає вихідною умовою будь-якої праці.
4. Високий професіоналізм; очікувати та вимагати найкращого ставлення й дій від керівництва, колег та пацієнтів.
5. Удосконалювати все, що ми робимо самі – у родині, суспільстві, на роботі.
6. Розповсюджувати знання. Розповідати кожному, що слід високоякісно виконувати будь-яку працю.
7. Керувати, спираючись на знання та досвід, а вже потім – на авторитет
8. Ризикувати без страху та конструктивно підходити до вдосконалення системи охорони здоров'я.
9. Долати будь-які бар'єри, що існують між людьми та стають на заваді підвищенню якості роботи медичного закладу.
10. Дозволити людям в колективі визначити власні цілі, мету та обсяг роботи, дати їм змогу самостійно вирішувати.
11. Відкинути кількісні показники, коли йдеться про управління, навчання та викладання.
12. Відкинути штучні причини для наказів, перестати повчати, як потрібно робити звіти.
13. Шукати, одержувати та постійно використовувати нову інформацію.
14. Атакувати низьку якість медичних послуг. Кожен має пам'ятати, що всі працюють разом на якість системи охорони здоров'я

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна

1. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В. Г. Шутурмінський, Н. Л. Кусик, О. В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
<http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/29900>
2. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.
<https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12169>
3. Borshch V. I., Rudinska O. V., Kusyik N. L. Management and marketing in health care : manual. Kherson : Oldi+, 2022 264 p.
<https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12184>
4. Глобальне переформатування світової економіки: причини, тенденції. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/701/> (дата звернення: 12.05.2020 р.).
5. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексеєв. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. – 268 с.
6. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посіб. / В. І. Борзенко. – Харків: ФОП «Іванченко І.С.», 2016. – 232 с. 3. Данченко О. Б. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: моногр. / О. Б. Данченко, В. О. Занора. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2019. – 278 с.
7. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій / А. В. Ковалевська; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ, 2016. – 140 с.
8. Кононець М. О. Психологія лідерства: навч. посіб. / М. О. Кононець ; за заг. ред. О. В. Винославської. – Київ: КВІЦ, 2020. – 252 с. 6. Кульчій О. І. Антикризове управління: навч. посіб. / О. І. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
9. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз / І. Нечаєва. – Тернопіль. 2019. – Т. 29. № 1. – С. 156-163.
10. Сергеева Л. М. Лідерство: навч. посіб. / Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей ; за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2015. – 296
11. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с
12. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підруч. / С. В. Войтко. – Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2019. – 200 с.
<https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46821/1/Liderstvo.pdf>

Додаткова:

1. Бальвас І. Г. Диференційно-порівняльний підхід до аналізу стану промислового виробництва України у міжкризовий та кризовий періоди / І. Г. Бальвас, С. В. Войтко // Економіка промисловості: наук.-практ. журнал. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2009. – № 4 (47). – С. 69-72.

2. Бальвас І. Г. Сценарний підхід до аналізу економічної кризи на основі макроекономічних показників (на прикладі країн G8 та України): збірн. наук. праць «Актуальні проблеми економіки та управління». – Київ: ВПІ ВПК «Політехніка». 2009. – Вип. 3. – С. 17- 20.

3. Войтко С. В. Взаємозв'язок прямих іноземних інвестицій та кризових явищ в економіках країн світу / С. В. Войтко, А. А. Кугій // Вісник Дніпропетровського університету імені Олеся Гончара. Серія «Економіка». – Дніпропетровськ: Видавець Біла К. О., 2016. – №10/1. Т. 24. – С. 104-111.

Електронні інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <http://www.sta.gov.ua>

4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>.

5. Офіційний сайт Рахункової палати України. URL: <http://www.ac-rada.gov.ua/>

6. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

ТЕМА 2. МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ І ПРОГНОЗУВАННЯ. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ВИРОБНИЧОЇ, ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА КАДРОВОЇ КРИЗИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

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

Основні поняття:

1. Передумови (актуальні проблеми), ознаки прояву та типи кризи в медичних закладах.
2. Діагностика виробничо-технологічної бази медичного закладу (обладнання, апаратура, матеріали, симуляційні пристрої та ін.).
3. Теорія життєвого циклу. Правила Адізеса.
4. Характеристика організаційного етапу медичної реформи в Україні на сучасному етапі. (Інфраструктурний етап реформи)
5. Система антикризового управління персоналом. Антикризова політика в управлінні персоналом.
6. Роль менеджера в подоланні виробничої, організаційної та кадрової кризи. Управління змінами як частина програми антикризового управління.

