


Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор ЗВО з науково-педагогічної  
роботи і міжнародних зв'язків

 Інна АНДРУШКО  
« 06 » 09 2024 р.

**ПОГОДЖУЮ**

В.о. завідувача кафедри менеджменту та  
маркетингу

 Юлія ГОЛОВЧУК  
« 06 » 09 2024 р.

**СИЛАБУС**

обов'язкової навчальної дисципліни

**«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»**

|                      |                                                                                      |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Спеціальність        | 073 Менеджмент                                                                       |
| Освітній рівень      | Магістр                                                                              |
| Освітня програма     | ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я», 2023                                            |
| Навчальний рік       | 2024-2025                                                                            |
| Кафедра              | Менеджменту та маркетингу                                                            |
| Лектор               | к.е.н. Юлія ГОЛОВЧУК                                                                 |
| Контактна інформація | mgmt@vnmu.edu.ua,<br>вул. Пирогова, 56 (морфологічний корпус),<br>1 поверх, каб. 61а |
| Укладач силабусу     | к.е.н. Юлія ГОЛОВЧУК                                                                 |

## 1. Статус та структура дисципліни

|                                                                      |                                                                           |                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Статус дисципліни                                                    | Обов'язкова                                                               |                                                                           |
| Код дисципліни в ОПП та місце дисципліни в ОПП                       | ОК 10                                                                     |                                                                           |
| Курс/семестр                                                         | 1 курс (1 та 2 семестри)                                                  |                                                                           |
| Обсяг дисципліни (загальна кількість годин/ кількість кредитів ЄКТС) | 120 годин /4 кредити ЄКТС                                                 |                                                                           |
| Структура дисципліни                                                 | Денна форма навчання                                                      | Заочна форма навчання                                                     |
|                                                                      | Лекційні заняття, год                                                     |                                                                           |
|                                                                      | 20                                                                        | 18                                                                        |
|                                                                      | Практичні заняття, год.                                                   |                                                                           |
|                                                                      | 48                                                                        | 24                                                                        |
|                                                                      | Самостійна робота                                                         |                                                                           |
|                                                                      | 52                                                                        | 78                                                                        |
|                                                                      | В цілому: аудиторні заняття – 57%, самостійна поза аудиторна робота – 43% | В цілому: аудиторні заняття – 35%, самостійна поза аудиторна робота – 65% |
| Кількість змістових модулів                                          | 2                                                                         |                                                                           |
| Мова викладання                                                      | українська                                                                |                                                                           |
| Форма навчання                                                       | денна, заочна                                                             |                                                                           |

## 2. Опис дисципліни

**Коротка анотація курсу, актуальність.** Програма дисципліни «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я» складена відповідно до порядку підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня освіти у вищих медичних навчальних закладах освіти України у відповідності до вимог кредитно-трансферної системи організації навчального процесу ЄCTS, примірного навчального плану підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Дисципліна є обов'язковим компонентом освітньо-професійної програми Менеджмент в охороні здоров'я, циклу професійної підготовки магістра менеджменту, розрахована на 4 кредитів, які здобувачі освіти засвоюють протягом 2 семестрів на першому році навчання.

Основним фокусом програми є отримання знань з дисципліни «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я», вивчення якої необхідне для успішного засвоєння дисциплін професійної підготовки. Предметним напрямком програми є підготовка фахівців, здатних ефективно аналізувати, розробляти та впроваджувати стратегічні рішення в сфері охорони здоров'я для забезпечення високої якості медичних послуг та оптимізації ресурсів, програма орієнтована на отримання знань про основи стратегічного менеджменту, методи аналізу ринку медичних послуг, принципи розробки та реалізації стратегій у сфері охорони здоров'я, а також управління ресурсами та ризиками для досягнення організаційних цілей, формування умінь та навичок ефективного стратегічного планування, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, аналізу та оцінки медичних процесів, управління проектами, комунікації з різними зацікавленими сторонами та використання інноваційних технологій у сфері охорони здоров'я.

**Мета курсу та його значення для професійної діяльності.** Метою дисципліни є підготовка фахівців, здатних аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище медичних закладів, визначати їхні конкурентні переваги, розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку з урахуванням сучасних тенденцій, економічних умов, ресурсів та змін у системі охорони здоров'я, а також забезпечувати стійкість організації в умовах динамічного середовища, включаючи процеси цифровізації, реформ та управління змінами.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я» є:

- ознайомлення здобувачів із концепціями, моделями та принципами стратегічного менеджменту в охороні здоров'я;
- формування навичок аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища медичних закладів для визначення стратегічних напрямків розвитку;
- опанування методами розробки стратегічних планів та їхнього впровадження в умовах динамічного середовища охорони здоров'я;
- вивчення інструментів для управління змінами в медичних установах та адаптації до сучасних викликів, таких як цифровізація та реформи;
- розвиток компетенцій у сфері управління ресурсами для досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я;
- вдосконалення умінь приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності та підвищеного ризику;
- застосування сучасних інноваційних підходів та технологій для підвищення ефективності стратегічного управління в охороні здоров'я.

