Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології,
контролю та профілактики хвороб
Кафедра менеджменту та маркетингу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор ЗВО з науково-педагогічної
та навчальної роботи

_____ Інна АНДРУШКО
« 28 » серпня 2025 року

ПОГОДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
менеджменту та маркетингу

_____ Юлія ГОЛОВЧУК
« 28 » серпня 2025 року

СИЛАБУС
обов'язкової навчальної дисципліни ОК 6

«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В МЕДИЦИНІ І ФАРМАЦІЇ»

Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітній рівень	Магістр
Освітня програма	ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»
Навчальний рік	2025-2026
Кафедра	Менеджменту та маркетингу
Лектор	доцент, к.е.н. Яна ПАЛАМАРЕНКО
Контактна інформація	mgmt@vnmu.edu.ua, вул. Пирогова, 56 (морфологічний корпус), 1 поверх, каб. 61а
Укладач силабусу	доцент, к.е.н. Яна ПАЛАМАРЕНКО

1. Статус та структура дисципліни

Статус дисципліни	Обов'язкова	
Код дисципліни в ОПП та місце дисципліни в ОПП	ОК 6	
Курс/семестр	1 курс (1 семестр)	
Обсяг дисципліни (загальна кількість годин/ кількість кредитів ЄКТС)	120 годин /4 кредити ЄКТС	
Структура дисципліни	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
	Лекційні заняття, год	
	16	4
	Практичні заняття, год.	
	32	6
	Самостійна робота	
	72	110
	В цілому: аудиторні заняття – 60%, самостійна позааудиторна робота – 40%	В цілому: аудиторні заняття – 8%, самостійна позааудиторна робота – 92%
Кількість змістових модулів	2	
Мова викладання	українська	
Форма навчання	денна, заочна	

2. Опис дисципліни

Коротка анотація курсу, актуальність. Програма навчальної дисципліни «Управління проєктами в медицині і фармації» складена відповідно до порядку підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня освіти у медичних ЗВО України у відповідності до вимог Європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу (ECTS), заснованої на поєднанні технологій навчання за розділами та залікових кредитів оцінки – одиниць виміру навчального навантаження здобувача освіти необхідного для засвоєння дисципліни або її розділу.

Дисципліна є обов'язковим компонентом освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я», циклу професійної підготовки магістра менеджменту, розрахована на 4 кредити, які здобувачі освіти засвоюють протягом 1 семестру на 1 році навчання.

Основним фокусом програми є отримання знань з дисципліни «Управління проєктами в медицині і фармації», вивчення якої необхідне для успішного засвоєння дисциплін професійної підготовки.

Предметним напрямком програми є розвиток компетенції у галузі управління проєктами в медицині і фармації, підготовка сучасного магістра менеджменту, який фахово володіє знаннями щодо проєктної діяльності загалом та в охороні здоров'я зокрема, процесів управління проєктами в медицині і фармації, механізму реалізації функцій управління на різних стадіях життєвого циклу проєкту, методів управління підсистемами проєктів в охороні здоров'я, методів життєздатності проєктів в медицині і фармації в умовах невизначеності та ризику.

Мета курсу та його значення для професійної діяльності. Метою дисципліни є підготовка фахівців для самостійного вирішення професійних завдань щодо розробки і впровадження ідеї проєкту на основі вивчення та контролю стадій процесу реалізації проєкту за заздалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень та формування у здобувачів освіти здібностей сучасного управлінського мислення, систематизування спеціальних знань з підприємництва в медицині і фармації.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Управління проєктами в медицині і фармації» є

– формування знань про сутність, завдання, функції та концепції управління проєктами в системі охорони здоров'я та фармацевтичній галузі;

– ознайомлення з класифікацією проєктів і особливостями організації проєктної діяльності у сфері медицини та фармації;

– опанування системного підходу до управління проєктами з урахуванням галузевої специфіки;

– вивчення життєвого циклу проєкту та основних етапів його реалізації – від ініціації до завершення;

– розвиток умінь з ідентифікації цілей проєкту, визначення зацікавлених сторін і формування завдань;

– набуття практичних навичок з календарного та ресурсного планування проєктів;

– оволодіння методами управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами проєкту;

– формування навичок складання бюджету проєкту та аналізу витрат;

– розвиток компетентностей із розробки бізнес-планів для медичних та фармацевтичних проєктів;

– вивчення підходів до оцінки ефективності проєктів з урахуванням соціально-економічних показників;

– засвоєння принципів управління ризиками і змінами, зокрема в умовах нестабільного середовища;

– ознайомлення з сучасними підходами до забезпечення якості проєктів та методами контролю за їх виконанням;

– формування навичок використання цифрових інструментів та програмного забезпечення для ефективного управління проєктами у сфері охорони здоров'я.