ПЛАН:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

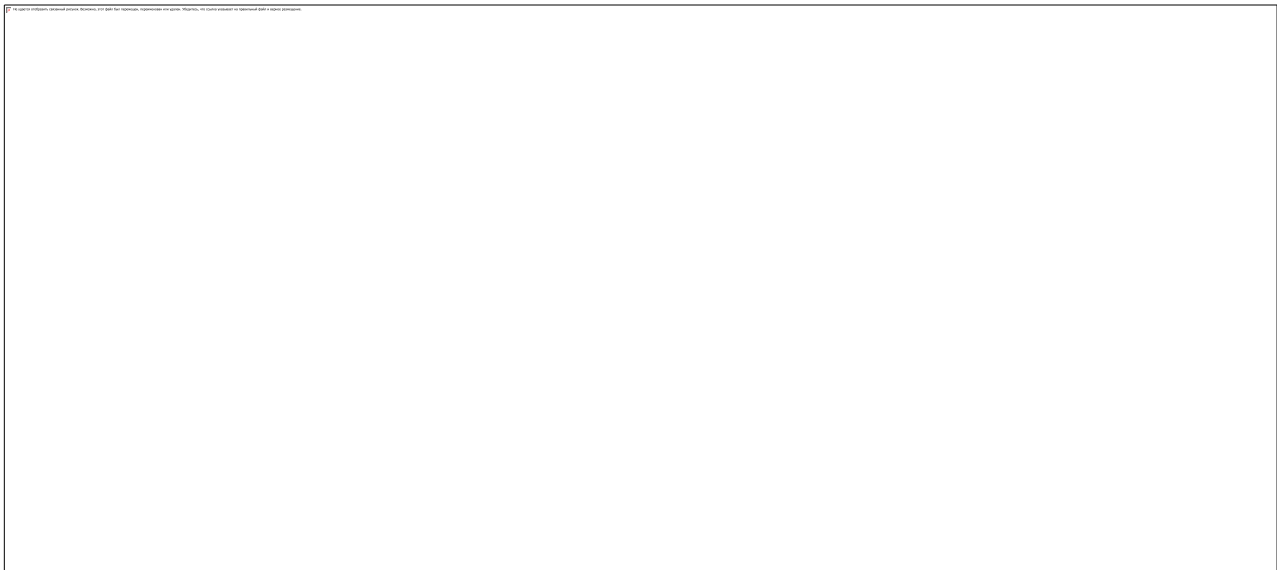
2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

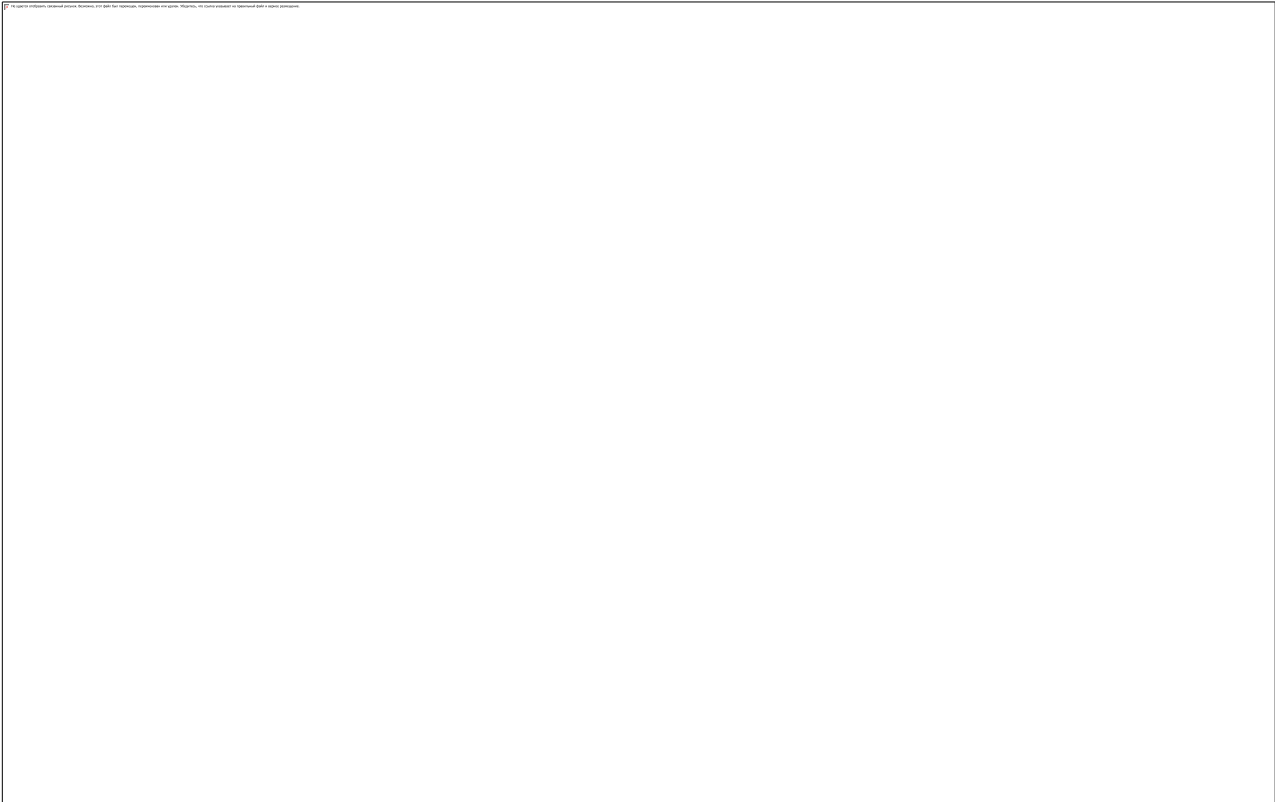
Актуальними проблемами у закладах охорони здоров'я України є:

1. низька оплата праці медичних працівників,
2. проблема безпеки на робочому місці (з кожним роком рівень профзахворювань медиків зростає);
3. низька якість кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я (відсутність зацікавленості дільничних лікарів у підвищенні своєї кваліфікації),
4. дефіцит у медицині кваліфікованих молодих спеціалістів, низька якість підготовки медичних кадрів.