**Передреквізити.** Для успішного засвоєння дисципліни здобувачу необхідні знання, отримані в процесі вивчення таких основних теоретичних дисциплін та дисциплін професійного спрямування: «Організація, економіка та фінансування охорони здоров'я», «Менеджмент закладу охорони здоров'я», «Маркетинг-менеджмент закладу охорони здоров'я».

**Постреквізити.** Основні положення навчальної дисципліни можуть застосовуватися при вивченні таких дисциплін: «Маркетинг медичних послуг», Переддипломна практика, Кваліфікаційна робота.

### **Результати навчання**

**Інтегративні кінцеві програмні результати навчання,** формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в галузі охорони здоров'я та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління ЗОЗ;

ПРН 5. Планувати діяльність організації охорони здоров'я в стратегічному та тактичному розрізах;

ПРН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 15. Вміти ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми надання медичних послуг ЗОЗ усіх організаційно-правових форм на різних сегментах ринку.

ПРН 18. Визначати та аргументувати перспективні напрями власної наукової роботи.

ПРН 19. Презентувати результати власних досліджень у формі доповідей, презентацій та наукових публікацій державною та англійською мовами.

### **Результати навчання для дисципліни:**

В результаті вивчення дисципліни здобувачі повинні:

Знати:

- основні концепції, моделі та принципи стратегічного менеджменту в охороні здоров'я;
- методи та інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища медичних закладів;
- основні підходи до розробки стратегічних планів і управління стратегічними змінами;
- сучасні тенденції та виклики у сфері охорони здоров'я, включаючи цифровізацію та реформи системи;
- механізми управління ресурсами в медичних закладах для досягнення стратегічних цілей;

- методи прийняття рішень у невизначених умовах та управління ризиками в сфері охорони здоров'я;
- стратегії підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності медичних установ.

#### Вміти:

- проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища медичних закладів для виявлення стратегічних можливостей і загроз;
- розробляти стратегічні плани розвитку медичних установ на основі сучасних підходів до стратегічного менеджменту;
- застосовувати методи управління стратегічними змінами в умовах реформування та цифровізації охорони здоров'я;
- формулювати та впроваджувати стратегії управління ресурсами, орієнтовані на досягнення ефективних результатів;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності та ризиків;
- використовувати інструменти стратегічного контролю та моніторингу для оцінки ефективності впроваджуваних стратегій;
- розробляти та впроваджувати інноваційні підходи до підвищення якості та конкурентоспроможності медичних послуг;
- забезпечувати адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати її стійкість у довгостроковій перспективі.

### 3. Зміст та логістика дисципліни

|                                                                                        |                                |                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модуль 1. Становлення, розвиток та впровадження менеджменту в системі охорони здоров'я | 1 семестр<br>60 год/ 2 кредити | Лекції № 1, 2, 3, 4, 5<br>Практичні заняття № 1-5<br>Теми для самостійного опрацювання № 1-5                |
| Модуль 2. Процес управління в системі охорони здоров'я                                 | 2 семестр<br>90 год/ 3 кредити | Лекції № 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13<br>Практичні заняття № 6-13<br>Теми для самостійного опрацювання № 6-13 |

Дисципліна включає 13 тем, які поділені на 2 змістових модулі.

#### Модуль 1. Основи стратегічного менеджменту в охороні здоров'я: аналіз, планування та інновації

**Змістовий модуль 1. Стратегічне управління медичними закладами: підходи, аналіз та розвиток.**

**Тема 1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в охороні здоров'я.** Визначення та основні концепції стратегічного менеджменту. Історія розвитку стратегічного менеджменту в охороні здоров'я. Особливості стратегічного управління в медичних закладах. Роль стратегічного менеджменту в сучасній системі охорони здоров'я. Стратегічний аналіз: зовнішнє та внутрішнє середовище медичних установ. Визначення стратегічних цілей та місії медичної організації. Формулювання та вибір стратегії розвитку медичних закладів. Управління стратегічними змінами в системі охорони здоров'я. Сучасні виклики стратегічного менеджменту в умовах цифровізації та реформ. Вплив стратегічного менеджменту на ефективність медичних послуг. Взаємозв'язок між стратегічним та операційним менеджментом у медичних закладах. Основні етапи процесу стратегічного управління в охороні здоров'я.

**Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища в охороні здоров'я.** Поняття та значення аналізу зовнішнього середовища в стратегічному менеджменті. Основні компоненти зовнішнього середовища медичних установ. Методології та інструменти для аналізу зовнішнього середовища (PESTEL, SWOT, Five Forces). Аналіз політичних факторів, що впливають на охорону здоров'я. Вплив економічних умов на медичну галузь. Соціальні та культурні фактори, що визначають потреби в медичних послугах. Технологічні тренди та їх

вплив на охорону здоров'я. Екологічні аспекти та вимоги до охорони здоров'я. Правові та нормативні фактори, що регулюють медичну практику. Конкуренція на ринку медичних послуг: аналіз конкурентного середовища. Взаємодія з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) в охороні здоров'я. Практичні кейси аналізу зовнішнього середовища медичних закладів.