Постреквізити. «Бренд-менеджмент у сфері охорони здоров'я», «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я», «Операційний менеджмент закладу охорони здоров'я», виробнича та переддипломна пркатики, кваліфікаційна робота.

Результати навчання:

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

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в охороні здоров'я в непередбачуваних умовах.

ПРН 3. Проєктувати ефективні системи управління ЗОЗ.

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

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

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в організації охорони здоров'я, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, правове, методичне, матеріальне, фінансове, кадрове та маркетингове забезпечення ЗОЗ (підрозділу ЗОЗ).

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

Результати навчання для дисципліни:

В результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти повинні:

Знати:

– сновні поняття, принципи та концепції проєктного менеджменту у сфері охорони здоров'я та фармації;

– класифікацію проєктів та особливості організації проєктної діяльності у медичній та фармацевтичній галузях;

– життєвий цикл проєкту, етапи його реалізації, методи ініціації та формування проєктної документації;

– підходи до планування часу, ресурсів, бюджету та якості в медичних і фармацевтичних проєктах;

– методики управління ризиками, змінами та зацікавленими сторонами проєкту;

– засади бізнес-планування та оцінювання ефективності проєктів у сфері охорони здоров'я;

– сучасні цифрові технології та програмне забезпечення, що використовуються для управління проєктами в медицині та фармації.

Вміти:

– розробляти проєктну документацію, визначати цілі, задачі та ключові показники успіху проєкту;

– формувати календарний план реалізації проєкту з урахуванням ресурсних і часових обмежень;

– здійснювати аналіз ризиків, розробляти стратегії їх мінімізації та оцінювати вплив на проєкт;

– управляти бюджетом і фінансовими потоками в межах реалізації проєкту;

– організовувати команду проєкту, визначати ролі, відповідальність та взаємодію учасників;

– використовувати цифрові інструменти для планування, моніторингу та контролю виконання проєкту;

– здійснювати контроль за якістю виконання проєктних робіт та підготовку звітної документації.

3. Зміст та логістика дисципліни

Структура навчальної дисципліни	Всього годин/ кредитів ECTS	Заочна форма навчання
Модуль 1. **Загальні засади управління проєктами**	1 семестр 120 год/ 4 кредити	Лекції № 2, 7 Практичні заняття № 4, 6, 8 Теми для самостійного опрацювання №1-12

Дисципліна включає 12 тем, які поділені на 2 змістових модулі.

Модуль 1. Загальні засади управління проєктами

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління проєктами в медицині та фармації

Тема 1. Загальна характеристика та концепції управління проєктами. Історичний розвиток підходів до управління проєктами. Основні поняття і визначення у сфері управління проєктами. Ознаки та характеристики проєктів як об'єктів управління. Відмінності між проєктною та операційною діяльністю. Мета і завдання управління проєктами у сфері охорони здоров'я. Принципи управління проєктами у сфері медичної та фармацевтичної діяльності. Життєвий цикл проєкту та його вплив на управлінські процеси. Стадії розвитку управлінських підходів у проєктній діяльності. Ключові функції управління проєктами та їх взаємозв'язок. Ролі та відповідальність менеджера проєкту в медичному середовищі Сучасні концепції управління проєктами у міжнародній практиці. Підходи до оцінювання успішності реалізації проєкту. Значення управління проєктами для стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я. Етичні засади управління проєктами в охороні здоров'я. Тенденції розвитку управління проєктами в умовах цифрової трансформації.