ERP система це система автоматизації бізнес-процесів медзакладу. Це програмний продукт, який дає цифрове, інтегроване відображення всіх процесів у медичному закладі – надання медичних послуг, закупівель, фінансів, продажів та HR.





Теми доповідей, рефератів:

1. Зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу к проходженню кризового періоду. Стрес - стан чи процес підвищеної нервової напруги через наявність напружених чи виняткових ситуацій, що викликають страх .Стрес включає три основні стадії: паніку + обдумування ситуації + формування висновків або прийняття дії

2. Причини індивідуальної і колективної паніки: стійка виснаженість і надзвичайна стомленість працівників занижений тонус свідомої активності підвищений рівень емоційної збудливості втрати віри в керівництво призначення особи-панікера на керівну посаду

3. Проведення організаційно- кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу) оцінка ступеня ефективності системи управління персоналом в даному підприємстві, її відповідності сучасним реаліям його функціонування визначення прогресивності розвитку системи управління персоналом та його адаптивних можливостей

4. Оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників , відправлення у тривалу відпустку без збереження заробітної плати. Скорочення штатів

4. Збереження ядра кадрового потенціалу підприємства

5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників , що звільняються

Вибір методу керівництва персоналом : орієнтованість кадрового складу підприємства на зміни, передбачені розробленою антикризовою програмою (емоційна складова) наявність у персоналу необхідних професійних знань та навичок (інструментальна складова)

6. Проведення кадрового маркетингу; пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми. Пошук перспективної молоді

7. Формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму. Оптимальний склад антикризової команди: адаптивні менеджери кваліфіковані фахівці фахівці з маркетингу

8. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення професійного рівня персоналу ,забезпечення працівників знаннями та навичками, збереження психологічного клімату. Професійна перепідготовка працівників у звязку із звільненням

9. Мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикри-

зової програми підприємства. Метод «акордеону»

10. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду Рационалізація співвідношення між гарантованою та змінною частинами (30-40 : 60-70) Удосконалення преміювальних систем. Впровадження різноманітних соціальних програм

Питання для самопідготовки за темою 2.

1. Кадрова політика в антикризовому менеджменті.
2. Моральне заохочення працівників при кризовому стані підприємства.
3. Кадровий резерв в умовах кризи.
4. Дистанційне виконання працівником функціональних обов'язків.
5. Гнучкий режим робочого часу в кризовій ситуації.
6. Розкрийте засади функціонування європейської системи антикризового управління.
7. Зазначте основні підходи до антикризового управління у Європейському Союзі.
8. Визначте різницю між американським і японським механізмом антикризового управління.

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

ЗАВДАННЯ 1

Визначити етапи життєвого циклу конкретного медичного (навчального) закладу, надати характеристики етапів, запропонувати критерії оцінки (показники діяльності) кожного етапу та шляхи покращення відповідного стану.

ТЕСТИ за темою:

Тест 1.

Який етап життєвого циклу медичного закладу (фарм компанії) характеризується недостатньою оснащеністю обладнанням:

- а) стадія росту і стабільності;
- б) стадія занепаду;

- в)** народження
- г) немає правильної відповіді

Тест 2

Для якого етапу життєвого циклу характерне ускладнення організаційно-управлінської структури:

- а)** зрілості;
- б) стадія занепаду;
- в) народження
- г) немає правильної відповіді

Тест 3

Для якої галузі характерна висока соціальна забезпеченість кадрів:

- а) хімічна промисловість;
- б)** медицина;
- в) торгівля;
- г) електроенергетика

Тест 4

Яка із причин кризи організації можлива на стадії стабільності:

- а) обмеженість ресурсів;
- б) недостатня технічна оснащеність;
- в) низька ефективність керування;
- г) консерватизм та бюрократизм у нововведеннях.**

Тест 5

Що є чинником розвитку медичного закладу на стадії життєвого циклу зрілості:

- а) висока технічна оснащеність;
- б) низька собівартість медичних послуг;
- в) мобільність і гнучкість переходу до новацій;**
- г) невеликий управлінський апарат.

Тест 6

Який стан характерно для медичного закладу на стадії життєвого циклу народження:

- а) зростання і розвиток;**

- б) стагнація й згортання діяльності;
- в) банкрутство й реструктуризація;
- г) стабільність фінансових позицій.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна

1. Borshch V. I., Rudinska O. V., Kusyк N. L. Management and marketing in health care : manual. Kherson : Oldi+, 2022 264 p.
<https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12184>
2. Глобальне переформатування світової економіки: причини, тенденції. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/701/> (дата звернення: 12.05.2020 р.).
3. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексєєв. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. – 268 с.
4. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посіб. / В. І. Борзенко. – Харків: ФОП «Іванченко І.С.», 2016. – 232 с. 3. Данченко О. Б. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: моногр. / О. Б. Данченко, В. О. Занора. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2019. – 278 с.
5. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій / А. В. Ковалевська; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ, 2016. – 140 с.
6. Кононець М. О. Психологія лідерства: навч. посіб. / М. О. Кононець ; за заг. ред. О. В. Винославської. – Київ: КВІЦ, 2020. – 252 с. 6. Кульчій О. І. Антикризове управління: навч. посіб. / О. І. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
7. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз / І. Нечаєва. – Тернопіль. 2019. – Т. 29. № 1. – С. 156-163.
8. Сергєєва Л. М. Лідерство: навч. посіб. / Л. М. Сергєєва, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей ; за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2015. – 296
9. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с
10. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підруч. / С. В. Войтко. – Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2019. – 200 с.
a. <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46821/1/Liderstvo.pdf>

Додаткова:

1. Бальвас І. Г. Диференційно-порівняльний підхід до аналізу стану промислового виробництва України у міжкризовий та кризовий періоди / І. Г. Ба-

львас, С. В. Войтко // Економіка промисловості: наук.-практ. журнал. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2009. – № 4 (47). – С. 69-72.