**Тема 3. Стратегічне планування в охороні здоров'я.** Поняття та важливість стратегічного планування в охороні здоров'я. Основні етапи процесу стратегічного планування. Визначення місії та візії медичної організації. Формулювання стратегічних цілей та завдань. Методики розробки стратегічних планів. Вибір стратегії: аналіз альтернатив та прийняття рішень. Участь ключових стейкхолдерів у процесі стратегічного планування. Інтеграція стратегічного планування в операційне управління. Розробка бюджетів і ресурсного забезпечення для реалізації стратегічних планів. Оцінка ризиків та управління ними в процесі стратегічного планування. Моніторинг та контроль виконання стратегічного плану. Практичні приклади стратегічного планування в медичних установах.

**Тема 4. Вибір та формулювання стратегій для медичних закладів.** Поняття та значення стратегій для медичних закладів. Основні типи стратегій в охороні здоров'я: диференціація, зниження витрат, фокусування. Процес формулювання стратегій: етапи та методи. Визначення конкурентних переваг медичних установ. Стратегічне позиціонування на ринку медичних послуг. Вибір між стратегіями зростання та скорочення. Використання SWOT-аналізу для вибору стратегії. Інноваційні стратегії в охороні здоров'я: роль технологій та цифровізації. Розробка стратегій для спеціалізованих медичних установ. Розгляд міжнародного досвіду в стратегічному управлінні охороною здоров'я. Оцінка ефективності стратегій: ключові показники та метрики. Практичні кейси формулювання та реалізації стратегій в медичних закладах.

**Тема 5. Інноваційні стратегії в охороні здоров'я.** Вплив дистанційного надання медичних послуг та віртуальних консультацій на сучасну медицину. Використання великих масивів даних для прогнозування, управління здоров'ям населення та персоналізованої допомоги. Вплив смарт-годинників, фітнес-трекерів та інших технологій на догляд за пацієнтами. Поліпшення захисту та управління даними пацієнтів за допомогою децентралізованих технологій. Використання 3D-друку для створення протезів, імплантатів та тканин на замовлення. Технологія блокчейн для захисту медичних даних. Екологічно чисті практики в управлінні лікарнями, зниження відходів та енергоефективність. Використання систем штучного інтелекту для допомоги лікарям у діагностиці та виборі методів лікування. Інновації у фармацевтиці та системах доставки ліків. Використання інноваційних технологій для створення реалістичних навчальних симуляцій (AR, VR). Нові підходи до страхування, моделі оплати за результатами лікування та орієнтовані на пацієнта. Персоналізована медицина.

## **Модуль 2. Інновації та управління ризиками у стратегічному менеджменті охорони здоров'я.**

**Змістовий модуль 2. Лідерство та адаптація до змін у стратегічному розвитку медичних закладів.**

**Тема 1. Стратегічний контроль та оцінка ефективності в охороні здоров'я.** Поняття та мета стратегічного контролю в охороні здоров'я. Огляд основних принципів та завдань стратегічного контролю в медичних установах. Використання KPI для оцінки досягнень стратегічних цілей медичних організацій. Інструменти та підходи для оцінки якості наданих медичних послуг, враховуючи пацієнтоорієнтованість. Оцінка фінансової ефективності за допомогою аналізу витрат і доходів у медичних установах. Методи і підходи до оцінки управлінської ефективності на різних рівнях організації. Використання SWOT-аналізу для розробки та оцінки стратегій в охороні здоров'я. Аналіз продуктивності персоналу та його вплив на стратегічні цілі. Контроль та оцінка ефективності державних програм охорони здоров'я. Використання електронних систем для збору та аналізу даних з

метою моніторингу ефективності роботи медичних закладів. Інформаційні системи для моніторингу ефективності в охороні здоров'я.

## **Тема 2. Управління ризиками в стратегічному менеджменті медичних закладів.**

Основні види ризиків, які впливають на стратегію управління медичними установами. Процес управління ризиками в медичних закладах. Етапи виявлення, аналізу, оцінки та управління ризиками в стратегічному плануванні. Аналіз можливостей використання кількісних і якісних методів для оцінки ризиків. Управління клінічними ризиками. Аналіз і мінімізація фінансових ризиків у медичних закладах. Стратегії управління бюджетними та фінансовими ризиками у медичних організаціях. Юридичні та нормативні ризики в охороні здоров'я. Ризик-менеджмент у впровадженні нових технологій у медичних закладах. Роль управління персоналом у запобіганні та мінімізації кадрових ризиків у медичних закладах. Підходи до управління ризиками в умовах кризових ситуацій, таких як пандемії або природні катастрофи. Моніторинг та контроль ризиків у стратегічному управлінні медичних закладів. Роль інформаційних систем у управлінні ризиками медичних закладів. Особливості управління ризиками при взаємодії з міжнародними партнерами або у міжнародних медичних програмах.