Тема 2. **Класифікація проєктів та організація проєктної діяльності в охороні здоров'я.** Поняття проєкту в системі охорони здоров'я. Основні ознаки класифікації проєктів у медицині та фармації. Типи проєктів за галузевою ознакою у сфері охорони здоров'я. Класифікація проєктів за масштабом і складністю. Класифікація проєктів за тривалістю та ресурсозабезпеченням. Відмінності між інноваційними, інвестиційними та соціальними проєктами. Особливості державних і приватних проєктів у сфері медицини. Критерії вибору форми організації проєктної діяльності. Структури управління проєктами в закладах охорони здоров'я. Моделі організації проєктної команди в закладах охорони здоров'я. Матриця розподілу відповідальності між учасниками проєкту. Роль керівника проєкту в системі управління охороною здоров'я. Місце і роль проєктного офісу в закладах охорони здоров'я. Переваги та виклики впровадження проєктного підходу в охороні здоров'я. Взаємозв'язок між стратегічним управлінням і проєктною діяльністю в медичній галузі.

Тема 3. Системний підхід в управлінні проєктами в медицині і фармації. Поняття системного підходу в управлінні проєктами. Складові елементи системи управління проєктом. Властивості проєкту як відкритої соціотехнічної системи. Взаємозв'язок елементів проєкту у медичній та фармацевтичній сферах. Цілісність проєкту як об'єкта управління. Класифікація внутрішнього і зовнішнього середовища

проєкту. Взаємодія проєкту з організаційним середовищем закладу охорони здоров'я. Інформаційні потоки в системі управління проєктом. Системне моделювання та його роль в управлінні медичними проєктами. Прийняття управлінських рішень з позицій системного підходу. Інтеграція функцій управління у проєктній системі. Роль зворотного зв'язку в регулюванні проєктних процесів. Підсистеми контролю, координації та комунікацій в управлінні проєктом. Аналіз системних ризиків у медичних і фармацевтичних проєктах. Переваги застосування системного підходу для підвищення ефективності управління проєктами.

Тема 4. Життєвий цикл проєкту та основні етапи його реалізації. Поняття життєвого циклу проєкту в системі управління. Характеристика життєвого циклу проєкту у сфері охорони здоров'я. Основні фази життєвого циклу проєкту та їх зміст. Ініціація проєкту як стартова фаза управління. Обґрунтування доцільності проєкту в медицині і фармації. Планування як ключовий етап управління ресурсами та строками. Розроблення проєктної документації та календарного плану. Реалізація проєкту і моніторинг виконання запланованих дій. Координація дій команди на етапі виконання проєкту. Контроль проміжних результатів та управлінських рішень. Завершення проєкту та підведення підсумків. Оцінювання ефективності реалізованого проєкту. Документальне оформлення завершального етапу проєкту.. Особливості життєвого циклу інноваційних та інфраструктурних проєктів. Адаптація моделі життєвого циклу до умов медичних і фармацевтичних організацій.

Тема 5. Ініціація проєкту і визначення цілей та зацікавлених сторін. Поняття та значення ініціації проєкту в управлінському процесі. Етапи ініціації проєкту у сфері охорони здоров'я. Обґрунтування ідеї проєкту в медичній та фармацевтичній сфері. Формулювання проблеми та її актуальність. Постановка загальної мети проєкту та конкретних цілей. Визначення критеріїв успішності проєкту. Аналіз потреб зацікавлених сторін проєкту. Виявлення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Моделювання взаємодії із зацікавленими сторонами. Оцінка впливу стейкхолдерів на проєкт. Розподіл ролей і відповідальності в межах ініціативної групи. Підготовка попереднього обґрунтування проєкту. Узгодження ініціативи з керівництвом організації. Прийняття рішення про старт проєкту. Документальне оформлення ініціації проєкту.

Тема 6. Планування проєкту в часі та побудова календарного графіка. Поняття календарного планування в управлінні проєктами. Значення часових параметрів у медичних і фармацевтичних проєктах. Визначення тривалості етапів проєкту. Побудова ієрархічної структури робіт. Складання переліку робіт і завдань проєкту. Встановлення логічних залежностей між завданнями. Вибір методу оцінки тривалості робіт. Створення сіткової моделі проєкту. Визначення критичного шляху проєкту. Використання діаграм Ганта для візуалізації плану. Резерви часу та гнучкість у плануванні. Засоби автоматизації календарного планування. Аналіз впливу змін на терміни реалізації. Розроблення базового календарного графіка. Затвердження календарного плану та контроль його виконання.