2. Бальвас І. Г. Сценарний підхід до аналізу економічної кризи на основі макроекономічних показників (на прикладі країн G8 та України): збірн. наук. праць «Актуальні проблеми економіки та управління». – Київ: ВПІ ВПК «Політехніка». 2009. – Вип. 3. – С. 17- 20.

3. Войтко С. В. Взаємозв'язок прямих іноземних інвестицій та кризових явищ в економіках країн світу / С. В. Войтко, А. А. Кугій // Вісник Дніпропетровського університету імені Олеся Гончара. Серія «Економіка». – Дніпропетровськ: Видавець Біла К. О., 2016. – №10/1. Т. 24. – С. 104-111.

Електронні інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <http://www.sta.gov.ua>
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>.
5. Офіційний сайт Рахункової палати України. URL: <http://www.ac-rada.gov.ua/>
6. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

ТЕМА 3. МЕХАНІЗМИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ШЛЯХИ ВИХОДУ

Мета: Набуття здобувачем вищої освіти знань, базових засад антикризового менеджменту щодо діагностики фінансової кризи.

Основні поняття:

1. Передумови та ознаки прояву фінансової кризи.
2. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності.
3. Механізм діагностики фінансового стану.
4. Шляхи подолання фінансової кризи медичного закладу.
5. Управління на різних етапах життєвого циклу.
6. Виявлення “сигналів” про виникнення кризового стану медичного закладу.

ПЛАН:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

Згідно з Законом про Державний бюджет України на 2024 рік загальний бюджет на сферу охорони здоров'я збільшиться на **24,4** млрд грн у порівнянні з минулим роком та складе майже 202 млрд грн. що відповідає 6,1% усіх коштів. У відсотках від ВВП обсяги витрат на охорону здоров'я становлять менше 3%. Порівняно з 2023 р. обсяги фінансування збільшено на 13,1%.

Майже 159 млрд грн передбачено на фінансування Програми медичних гарантій, що на 16 млрд грн більше, ніж минулоріч. Що стосується пріоритетів Української доктрини, то варто виокремити такі напрями:

- ✓ розвиток системи реабілітації у сфері охорони здоров'я – 6 млрд грн,
- ✓ психічне здоров'я – 5,3 млрд грн,
- ✓ закупівля медичного обладнання – 2,5 млрд грн,
- ✓ посилення кадрової спроможності сфери охорони здоров'я – 2 млрд грн,
- ✓ доступ родин ветеранів до безоплатних послуг із застосуванням допоміжних репродуктивних технологій – 1,6 млрд грн.

Фінансова діагностика стала однією із ключових технологій, на яку спираються рішення щодо фінансування та інвестування.

Тематика прогнозування дефолту (неплатоспроможності) є одним із найскладніших напрямків корпоративних фінансів.

У процесі діагностики неплатоспроможності вирішуються питання прогнозування, оцінки ризиків, аналізу кількісних та якісних характеристик, обробки даних минулих та майбутніх періодів.

З практичної точки зору оптимального методу діагностування неплатоспроможності бути не може, оскільки це питання пов'язано з оцінкою ймовірності (**ризик**) настання певної події (зокрема, **дефолту**).

МЕХАНІЗМ (МЕТОДИ) ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

I ГРУПА. : - загальні статистичні; - частковий скрінніг; - інтегральне моделювання.

Отже, ототожнюється діагностика з інструментом антикризової політики.

II ГРУПА пропонує використання методів в аспекті трактування діагностики як концепту дослідження фінансової стійкості - методика інтегрованих показників ідентифікації рівня фінансово економічної стійкості; - система діагностування фінансової рівноваги організації. - модель кореляції, на основі дослідження рівня параметрів балансу, стратегічних векторів діяльності.

III ГРУПА: рекомендують методи діагностики ризику появи банкрутства,

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ (КЕЙС)

Запропонуйте **перелік заходів (до 10 пунктів) антикризового управління** для вашого медичного закладу або фармацевтичної компанії при припущенні того, що вони у поточний період попали у кризову ситуацію (оберіть **різні компанії** з метою не повторення однієї і тієї ж компанії серед студентів у групі).

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 3:

1. Показник, який демонструє ефективність інвестицій - це:

- A. NPV
- Б. PP
- В. IRR
- Г. ROI

2. Показник періоду окупності інвестиційного проєкту - це:

- A. NPV
- Б. PP
- В. IRR
- Г. ROI

3. Показник рентабельності (внутрішньої прибутковості проєкту - це:

- A. NPV
- Б. PP
- В. IRR
- Г. ROI

4. Показник, що показує річний відсоток прибутковості - це:

- A. NPV

- Б. PP
- В. IRR
- Г. ROI

5. Розрахунок майбутньої вартості грошей у часі враховує:

- А. розмір грошового потоку, швидкість обігу грошового потоку
- Б. теперішню вартість капіталу, період нарахування відсотків, річний дохід (відсоток)
- В. рівень ризиків, рівень інфляції, галузеві особливості проекту
- Г. немає вірної відповіді

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 568 с.
<https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46821/1/Liderstvo.pdf>
2. Солоненко І. М. Управління організаційними змінами у сфері охорони здоров'я: монографія / І. М. Солоненко, І. В. Рожкова. – К. : Фенікс, 2008. – 276 с.
3. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
URI: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12169>
4. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз / І. Нечаєва. – Тернопіль. 2019. – Т. 29. № 1. – С. 156-163.
5. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підруч. / С. В. Войтко. – Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2019. – 200 с.