**Тема 3. Цифрові стратегії в охороні здоров'я.** Впровадження цифрових технологій в охороні здоров'я. Основні етапи та особливості впровадження цифрових технологій у медичній сфері. Електронні медичні записи (EMR) та системи управління інформацією. Переваги, виклики та стратегії впровадження електронних медичних записів для підвищення ефективності охорони здоров'я. Мобільні додатки для моніторингу здоров'я. Телемедицина та дистанційні медичні послуги. Використання штучного інтелекту для діагностики, прогнозування та прийняття клінічних рішень. Кібербезпека, захист медичних даних і запобігання кібератакам у цифровому середовищі медичних закладів. Хмарні технології в охороні здоров'я. Використання цифрових платформ для підвищення ефективності управління персоналом та навчання медичних працівників. Цифрові технології, які сприяють покращенню взаємодії пацієнтів з медичними закладами та підтримці їхнього здоров'я. Використання технологій AR/VR для тренувань медичних працівників та терапевтичного лікування пацієнтів.

**Тема 4. Стратегічне управління змінами в охороні здоров'я.** Принципи та підходи до впровадження змін у медичних організаціях. Аналіз необхідності змін у системі охорони здоров'я. Стратегії зменшення опору з боку персоналу при впровадженні нових ініціатив та технологій. Роль лідерства у стратегічному управлінні змінами. Комунікація як ключовий інструмент управління змінами. Оцінка ризиків у процесі змін у медичних організаціях. Вплив цифровізації на процеси змін у медичних закладах. Основні етапи розробки та впровадження стратегічних планів змін. Моніторинг та оцінка успішності змін у медичних установах. Вплив організаційної культури на успішність стратегічних змін у охороні здоров'я.

**Тема 5. Лідерство та прийняття стратегічних рішень у сфері охорони здоров'я.** Роль лідера у стратегічному управлінні медичними закладами. Огляд різних стилів лідерства (трансформаційне, ситуаційне, коучинг тощо) та їхній вплив на управління медичними організаціями. Основні моделі та підходи до прийняття рішень у контексті стратегічного управління медичними закладами. Етичні принципи впливають на процес прийняття рішень у медичній сфері. Важливість роботи у команді для ефективного лідерства та прийняття рішень у медичних організаціях. Роль комунікації в лідерстві та прийнятті стратегічних рішень. Роль лідерства в оцінці ризиків при прийнятті стратегічних рішень. Впливають інноваційних підходів та технологій на прийняття стратегічних рішень у медичних закладах. Лідерські стратегії для успішного впровадження змін та інновацій у медичній сфері. Вплив політичних, економічних та соціальних факторів на стратегічне лідерство та управління медичними організаціями. Вплив емоційного інтелекту та психологічних факторів на прийняття рішень у сфері охорони здоров'я.

Згідно програми основними видами навчальних занять є а) лекції, б) практичні заняття, в) самостійна робота здобувачів.

Теми лекцій розкривають проблемні питання відповідних розділів менеджменту в сфері охорони здоров'я.

Практичні заняття передбачають теоретичне обґрунтування основних питань теми і засвоєння практичних навичок через розв'язання ситуаційних задач і тестів.

Самостійна робота здобувача передбачає підготовку до практичних занять та опрацювання практичних навичок, вивчення тем для самостійної поза аудиторної роботи, підготовку презентацій, опрацювання наукової літератури та виконання індивідуальної роботи. Контроль засвоєння тем самостійної поза аудиторної роботи здійснюється на практичних заняттях та підсумковому контролі з дисципліни.

Тематичні плани лекцій, практичних занять, самостійної позааудиторної роботи опубліковані на сайті кафедри.

Маршрут отримання матеріалів: Кафедра менеджменту та маркетингу/Здобувачу/Очна форма навчання/ Менеджмент/ 1 курс/ Менеджмент закладу охорони здоров'я/ Навчально-методичні матеріали/ або за посиланням <https://www.vnmu.edu.ua/> кафедра менеджменту та маркетингу#. Доступ до матеріалів здійснюється з корпоративного акаунту здобувача s000XXX@vnmu.edu.ua.

#### 4. Форми та методи контролю успішності навчання

|                                                                            |                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поточний контроль на практичних заняттях                                   | Методи: усне або письмове опитування, тестування, розв'язання ситуаційних задач.                                                                                                              |
| Проміжний контроль (залік, 1 семестр)                                      | Для оцінювання проміжного контролю проводять підрахунок середньої арифметичної традиційної оцінки за семестр                                                                                  |
| Підсумковий контроль (по завершенню вивчення дисципліни (іспит, 2 семестр) | Згідно положення про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І.Пирогова (посилання <a href="https://www.vnmu.edu.ua/">https://www.vnmu.edu.ua/</a> загальна-інформація/основні-документи) |
| Засоби діагностики успішності навчання                                     | Теоретичні питання, тести, практичні завдання, демонстрація практичних навичок.                                                                                                               |