Змістовий модуль 2. Інструменти та механізми реалізації проєктів у сфері охорони здоров'я

Тема 7. Управління ресурсами та учасниками проєкту. Поняття ресурсів у проєктному управлінні. Класифікація ресурсів медичних і фармацевтичних проєктів. Визначення потреби в ресурсах на різних етапах проєкту. Методи оцінювання вартості ресурсів. Оптимізація використання матеріальних і технічних ресурсів. Управління людськими ресурсами в межах проєкту. Формування проєктної команди в закладі охорони здоров'я. Мотивація та розподіл ролей серед учасників проєкту. Визначення компетенцій членів команди. Управління конфліктами в проєктному середовищі. Координація роботи міжструктурних учасників проєкту. Комунікаційна стратегія взаємодії з учасниками. Облік та моніторинг використання ресурсів. Аутсорсинг як джерело зовнішніх ресурсів. Забезпечення сталого використання ресурсів в охороні здоров'я.

Тема 8. Фінансове забезпечення проєкту і планування бюджету. Фінансові ресурси як основа реалізації проєкту. Джерела фінансування проєктів у сфері охорони здоров'я. Структура бюджету проєкту та його складові. Методи розрахунку бюджетних потреб. Планування прямих і непрямих витрат. Формування кошторису проєкту. Бюджетування на етапах життєвого циклу проєкту. Фінансове прогнозування в проєктному менеджменті. Складання фінансового плану проєкту. Контроль за використанням фінансових ресурсів. Механізми коригування бюджету у разі змін. Визначення точок фінансового контролю. Аналіз відхилень між плановими та фактичними витратами. Впровадження програмного забезпечення для фінансового планування. Фінансова звітність і оцінювання економічної ефективності бюджету.

Тема 9. Бізнес-планування в медицині та оцінювання ефективності проєктів. Сутність бізнес-плану як інструменту управління проєктом. Структура бізнес-плану медичного або фармацевтичного проєкту. Аналіз ринку медичних послуг і фармацевтичної продукції як основа для формування маркетингової стратегії. Розробка унікальної торговельної пропозиції (USP). Маркетинг-мікс у медицині: продукт (послуга), ціна, просування, місце (4P), персонал, процеси, фізичне оточення (7P). Визначення цілей та цільових сегментів бізнес-плану. Формування маркетингової стратегії проєкту. Роль маркетингових стратегій у забезпеченні сталості бізнес-проєкту. Обґрунтування організаційної структури реалізації проєкту. Планування виробничих або сервісних процесів. Фінансово-економічне моделювання проєкту. Оцінка точки беззбитковості та рентабельності. Методи оцінки ефективності інвестицій у медичну та фармацевтичну діяльність. Аналіз чутливості проєкту до змін зовнішнього середовища. Методика розрахунку показників ефективності (NPV, IRR, PI). Використання сценарного аналізу в оцінці результатів. Зв'язок між бізнес-плануванням і стратегічними цілями закладу.

Тема 10. Управління ризиками в медичних і фармацевтичних проєктах. Визначення поняття ризику у проєктній діяльності. Класифікація ризиків у медицині та фармації. Етапи процесу управління ризиками. Ідентифікація ризиків у проєкті охорони здоров'я. Інструменти аналізу ризиків у проєктному менеджменті. Методики кількісної і якісної оцінки ризиків. Побудова матриці ризиків для медичного проєкту. Розробка плану реагування на ризики. Вибір стратегії управління ризиками (уникнення, прийняття, зменшення). Визначення відповідальних осіб за реалізацію

антиризикових заходів. Моніторинг динаміки ризиків протягом реалізації проєкту. Управління кризовими ситуаціями та непередбаченими подіями. Інструменти цифрової підтримки управління ризиками. Роль страховки і юридичних механізмів у зниженні ризиків. Оцінювання впливу ризиків на результативність проєкту.

Тема 11. Забезпечення якості проєктів і контроль за виконанням. Визначення якості у сфері проєктного управління. Підходи до забезпечення якості в медичних проєктах. Параметри оцінювання якості результатів проєкту. Методи стандартизаціїпроцесів проєкту. Формування політики управління якістю. Розроблення плану управління якістю. Інструменти контролю якості у проєктному менеджменті. Використання аудитів для перевірки якості реалізації. Оцінка відповідності результатів поставленим вимогам. Контроль дотримання термінів, бюджету та якості. Роль внутрішнього контролю у проєктній діяльності. Методи перевірки документації та результатів проєкту. Аналіз відхилень і впровадження коригувальних дій. Безперервне покращення якості у проєктному циклі. Підсумкове оцінювання якості реалізованого проєкт.