Додаткова:

6. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: навчально – методичний посібник. Київ: МАУП, 2007. 328 с.
7. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
8. 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.
9. 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.
10. 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.

11. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.
12. 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.
13. 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>.
14. 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

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ РОЛІ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.

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

Основні поняття:

1. Структура балансу медичного закладу.
2. Аналіз коефіцієнтного підходу: коефіцієнти платоспроможності, фінансової стійкості (ліквідності), економічної ефективності та ділової активності.
3. Індикатори фінансового стану, які вимагають особливої уваги на різних етапах життєвого циклу медичного закладу.
4. Вплив діяльності державних структур на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги медичного закладу.

ПЛАН:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

1. Структура балансу медичного закладу.

Структура балансу медичного закладу

	АКТИВ		ПАСИВ
Низька ліквідність	I. Необоротні активи 1. Будівлі, споруди, обладнання, транспорт 2. Амортизація 3. Капітальні інвестиції (45-50%)	Низька ліквідність	I. Джерела власних коштів 1. Капітал 2. Додатковий капітал 3. Резервний капітал 4. Страховий капітал 5. Нерозподілений прибуток (50-60%)
Середня ліквідність	II. Оборотні активи 1. Сировина 2. Матеріали	Середня ліквідність	II. Довгострокові кредити банків (20-30%)

	3. Запаси (25-30%)		
Висока ліквідність	III. Грошовий потік (CF) дебіторська за- боргованість рахунки нац. валюті рахунки в іностр. Валюті каса цінні папери (20-25%)	Висока ліквідність	III. Грошовий потік (CF) Короткострокові кредити банків Креди- торська заборгованість Заборгованість із подат- ків Заборгованість із зарплати Цінні папери (20)
	Підсумок балансу (100%)		Підсумок балансу (100%)

Аналіз балансів медичних закладів (з висновками)

ТОВ Свята -Катерина-Одеса (графічний аналіз показників, 13% власного ка-
піталу

https://zvitnist.com/32120543_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDA_LNSTU_SVYATA_KATER#zvit

ТОВ Медичний центр ІНГО (прив. форма власності, 70% власного капіталу,
чистий прибуток за 2021р.

<https://mci.ua/financial-statements>

КНП «Обласне територіальне медичне об'єднання м. Краматорськ» (90%
Основні засоби. Радянська схема)

<https://otmo.dn.ua/zvitnist-knp-otmo-m-kramatorsk>

ТОВ СИНЕВО УКРАЇНА 2022Р. (сучасний приклад. оптимальна структура
ативів/пасивів. довгострокові зобов'язання. Збитки)

file:///C:/Users/grago/Desktop/Synevo_FullPackageOfFinancialStatements_2022.pdf

2. Аналіз коефіцієнтного підходу: коефіцієнти платоспроможності, фінан-
сової стійкості (ліквідності), економічної ефективності та ділової активнос-
ті.

Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості дозволяють виявити рівень фінан-
сового ризику, пов'язаного зі структурою джерел формування капіталу ком-
панії, а відповідно і ступінь фінансової стабільності в процесі розвитку.
Особливо актуальний R-аналіз при процедурі злиття (поглинання) корпора-
цій. Для проведення фінансового аналізу використовуються наступні осно-
вні показники, представлені в таблиці 1

Таблиця 1

Коефіцієнти фінансової стійкості (розраховуються за формою №1)

№	Показник	Характеристика	Алгоритм розрахунку	Нормативне обмеження
1	К_{автономії}	Показує частку власного капіталу у загальній сумі джерел коштів (Autonomy Ratio)	$K_A = \frac{p.1495}{p.1900}$	> 0,5
2	К_{фінансової залежності}	Розраховується відношенням валюти балансу до власного капіталу, є оберненим показником до коефіцієнта фінансової незалежності (Total Assets to Equity). Ще має назву мультиплікатор власного капіталу	$K_{ФЗ} = \frac{p.1900}{p.1495}$	< 2
3	К_{фінансового левериджу (ризик)}	Показує співвідношення залученого і власного капіталу (Debt/Equity Ratio), обернений до коефіцієнту фінансової стійкості (6)	$K_{ФЛ} = \frac{p.1595+1695}{p.1495}$	< 0,5
4	К_{маневреності оборотних активів}	Характеризує суму власного оборотного капіталу на одну грошову одиницю оборотних активів	$K_{МОА} = \frac{p.1195-1695}{p.1195}$	0,2
5	К_{маневреності власного капіталу}	Характеризує суму власного оборотного капіталу на одну грошову одиницю власного капіталу (Flexibility Ratio)	$K_{МОА} = \frac{p.1195-1695}{p.1495}$	< 1
5.1	К_{маневреності позикового капіталу}	Характеризує суму власного оборотного капіталу на одну грошову одиницю позикового капіталу	$K_{МОА} = \frac{p.1195-1695}{p.1595+1695}$	> 0,5
5.2	К_{концентрації позикового капіталу}	Показує частку позикового капіталу у загальній сумі джерел коштів (валюти балансу)	$K_{КПК} = \frac{p.1595+1695}{p.1900}$	< 0,5
6	К_{фінансової стійкості}	Показує співвідношення власно-	$K_{ФС} = p.1495p.$	> 1,3