#### 5. Критерії оцінювання

Оцінювання знань здійснюється згідно чинного Положення про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І. Пирогова (посилання <https://www.vnmu.edu.ua/> загальна-інформація/основні-документи)

|                              |                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поточний контроль            | За системою традиційних оцінок: 5 «відмінно», 4 «добре», 3 «задовільно», 2 «незадовільно»                                                                                        |
| Проміжний контроль (залік)   | За 200-бальною шкалою (середня арифметична оцінка за семестр конвертується в бали)<br>Зараховано: від 122 до 200 балів<br>Не зараховано: менше 122 балів (див. Шкалу оцінювання) |
| Підсумковий контроль (іспит) | Оцінка за іспит:<br>71-80 балів – «відмінно»<br>61-70 балів – «добре»<br>50-60 балів – «задовільно»<br>Менше 50 балів – «незадовільно»                                           |
| Оцінювання дисципліни        | Поточна успішність – від 120 до 200 балів<br>Індивідуальна робота – від 6 до 12 балів                                                                                            |

#### Шкала оцінювання дисципліни: національна та ECTS

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою |            |
|----------------------------------------------|-------------|-------------------------------|------------|
|                                              |             | для іспиту                    | для заліку |
| 180-200                                      | A           | відмінно                      | зараховано |
| 170-179,99                                   | B           | добре                         |            |

|                   |           |                                                            |                                                             |
|-------------------|-----------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>160-169,99</b> | <b>C</b>  |                                                            |                                                             |
| <b>141-159,99</b> | <b>D</b>  | задовільно                                                 |                                                             |
| <b>122-140,99</b> | <b>E</b>  | задовільно                                                 |                                                             |
| <b>60-121,99</b>  | <b>FX</b> | незадовільно з можливістю повторного складання             | не зараховано з можливістю повторного складання             |
| <b>0-59,99</b>    | <b>F</b>  | незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни | не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни |

### **Критерії оцінювання знань здобувача**

#### **Оцінювання усної/письмової відповіді під час поточного контролю**

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який глибоко і всебічно засвоїв теоретичний матеріал, грамотно і логічно його викладає. Він чітко відповідає на нестандартні питання за темою заняття, уміє пов'язати матеріал даної теми з вивченими раніше розділами, що свідчить про опанування рекомендованої літератури та здатність аналізувати вивчений матеріал, а також чітко демонструє значення засвоєних теоретичних та практичних знань.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який знає і добре володіє теоретичним матеріалом, грамотно його викладає, не допускає неточностей при відповіді, уміє розкрити тему з позицій її значення та практичного застосування, але при цьому відповіді не виходять за межі підручника, методичних рекомендацій.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який знає базові поняття та визначення з вивченої теми, але допускає значні неточності або має труднощі при формулюванні відповіді, не розуміє економічних аспектів теми, не може пов'язати теоретичний матеріал із практикою.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не знає теоретичних основ теми, допускає грубі помилки при відповіді, не розуміє базових понять та визначень, не може пояснити значення теоретичного та практичного матеріалу.

#### **Оцінювання виконання практичних навичок під час поточного контролю**

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який, знає хід та послідовність самостійної навчально-дослідницької роботи для виконання практичного завдання, демонструє правильне виконання необхідних практичних навичок, та вірно з чіткими формулюваннями узагальнень та висновків.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який допускає неточності при виконанні дослідження, але здатний самостійно виявити допущені помилки та може продемонструвати виконання практичної навички в цілому, акуратно оформлює результати практичного заняття.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який знає основи практичного завдання, але зазнає труднощів при виконанні дослідження, не може продемонструвати повну правильну послідовність практичних навичок, не може трактувати в повному обсязі результати проведених досліджень.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не може продемонструвати виконання практичної навички, зазнає значних труднощів при виконанні досліджень, порушує порядок виконання практичної роботи.

#### **Оцінювання виконання тестових завдань та ситуаційних задач під час поточного контролю**

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який при проведенні тестового контролю допускається не більше 10% неправильних відповідей (обсяг правильних відповідей 90-100%). Під час розв'язання тестових завдань надає правильні відповіді на всі питання до тесту.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який під час тестового контролю допускає не більше 20% помилок (обсяг правильних відповідей 80-89 %). Під час



розв'язання тестових завдань надає правильні відповіді на більшість питань до тесту.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який робить помилки не більш, ніж в 40% тестових завдань (обсяг правильних відповідей 60,5-79%). Під час розв'язання тестових завдань надає правильні відповіді тільки на деякі питання до тесту.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який при тестовому опитуванні правильно розв'язує менше 60% тестових завдань. Під час розв'язання клінічно-орієнтованих тестових завдань не може надати правильні відповіді на питання до тесту.

#### **Оцінювання самостійної роботи здобувача вищої освіти**

Оцінювання самостійної роботи здобувача здійснюється під час поточного та підсумкового контролю засвоєння тем відповідного модулю або дисципліни на підставі оцінювання демонстрації виконання практичних навичок, усної відповіді на теоретичне питання, тестування або розв'язання ситуаційних задач, відповідно до тем для самостійного опанування.