Тема 12. Використання цифрових технологій в управлінні проєктами охорони здоров'я. Роль цифровізації у трансформації управління проєктами. Переваги застосування цифрових рішень у медицині та фармації. Огляд сучасного програмного забезпечення для управління проєктами. Інструменти планування та моніторингу проєктів (MS Project, Trello, Asana тощо). Електронний документообіг у проєктній діяльності. Хмарні сервіси для зберігання і спільної роботи над проєктами. Автоматизація фінансового та ресурсного обліку. Використання цифрових панелей управління (dashboard) для візуалізації даних. Інтеграція цифрових систем у діяльність закладів охорони здоров'я. Кібербезпека і захист проєктної інформації. Цифрові індикатори ефективності реалізації проєкту. Можливості штучного інтелекту в оптимізації проєктного управління. Телемедицина як напрям цифрового проєктування в охороні здоров'я. Електронне навчання та управління знаннями в проєктах. Цифрова звітність і аналіз даних для прийняття рішень.

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/ Управління проєктами в медицині і фармації / 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 ситуаційний задач.
Підсумковий контроль (залік) по завершенню вивчення дисципліни (1 семестр)	Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surli.cc/bljzhy)
Засоби діагностики успішності навчання	Теоретичні питання, тести, практичні завдання, демонстрація практичних навичок.
Поточний контроль на практичних заняттях	Методи: усне або письмове опитування, тестування, розв'язання ситуаційний задач.

5. Критерії оцінювання

Оцінювання знань здійснюється згідно чинного Положення про організацію освітнього процесу у про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surli.cc/bljzhy)

Поточний контроль	За системою традиційних оцінок: 5 «відмінно», 4 «добре», 3 «задовільно», 2 «незадовільно»
Контроль практичних навичок	За системою традиційних оцінок: 5 «відмінно», 4 «добре», 3 «задовільно», 2 «незадовільно»
Залік (підсумковий контроль)	За 200-бальною шкалою (середня арифметична оцінка за семестр конвертується в бали) Зараховано: від 122 до 200 балів Не зараховано: менше 122 балів (див. Шкалу оцінювання)

Шкала оцінювання дисципліни: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для заліку
180-200	**A**	зараховано
170-179,99	**B**	
160-169,99	**C**	
141-159,99	**D**	
122-140,99	**E**	
60-121,99	**FX**	не зараховано з можливістю повторного складання
0-59,99	**F**	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 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 контролю засвоєння тем відповідного змістового модулю на підставі усної відповіді на теоретичне питання, тестування та розв'язання ситуаційних задач з теми для самостійного опанування, оцінювання демонстрації виконання практичної навички згідно практичних цілей певного практичного заняття.

Оцінювання індивідуальної роботи здобувача освіти

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

Форма підсумкового контролю успішності навчання

Підсумковий контроль засвоєння дисципліни здійснюється у вигляді заліку. Підсумковий контроль зараховують, якщо здобувач засвоїв дисципліну в повному обсязі, про що свідчить поточне оцінювання кожного практичного заняття.

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 і науки України 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, поводження 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 курити, 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 питаннях, тестові завдання до поточної теми мають бути розв’язані, схеми та таблиці заповнені.

На заняття слід приходити вчасно, без запізнення.

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 та корпоративної етики Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова (https://surl.li/dwuspg). 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 Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surli.cc/bljzhy) 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 Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surli.cc/bljzhy). 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 Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surl.li/itgrmm).

Політика в умовах змішаного навчання. Порядок змішаного навчання регулюється Положенням про запровадження елементів дистанційного навчання у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surl.li/sgdief). Основними навчальними платформами для проведення навчальних занять є Microsoft Teams, Google Meet. 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) у 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. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Управління проєктами: навч. посібник. Київ: Університетська книга. 2023. 272 с. URL: https://knushop.com.ua/index.php?route=product/product&product_id=3548

2. Корнієнко Б.Я. Управління проєктами: Навч. посібник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. 2023. 68 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e0f9010b-937a-4859-9536-ba60c8271981/content

3. Ковшун Н.Е., Левун О.І. Аналіз та реалізація проєктів: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2022. 350 с.