	кості	го і залученого капіталу	/ 1595+1695	
--	-------	--------------------------	-------------	--

В розвинених економіках, за умови банківських кредитних відсотків на рівні 2-4%, можливе та рекомендоване нормативне значення показників фінансової стійкості (6) та фінансового левериджу (3) на рівні 1 (100%) (тобто тотожність власних коштів та позичених). Позикові кошти виступають в цьому випадку основним джерелом інвестиційних ресурсів та розвитку бізнесу. Але, якщо банківський кредит дорожче 15 %, пропорційно змінюється і нормативне обмеження коефіцієнтів фінансової стійкості та левериджу. Ми рекомендуємо обмеження фінансового левериджу 0,5, відтоді позиковий капітал не стане причиною фінансової залежності, нестійкості та потенційного банкрутства бізнесу.

Термін "ліквідність" позначає швидкість (кількість годин, днів, років...), з якою актив може бути конвертований в гроші без відчутної втрати вартості. Деякі активи, наприклад, дебіторська заборгованість, зазвичай, може бути легко конвертована в гроші при незначному дисконті. Інші активи, наприклад, будівлі, можуть бути переведені в грошову форму тільки за умови значних знижок. Тому вважається, що дебіторська заборгованість є більш ліквідним активом, ніж будівля. За інших рівних компанія з більш ліквідними активами зможе більш легко відповісти за своїми терміновими зобов'язаннями, ніж компанія з меншою часткою ліквідних активів. Сучасна тенденція міжнародного бізнесу – максимальне підвищення ліквідності активів та пасивів бізнесу, що в результаті гарантує високу мобільність фінансових потоків. Очевидно, що підвищення ліквідності вплине на зниження показників фінансової стійкості та незалежності компанії. Відповідно, чим вище коефіцієнти ліквідності, тим вище фінансові ризики бізнесу.

3.

Показники фінансової активності медичного закладу

3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Для вашого медичного (навчального) закладу або фармацевтичної компанії знайдіть у ЗМІ (інтернет – ресурс) за останні місяці інформацію, яка стосується безпосередньо неї (не більше 10 новин). **Класифікуйте цю інформацію стосовно сильних і слабких сигналів.**

ТЕСТИ

Тест 1.

Який етап життєвого циклу медичного закладу (фарм компанії) характеризується недостатньою оснащеністю обладнанням:

- а) стадія росту і стабільності;
- б) стадія занепаду;
- в) народження
- г) немає правильної відповіді

Тест 2

Для якого етапу життєвого циклу характерне ускладнення організаційно-управлінської структури:

- а) зрілості;
- б) стадія занепаду;
- в) народження
- г) немає правильної відповіді

Тест 3

Для якої галузі характерна висока соціальна забезпеченість кадрів:

- а) хімічна промисловість;
- б) медицина;
- в) торгівля;
- г) електроенергетика

Тест 4

Яка із причин кризи організації можлива на стадії стабільності:

- а) обмеженість ресурсів;
- б) недостатня технічна оснащеність;
- в) низька ефективність керування;
- г) консерватизм та бюрократизм у нововведеннях.

Тест 5

Що є чинником розвитку медичного закладу на стадії життєвого циклу зрілості:

- а) висока технічна оснащеність;
- б) низька собівартість медичних послуг;
- в) мобільність і гнучкість переходу до новацій;

г) невеликий управлінський апарат.

Тест 6

Який стан характерно для медичного закладу на стадії життєвого циклу народження:

- а) зростання і розвиток;
- б) стагнація й згорання діяльності;
- в) банкрутство й реструктуризація;
- г) стабільність фінансових позицій.

Тест 7

SWOT - аналіз необхідний при проведенні

- а) експрес - діагностики банкрутства;
- б) фундаментальної діагностики банкрутства;
- в) варіанти А, Б
- г) на усіх стадіях життєвого циклу, як перманентна діагностика

Тест 8

Багатофакторні моделі в антикризовому управлінні використовуються для:

- а) розробки стратегії й тактики антикризового розвитку;
- б) визначення механізмів фінансової стабілізації;
- в) діагностики банкрутства;
- г) вибору форми санації;

Тест 9

Указати які з перерахованих факторів дозволяють медичному закладу покращити економічний стан за рахунок внутрішніх можливостей:

- а) збільшення кількості пацієнтів;
- б) зниження загальної суми фінансових зобов'язань;
- в) впровадження нових медичних послуг;
- г) усі відповіді вірні.

Тест 10.

Для якого етапу фінансової стабілізації характерна реалізація моделі економічного росту.

- а) стратегічного;

- б) тактичного;
- в) оперативного;
- г) немає вірної відповіді.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

15. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 568 с.
<https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46821/1/Liderstvo.pdf>
16. Солоненко І. М. Управління організаційними змінами у сфері охорони здоров'я: монографія / І. М. Солоненко, І. В. Рожкова. – К. : Фенікс, 2008. – 276 с.
17. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
URI: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12169>
18. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз / І. Нечаєва. – Тернопіль. 2019. – Т. 29. № 1. – С. 156-163.
19. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підруч. / С. В. Войтко. – Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2019. – 200 с.