#### **Оцінювання проміжного контролю (заліку) та усної відповіді під час підсумкового контролю (іспиту)**

**Оцінювання проміжного контролю (залік)** Проміжний контроль зараховують, якщо здобувач засвоїв певний розділ дисципліни в повному обсязі, про що свідчить поточне оцінювання кожного практичного заняття. Для оцінювання проміжного контролю проводять підрахунок середньої арифметичної традиційної оцінки за семестр.

#### **Оцінювання усної відповіді під час підсумкового контролю (іспит)**

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти грамотно та в логічній послідовності надає відповіді на питання білету. Під час відповіді демонструє здатність аналізувати теоретичний матеріал, робить ґрунтовні висновки щодо значення теоретичного та практичного матеріалу, надає чіткі правильні відповіді на додаткові нестандартні питання.

Оцінка «**добре**» виставляється ЗО, який добре володіє теоретичним матеріалом та в логічній послідовності надає відповіді на питання білету, але допускає незначні неточності, які швидко виправляє при відповіді на уточнюючі запитання екзаменатора.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу вищої освіти, який при відповіді на питання білету демонструє знання базових понять та визначень, допускає значні неточності або має труднощі при відповіді на питання, допускає неточності при відповіді на конкретизуючі питання екзаменатора.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не знає відповіді на одне з питань білету, допускає грубі помилки при відповіді на питання, не може пояснити базові поняття та визначення, не знає відповіді на додаткові уточнюючі запитання екзаменатора.

#### **Оцінювання індивідуальної роботи здобувача освіти**

Індивідуальна робота здобувача вищої освіти оцінюється від 6 до 12 балів.

### **6. Політика навчальної дисципліни/курсу**

Здобувач освіти має право на отримання якісних освітніх послуг, доступ до сучасної наукової та навчальної інформації, кваліфіковану консультативну допомогу під час вивчення дисципліни та опанування практичними навичками. Політика кафедри під час надання освітніх послуг є студентоцентрованою, базується на нормативних документах Міністерства освіти та Міністерства охорони здоров'я України, статуті університету та порядку надання освітніх послуг, регламентованого основними положеннями організації освітнього процесу в ВНМУ ім. М.І. Пирогова та засадах академічної доброчесності.

**Дотримання правил розпорядку ВНМУ, техніки безпеки** на практичних заняттях. Інструктаж з техніки безпеки, поведіння під час сигналу «Повітряна тривога» проводиться на першому практичному занятті викладачем. Проведення інструктажу реєструється в Журналі інструктажу з техніки безпеки. Здобувач освіти, який не пройшов інструктаж, не допускається до виконання практичних робіт.

Перед проведенням кожного практичного заняття викладач ознайомлює здобувачів освіти із місцем розташування укриття, правилами поведінки під час переміщення до укриття та перебування в ньому, пояснює всі дії, передбачені Планом реагування на надзвичайні ситуації (згідно Наказу № 505 від 30.08.2023 р.).

1. Викладач перериває заняття і повідомляє здобувачів освіти про надходження сигналу «Повітряна тривога» або інших сигналів оповіщення.

2. негайно припиняється практична робота здобувачів.

3. Викладач ознайомлює здобувачів із маршрутом переміщення в укриття згідно прийнятої схеми евакуації.

4. Черговий здобувач виключає світло, закриває вікно та двері.

5. Здобувачі освіти швидко та організовано під керівництвом викладача, проходять в укриття цивільного захисту (цокольний поверх корпусу), де перебувають до скасування сигналу оповіщення.

6. Не допускається скупчення, паніка на виході із аудиторії, кафедри та маршрутом евакуації.

7. Відповідальні особи кафедри після оголошення сигналу оповіщення перевіряють всі приміщення кафедри на відсутність у них учасників освітнього процесу та співробітників і по завершенню перевірки прямують до укриття.

8. Якщо сигнал тривоги пролунав під час перерви, потрібно негайно без паніки просуватися до укриття.

9. В укритті учасники освітнього процесу знаходяться до отримання сигналу «Відбій повітряної тривоги». У приміщенні забороняється палити, шуміти, мати зі собою небезпечні засоби, які можуть спричинити пожежу; не допускається пересування приміщеннями без особливої потреби; необхідно дотримуватися дисципліни та якнайменше рухатися. Також забороняється приносити до укриття легкозаймисті речовини або речовини, що мають сильний запах.

Після відміни сигналу оповіщення викладач інформує здобувачів освіти про продовження заняття в учбових кімнатах кафедри, або самостійне доопрацювання матеріалу з опитуванням на наступному занятті.

**Вимоги щодо підготовки до практичних занять.** Здобувач освіти повинен бути підготовленим до практичного заняття згідно наведених в методичних рекомендаціях питань, тестові завдання до поточної теми мають бути розв'язані, схеми та таблиці заповнені.

Здобувачі освіти повинні з'являтися на заняття вчасно, без запізнь. Якщо здобувач запізнився на понад 10 хвилин без поважної причини, він не допускається до заняття та зобов'язаний відпрацювати його у встановленому порядку.

Здобувач освіти повинен дотримуватись правил безпеки на практичних заняттях та під час знаходження у приміщеннях кафедри.