4. Логачова Л.М., Логачова О.М. Управління проєктами: навч. посібник. Київ: Університетська Книга, 2023. 208 с.

5. Приймак В.М. Управління проєктами: навч. посібник. Київ: Київський національний університет імені Т.Г. Шевченка, 2024. 100 с.

6. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 286с.

7. Черчик Л. М. Проєктний менеджмент. Практичний курс: навч.посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 190 с.

Допоміжна

1. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навч. посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с.

2. Бачинський О. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проєктами. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18

3. Богуцький С. Сутність та структура проєкту як ключового об'єкта проєктного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Науковий вісник: Державне управління.* 2023. № 1 (13). С. 86-101.

4. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: Підручник. Херсон: Олді Плюс, 2022. 264 с.

5. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Тайм-менеджмент в управлінні проєктами корпорацій. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 41-41.

6. Бушуєв С. Д. Синкретичне управління інноваційними проєктами. *Управління розвитком складних систем.* 2024. № 57. С. 20-26.

7. Бушуєва Н. С., Черниш О. В. Менеджмент проєктів сталого розвитку неприбуткових організацій у ризиковому оточенні. *Управління розвитком складних систем.* 2023. № 55. С. 12-17.

8. Бушуєв С., Івко А., Тихонович Ю. Синкретичне управління проєктами в епоху вибуху штучного інтелекту. *Екологічна безпека та природокористування.* 2024. Т. 49. № 1. С. 85-98.

9. Василюк А., Басюк Т. Управління портфелем проєктів у мультипроєктному середовищі. *Інформаційні системи та мережі.* 2023. Т. 14. С. 99-113.

10. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9 (42). С. 279-289.

11. Головчук Ю.О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. Цифровізація як інструмент забезпечення якості ндання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду [колективна монографія] / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп: Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 240-289. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081

12. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-

6814.2025.2.61

13. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №1. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44

14. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка.* 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7

15. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Дибчук Л.В., Рисинець Т.П., Середницька Л.П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка.* 2025. №2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22

16. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Ночвіна О. А. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7

17. Головчук Ю.О., Паламаренко Я. В., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 13. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31

18. Головчук Ю.О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка.* 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20

19. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Палагнюк Г.О. Імплементація програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30

20. Горбаченко С.А., Чепурна О.Є., Слатвінська В.М. Адаптація проєктного підходу до управління стартапами. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 4 (04). С. 24-28.

21. Данченко О., Федотова Н. Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах. *Управління розвитком складних систем.* 2024. № 60. С. 44-55.

22. Дудник О.В., Полякова О.М. Сучасні тенденції та підходи в проєктному управлінні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 60-66.

23. Зибарева О., Пашняк Є., Кравчук І. Концепції та моделі управління проєктно орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся.* 2024. № 1 (28). С. 434-446.

24. Калініченко О.О., Мосійчук І.В., Пойта І. О. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. *Проблеми економіки.* 2023. № 56. С. 24-30.

25. Карачина Н. П., Головчук Ю. О., Дихніч Д. П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 3 (80). С. 477–481. DOI: 10.32782/business-navigator.80-80

26. Кісільов О.І., Качков С.О. Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем.* 2023. № 55. С. 46-54.

27. Колпаченко Н., Майборода М., Полякова О. Комплексний підхід до управління ризиками в проектному менеджменті: від ідентифікації до реагування.

Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115

28. Кульчицький І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-140

29. Корбут Д. Методологія управління проєктною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management.* 2024. № 2. С. 113-118.

30. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка.* 2024. № 2. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/131

31. Лепетан І.М., Коваль Л.В. Електронний документообіг й електронний підпис у бізнес середовищі. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 3 (65). С. 120-134 DOI: 10.37128/2411-4413-2023-3-8

32. Мацука В.М., Стельмаченко М. С. Інформаційні технології в управлінні проєктами. Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. «Фінансова архітектоніка та сценарії конкурентних моделей розвитку» 2023. Т. 17. С. 236-239.

33. Мартиняк І., Бакушевич І. Гібридні моделі управління проєктами в умовах сталого розвитку та цифрової економіки. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 3 (50). С. 21-26.

34. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130

35. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61

36. Обушна Н. І. Управління проєктами в публічній сфері: теоретикопрактичний аспект. *Наукові перспективи.* 2023. Т. 1. № 31. С. 137-148.