Додаткова:

20. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: навчально – методичний посібник. Київ: МАУП, 2007. 328 с.
21. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
22. 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.
23. 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.
24. 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.
25. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.
26. 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.

27. 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>.
28. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

Електронні інформаційні ресурси:

11. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.
12. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.
13. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
14. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

ТЕМА 5. ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ.

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

Основні поняття:

1. Концепція сучасного антикризового управління.
2. Обґрунтування траєкторії антикризового управління.
3. Методи оцінки ефективності антикризового управління.
4. Інноваційний та інвестиційний фактор в антикризовому управлінні.
5. Концепція “ЗДС управління”.
6. Матриця вибору стратегії антикризового управління.
7. Формування груп показників щодо антикризового управління.

ПЛАН:

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

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

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

Методи оцінки ефективності антикризового управління у сфері охорони здоров'я

професійні (мінімізація лікарської помилки, сучасні протоколи лікування, якісна медична допомога)

-економічні (підвищення КРІ за напрямками діяльності)

- **статистичні** (збільшення позитивних статистичних показників / зменшення негативних)

- **соціальні** (зменшення показників захворюваності, збільшення показників народжуваності, підвищення рівня задоволеності населення рівнем надання медичної допомоги: зменшення скарг і т.д.)

- **інфраструктурні** (досягнення рівня відповідності європейським / міжнародним стандартам за певними показниками системи охорони здоров'я)

- **інноваційні** (позитивна динаміка впровадженні новітніх технологій лікування, оновлення медичного обладнання, апаратури....)

Концепція “3DC управління” (diagnostics-debug-development + situational-symptomatic-strategic управління) включає 2 основні процеси:

1. **Діагностика – усунення недоліків – розвиток.**
2. **Ситуативно-симптоматичне стратегічне управління розвитком підприємства.**

Комплексна економічна діагностика підприємства – це цілісне дослідження складових результативності та наявного стану підприємства, а також факторів, що впливають на результати його економічної діяльності, включаючи встановлення відхилень від нормального перебігу

Теми доповідей, кейсів:

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.

За результатами господарської діяльності медичний заклад приватної форми власності у минулому році отримав значний прибуток, що дозволило розширити напрямки проектної 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 2.

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:

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ЗА ТЕМОЮ 5:

Основна:

1. Посилкіна О.В., Гладкова О.В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_2/9.pdf
2. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf
3. Корнилюк Р. Коефіцієнтний фінансовий аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market/koiefitsiientnii-finansovii-analiz/#%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9>
4. Рудик. Н. І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. No 1. URL: <http://global-national.in.ua>
5. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедева І. Ю. та ін. Управління проектами: навч. посіб. /за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
6. Ліснічук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/63.pdf

7. Жукевич С., Карпишин Н., Шегера О. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку. Світ фінансів. 2022. Вип. 3. С. 111-126. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48882/1/%d0%96%d0%a3%d0%9a%d0%95%d0%92%d0%98%d0%a7.PDF>
8. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проектами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
9. Лехан В.М. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник / В. М. Лехан, Л. В. Крячкова, В. В. Волчек. – Дніпропетровськ, 2016. - 53 с.
10. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.
11. Концепція МОЗ України «Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації». URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx
12. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
13. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.

Додаткова:

1. Провести аналіз звітності потенційних конкурентів ЗОЗ за звітними даними на сайті НСЗУ <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard>
2. Провести аналіз факторів впливу управлінських рішень щодо обґрунтування інвестиційних рішень у фінансовому менеджменті. <https://www.kmu.gov.ua/news/nova-model-ohoroni-zdorovya-ye-privablivoyu-dlya-privatnih-investoriv>
3. Данько В.В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.
4. Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. 272 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2868/3/%D0%BF%D0%B4%D1%84%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%B3%D1%80%D0%B8%D1%84%D0%BE%D0%BC.pdf>
5. Жаліло Л.І., Мартинюк О.І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я “Здоров'я-2020”. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2011 р.): т. 1 / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, С.В. Загороднюка*. Київ: НАДУ, 2011. С. 201 – 203.

6. МОЗ України: Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.
7. Презентація МОЗ України для Національної ради реформ «На шляху до європейської системи охорони здоров'я». URL: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/6.2._reforma_oz_presentacia2015_04_16.pdf.
8. Семчук І.В., Кукель Г.С., Роледерс В.В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>

Електронні інформаційні ресурси:

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
2. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
3. Закон України № 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>
1. Національна служба здоров'я України. // [Електронний ресурс] – Режим доступу - <https://nszu.gov.ua/>
2. Національна медична бібліотека США. – MEDLINE: www.ncbi.nlm.nih.gov/PubMed
3. Податковий Кодекс України, ст. 133.4. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
8. Постанова КМУ № 1138 від 17 вересня 1996 р. «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF#Text>
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики» від 02.03.2016 №285 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016->

[%D0%BF#Text](#)

10. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. 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. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В. Г. Шутурмінський, Н. Л. Кусик, О. В. Рудінська. Одеса: Видавничій дім «Гельветика», 2020. 176 с.
<http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/29900>

2. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.
<https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12169>
3. Borshch V. I., Rudinska O. V., Kusyk N. L. Management and marketing in health care : manual. Kherson : Oldi+, 2022 264 p.
<https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12184>
4. Глобальне переформатування світової економіки: причини, тенденції. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/701/> (дата звернення: 12.05.2020 р.).
5. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексєєв. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. – 268 с.
6. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посіб. / В. І. Борзенко. – Харків: ФОП «Іванченко І.С.», 2016. – 232 с. 3. Данченко О. Б. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: моногр. / О. Б. Данченко, В. О. Занора. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2019. – 278 с.
7. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій / А. В. Ковалевська; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ, 2016. – 140 с.
8. Кононець М. О. Психологія лідерства: навч. посіб. / М. О. Кононець ; за заг. ред. О. В. Винославської. – Київ: КВІЦ, 2020. – 252 с. 6. Кульчій О. І. Антикризове управління: навч. посіб. / О. І. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
9. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз / І. Нечаєва. – Тернопіль. 2019. – Т. 29. № 1. – С. 156-163.
10. Сергєєва Л. М. Лідерство: навч. посіб. / Л. М. Сергєєва, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей ; за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2015. – 296
11. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с
12. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підруч. / С. В. Войтко. – Київ: КПП ім. І. Сікорського, 2019. – 200 с.
а. <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46821/1/Liderstvo.pdf>

Додаткова:

1. Бальвас І. Г. Диференційно-порівняльний підхід до аналізу стану промислового виробництва України у міжкризовий та кризовий періоди / І. Г. Бальвас, С. В. Войтко // Економіка промисловості: наук.-практ. журнал. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2009. – № 4 (47). – С. 69-72.
2. Бальвас І. Г. Сценарний підхід до аналізу економічної кризи на основі макроекономічних показників (на прикладі країн G8 та України): збірн. наук.

праць «Актуальні проблеми економіки та управління». – Київ: ВПІ ВПК «Політехніка». 2009. – Вип. 3. – С. 17- 20.

3. Войтко С. В. Взаємозв'язок прямих іноземних інвестицій та кризових явищ в економіках країн світу / С. В. Войтко, А. А. Кугій // Вісник Дніпропетровського університету імені Олеся Гончара. Серія «Економіка». – Дніпропетровськ: Видавець Біла К. О., 2016. – №10/1. Т. 24. – С. 104-111.

13. Електронні інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <http://www.sta.gov.ua>

4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>.

5. Офіційний сайт Рахункової палати України. URL: <http://www.ac-rada.gov.ua/>

6. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

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 повному обсязі, 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.
Добре «4»	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 обсязі, 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, демон-

	струє критичне мислення.
Задовільно «3»	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 обсязі, 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.
Незадовільно «2»	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.

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 віль-

	но презентує матеріал; зміст презентації не переважаний 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 загальні 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 заліку, 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.

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

Критерії оцінювання результатів навчання на іспиті

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно	Здобувач всебічно знає зміст теоретичних питань, вільно во-

«5»	лодіє професійною та науковою термінологією, використовує набуті знання при вирішенні тестових завдань. Здобувач правильно 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 успішність 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. Криза та кризові явища в охороні здоров'я економіці. Визначення кризи.
 2. Наведіть перелік принципів антикризового управління медичним закладом і розкрийте їх.
 3. Опишіть об'єкти та суб'єкти антикризового управління.
 4. Наведіть основні проблеми, з якими стикається медичний заклад у кризовій ситуації.
 5. Опишіть основні умови при яких доцільно запровадити антикризове управління.
 6. Означте зовнішні та внутрішні фактори, що можуть викликати кризові явища.
 7. Опишіть фази антикризове управління
 8. Системні принципи антикризового управління.
 9. Універсальні та специфічні принципи антикризового управління.
 10. Категоріально-понятійний апарат антикризового управління.
 11. Кадрова політика в антикризовому менеджменті.
 12. Моральне заохочення працівників при кризовому стані підприємства.
 13. Кадровий резерв в умовах кризи.
 14. Дистанційне виконання працівником функціональних обов'язків.
 15. Гнучкий режим робочого часу в кризовій ситуації.
 16. Розкрийте засади функціонування європейської системи антикризового управління.
 17. Зазначте основні підходи до антикризового управління у Європейському Союзі.
 18. Визначте різницю між американським і японським механізмом антикризового управління.
 19. Опишіть особливості антикризового управління при захисті населення від надзвичайних ситуацій в Україні.
 20. Означте основні методи діагностики та запобігання кризовим станам.
 21. Наведіть системи показників щодо антикризового управління.
 22. Концепція сучасного антикризового управління.
 23. Обґрунтування траєкторії антикризового управління.

24. Методи оцінки ефективності антикризового управління.
25. Інноваційний та інвестиційний фактор в антикризовому управлінні.
26. Концепція “3DC управління”.
27. Матриця вибору стратегії антикризового управління.
28. Формування груп показників щодо антикризового управління
29. Запропонуйте варіанти фінансової підтримки для подолання кризового явища.
30. Наведіть причини розробки детального плану фінансової санації для залучення зовнішніх запозичень.
31. Опишіть належність знань до стратегічних активів.
32. Сформулюйте класифікаційні ознаки накопичення і використання знань в медичному закладі
33. Лідерство політичних еліт у антикризовому управлінні.
34. Управлінське рішення як програма дій у кризовій ситуації.
 35. Освітня сфера у запобіганні кризових явищ.