Під час обговорення теоретичних питань здобувачі мають демонструвати толерантність, ввічливість та повагу до своїх колег та викладача; при виконанні практичних завдань робоче місце має зберігатись у порядку та бути прибраним після виконання практичної роботи.

**Використання мобільних телефонів та інших електронних девайсів.** Використання мобільних телефонів та інших електронних пристроїв на занятті допускається тільки під час електронного тестування або опитування.

**Академічна доброчесність.** Під час вивчення дисципліни здобувач має керуватись Кодексом академічної доброчесності ВНМУ ім. М.І. Пирогова (<https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи> / Кодекс академічної доброчесності). При порушенні норм академічної доброчесності під час поточного та підсумкових контролів здобувач отримує оцінку «2» та повинен її відпрацювати своєму викладачу в установленому порядку протягом не менш ніж два тижні після завершення курсу.

**Пропуски занять.** Пропущені заняття відпрацьовуються в порядку, установленому в Положенні про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І. Пирогова (посилання

<https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи>) у час, визначений графіком відпрацювань (опублікований на сайті кафедри <https://www.vnmu.edu.ua/кафедра менеджменту та маркетингу#>) викладачу, який проводить практичні заняття в групі. Для відпрацювання пропущеного заняття здобувач освіти має відповісти усно з відповідної теми та розв'язати практичні завдання.

**Порядок допуску до підсумкового контролю** з дисципліни наведений в Положенні про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І. Пирогова (посилання <https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи>). До підсумкового контролю допускаються здобувачі, які не мають пропущених невідпрацьованих практичних занять та отримали середню традиційну оцінку не менше «3».

**Вирішення конфліктних питань.** При виникненні непорозумінь та претензій до викладача через якість надання освітніх послуг, оцінювання знань та інших конфліктних ситуацій, здобувач повинен подати спершу повідомити про свої претензії викладача. Якщо конфліктне питання не вирішено, то здобувач має право подати звернення до завідувача кафедри згідно Положення про розгляд звернень здобувачів вищої освіти у ВНМУ ім. М.І. Пирогова (<https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи>).

**Політика в умовах змішаного навчання.** Порядок змішаного навчання регулюється Положенням про запровадження елементів дистанційного навчання у ВНМУ ім. М.І. Пирогова (<https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи>). Основними навчальними платформами для проведення навчальних занять є Microsoft Team, Google Meets. Порядок проведення практичних занять, відпрацювань та консультацій під час змішаного навчання оприлюднюється на веб-сторінці кафедри (<https://www.vnmu.edu.ua/кафедра менеджменту та маркетингу/> Здобувачу або <https://www.vnmu.edu.ua/> кафедра менеджменту та маркетингу/ Новини).

**Зворотній зв'язок** з викладачем здійснюється через месенджери (Viber, Telegram) або електронну пошту (на вибір викладача) в робочий час.

## **7. Навчальні ресурси**

Навчально-методичне забезпечення дисципліни (методичні рекомендації до практичних занять та СРС) оприлюднено на сайті кафедри. Маршрут отримання матеріалів <https://www.vnmu.edu.ua/> кафедра менеджменту та маркетингу/Здобувачу. Консультації проводять згідно графіку консультацій.

## 8. Рекомендована література

### Основна

1. Wang, R. Safeguarding Enterprise Prosperity: An In-depth Analysis of Financial Management Strategies. *J Knowl Econ*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01752-z>
2. Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О. Менеджмент персоналу: підручник. За заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
3. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. – 244 с.
4. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
5. Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навчальний посібник. За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Київ: [Електронний посібник], 2023. 1289 с. URL: <http://ir.library.nmu.com/handle/123456789/7203>
6. Худецький І. Ю., Антонова-Рафі Ю. В, Пономарьов Е. Е. Основи менеджменту, маркетингу та економіки в галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс] : навчальний посібник до вивчення дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та економіки галузі охорони здоров'я» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: 2022. 200 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/564de540-fd83-4995-b1b4-505e456fc246>

### Допоміжна

1. Adedoyin Tolulope Oyewole, Chinwe Chinazo Okoye, Onyeka Chrisanctus Ofodile, Olubusola Odeyemi, Omotoya Bukola Adeoye, Wihelmina Afua Addy, Yinka James Ololade. Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Volume 6, Issue 3, March 2024. P. 623-633.
2. Dr. Glenn R. Andrin, Osias Kit T. Kilag, Dr. Elma S. Groenewald, Dr. Janelle Benitez, Faith P. Dagala, LPT, MAEd, Redgie G. Ubay. Borderless Learning Environments: Impacts on Educational Management Strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*. Volume 1, Issue no. 2 (2024). P. 43-49.
3. Jose Gabriel Carrasco Ramirez. The Power of Planning: How Business Plans Drive Effective Management Strategies. *Integrated Journal of Science and Technology*. 2024. 1(3).
4. Боковня А. О., Бурцева Т. І., Пепчук С. М., Ганжала І. В. Використання методів проєктного менеджменту при реалізації стратегічних маркетингових рішень підприємствами малого бізнесу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 5-18.
5. Боняр С. М., Харчук О. Г. Особливості функціональних завдань офіс-менеджера для стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 167-172.
6. Вовк М. О., Прилуцька А. Є., Заяц О. В., Артемчук В. О. Безпекова діагностика системи технологічного менеджменту інноваційно орієнтованого підприємства: маркетинговий аспект. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.
7. Головчук Ю.О. Управління розробкою бізнес-моделей у сфері приватних медичних закладів. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 119-121.
8. Головчук Ю.О., Герцун І.А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). - Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 192-194.
9. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Палагнюк Г.О. Медична резиліентність в умовах воєнного стану: стратегії та планування для оптимізації системи охорони здоров'я України. Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я :

матеріали ІІ наук.-практ. internet-конф. з міжнар. уч., м. Харків, 19 січ. 2024. Харків, 2024. С. 29-38.