37. Петрова І., Осташевський Б. Асоціативна модель компетенцій в управлінні проєктом. *Вчені записки Університету «КРОК». 2023*. № 1 (69). С. 70-77.

38. Пілявоз Т. М. и др. Методи управління проєктами по реінжинірингу бізнес-процесів організації. *Вісник Хмельницького національного університету.* № 1. 2024. С. 453-457.

39. Поважний О.С., Латишева О.В., Мойсеєнко К.Є., Чуприна Ю.В. Особливості управління проєктними витратами. *Економічний вісник Донбасу.* 2023. № 1 (71). С. 4-10.

40. Подзігун С. Управління ефективною командою в проектній діяльності. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84

41. Полікровський Р. Проєктний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник Економіки.* 2024. № 2. С. 82-91.

42. Пронякін Є. Методичні засади та базовий інструментарій управління інвестиційними проєктами. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2024. № 5. С. 49-53.

43. Путій І., Тесленко П. Аналіз сучасних підходів до управління складними ІТ-проєктами. *Управління розвитком складних систем.* 2024. № 59. С. 81-88.

44. Решетняк О.І., Данько Н.І., Юрченко О. К. Управління ризиками ІТ-проєктів: сутність та особливості застосування підходів PMBoK і Agile. *Бізнес Інформ.* 2023. № 10. С. 366-374.

45. Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. *Вісник приазовського державного технічного університету. серія: Економічні науки.* 2023. № 1 (38). С. 12-20.

46. Руденко О.В., Тесленко П.О. Управління вимогами як складова маркетингових проектів. *Управління проєктами у розвитку суспільства.* 2023. С. 204-208.

47. Рудніченко Є. Розвиток стандартів з управління проєктами: міжнародний досвід. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 1. С. 133-139.

48. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*, 2024. № 4(106), С. 26-32. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32

49. Фощій М., Фощій П. Особливості побудови корпоративної системи управління проєктами для підприємств малого бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2024. № 2. С. 90-93.

50. Хлєбнікова Т., Раков М. Управління реалізацією інноваційних проєктів. Collection of scientific papers «ΛΌГОΣ». 2023. № 26. Boston, USA. С. 51-53.

51. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проєктами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110

52. Шишковський С., Аблязізов І., Суховаров-Жорновий Я. Особливості управління міжнародними проєктами. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142

53. Юрчук Н.П., Кіпоренко С. С. Методології управління ІТ-проєктами: критерії вибору для ефективного управління. *Ефективна економіка.* № 11. 2024. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/46113

9. Інформаційні ресурси

1. Електронна адреса сайту ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: http://vnmu.edu.ua
2. Електронна адреса сайту бібліотеки ВНМУ ім. М.І. Пирогова. 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. Міністерство цифрової трансформації. URL: https://thedigital.gov.ua
9. Онлайн-курси Prometheus. URL: https://prometheus.org.ua/
10. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua/
11. Державна науково-педагогічна бібліотека України

ім. В. О. Сухомлинського. URL: http://www.dnpb.gov.ua/
12. Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету. URL:https://libr.knmu.edu.ua/
13. Студія онлайн-освіти Educational Era. URL: https://ed-era.com
14. Дія. Освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua
15. Освітня онлайн-платформа. URL: https://sendpulse.ua
16. Платформа онлайн-освіти. URL: https://impactorium.org
17. Освітній хаб – EduHub.in.ua. URL: https://eduhub.in.ua
18. Microsoft Office Project Portfolio Server URL: https://products.office.com/uk-ua/project/project-and-portfolio-management-software
19. Oracle's Primavera Portfolio Management. URL: https://www.oracle.com/applications/primavera/products/portfolio-management/index.html
20. Planview Enterprise – Enterprise Portfolio Management. URL: https://www.planview.com/resources/enterprise-portfolio-management-uk/
21. Project Management Institute. URL: https://www.pmi.org/
22. Worksection: українська система управління проєктами. URL: http://worksection.com/ua/

Силабус з дисципліни «Управління проєктами в медицині і фармації» обговорено та затверджено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу.

Протокол № 1 від « 28 » серпня 2025 року.

Відповідальний за курс доцент ЗВО Яна ПАЛАМАРЕНКО

В.о. завідувача
кафедри менеджменту та маркетингу д.е.н. Юлія ГОЛОВЧУК