10. Головчук Ю.О., Струшинська В. Використання цифрового маркетингу у фармацевтичній галузі. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 292-294.

11. Гладкова О. В. Впровадження інструментів lean-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 145-152.

12. Жарлінська Р.Г., Гель А.П., Адамчук О.Ф. Правові засади забезпечення інформаційної безпеки пацієнтів на основі технології блокчейн. Медичне право України: сучасні досягнення та перспективи розвитку. Збірник наукових статей міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю з дня створення першої в Україні кафедри медичного права. Упоряд. д.ю.н., проф. І.Я. Сенюта, к.ю.н., доц. Х.Я.Терешко. Львів. Вид-во ЛОБФ «Медицина і право». 2023. С.48-51

13. Жарлінська Р.Г., Тринчук А.А., Березовський А.М. Організаційно-правові аспекти розробки ефективної конкурентної стратегії закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг на основі інструментів клінічного аудиту. Правові проблеми сучасної трансформації охорони здоров'я: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Запоріжжя, 30-31 травня 2023 р.) / за заг. ред. Ю. М. Колесника. Запоріжжя: ЗДМФУ, 2023. С. 90-94

14. Денисенко М. П., Бреус С. В. Інновації як інструмент адаптації стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 9.

15. Домчук О. М., Богуславська С. І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 303-313.

16. Зборовська О. М., Луговий О. С. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стратегічної стійкості промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 39-43.

17. Лепетан І. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1389/1339>.

18. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69>

19. Мороз О. О., Мороз Є. О., Катілова Т. О. Стратегічний підхід в системі антикризового фінансового менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 185-188.

20. Мудра М. С., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. *Просторовий розвиток*. 2023. Вип. 4. С. 176-185.

21. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 68-81.

22. Пестун І. В., Мнушко З. М., Бабічева Г. С., Жадько С. В. Розвиток менеджменту та вплив на медицину і фармацію. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2024. Т. 10, № 2. С. 23-39.

23. Петрашик Ю. М., Трущенко Л. В., Повражек І. В. Особливості формування лідерських якостей фахівців у сфері охорони здоров'я та менеджерів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 2. С. 82-89.

24. Трущенко Л. В., Теренда Н. О., Вахновський В. В., Петрашик Ю. М. Методологічні особливості оцінки компетентностей фахівців громадського здоров'я та менеджерів у системі охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 1. С. 64-68.

25. Хмурова В. В., Волкова Я. О. Вдосконалення системи якості менеджменту персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1. С. 135-140.

26. Чумаченко О., Плетенецька С., Антоненко Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. (1(73)). С. 54–65.

27. Угрин Д. І., Ушенко Ю. О., Шевчук С. Ф., Довгунь А. Я., Ковальчук М. Л., Івашко В. В., Карачевцев А. О. Ризик-менеджмент та маркетинг в ІТ-галузі для аналізу курсу і прогнозування товарних грошей. *Оптико-електронні інформаційно-енергетичні технології*. 2024. № 1. С. 17-27.

## 17. Інформаційні ресурси

1. Електронна адреса сайту університету. URL: <http://vnmu.edu.ua>
2. Електронна адреса сайту бібліотеки університету. URL: <http://library.vnmu.edu.ua>
3. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <http://www.who.int/en/>
4. Центр тестування. URL: <https://www.testcentr.org.ua/uk/>
5. МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/>
6. Центр громадського здоров'я МОЗ України. URL: <https://phc.org.ua/kontrol-zakhvoryuvan>
7. МОЗ України База знань кращих практик. Менеджмент. URL: <https://moz.gov.ua/menedzhment>
8. Онлайн-курси Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/>
9. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
10. Студія онлайн-освіти Educational Era. URL: <https://ed-era.com>
11. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
12. Освітня онлайн-платформа. URL: <https://sendpulse.ua>
13. Платформа онлайн-освіти. URL: <https://impactorium.org>
14. Освітній хаб – EduHub.in.ua. URL: <https://eduhub.in.ua>

Силабус з дисципліни «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я» обговорено та затверджено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу.

Протокол № 1 від «03» вересня 2024 року.

Відповідальний за курс

к.е.н. Юлія ГОЛОВЧУК

В.о. завідувача  
кафедри менеджменту та маркетингу

к.е.н. Юлія ГОЛОВЧУК