

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

Кафедра менеджменту та маркетингу

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

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

Інна АНДРУШКО

« 06 » 09 2024 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

навчальної дисципліни

**Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я**

підготовки другий (магістерський) рівень вищої освіти

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

(шифр і назва галузі знань)

**спеціальності 073 Менеджмент**

(шифр і назва спеціальності)

Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології, контролю та профілактики хвороб

2024 рік

Робоча програма з дисципліни «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я»  
підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти, освітньої кваліфікації  
Магістр менеджменту  
«03» вересня 2024 року - 25 с.

Розробники:

В.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу, к.е.н., Головчук Ю.О.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу  
Навчально-наукового Інституту громадського здоров'я, біології, контролю та  
профілактики хвороб.

Протокол від «03» вересня 2024 року № 1

В.о. завідувача кафедри ЗВО менеджменту та маркетингу.

«03» вересня 2024 року



Юлія ГОЛОВЧУК

Схвалено методичною радою медико-теоретичних дисциплін Вінницького  
національного медичного університету ім. М.І. Пирогова за напрямом підготовки  
другого (магістерського) рівня вищої освіти у галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування»

Протокол від «05» вересня 2024 року №2

В.о. Голови

«05» вересня 2024 року



проф. ЗВО Олександр ОЧЕРЕДЬКО

## ВСТУП

Програма вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я» складена відповідно до ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я» (2023), другого (магістерського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент, Стандарту вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент для другого (магістерського) рівня вищої освіти, рівень освіти: Магістр, затвердженим та введеним в дію наказом МОН України №959 від 10.07.2019р.

### Анотація навчальної дисципліни

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 ECTS, 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.

#### **Робоча програма складена на основі:**

освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я» підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої кваліфікації «Магістр менеджменту», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» у ВНМУ ім. М.І. Пирогова;

робочого навчального плану Навчально-наукового інституту громадського здоров'я, біології, контролю та профілактики хвороб спеціальності 073 «Менеджмент» на 2024-2025 навчальний рік;

чинного положення про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова;

примірної програми навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я» підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої кваліфікації «Магістр менеджменту», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», Вінниця, 2024.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я» призначена для закладів вищої освіти МОЗ України у відповідності до вимог 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.

Видами навчальних знань згідно з навчальним планом є: а) лекції, б) практичні заняття, в) самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Поточна навчальна діяльність здобувачів контролюється на практичних заняттях у відповідності з конкретними цілями. Рівень підготовки здобувачів: визначається на підставі результатів тестування, письмової або усної відповіді на контрольні питання, розв'язуванні ситуаційних задач.

Підсумковий контроль засвоєння дисципліни здійснюється по її завершенню у формі заліку (перший семестр) та іспиту (другий семестр) згідно навчального плану для спеціальності 073 «Менеджмент».

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є набуття знань і формування умінь та практичних навичок з розробки, впровадження та оцінки стратегій, спрямованих на підвищення ефективності, якості та доступності медичних послуг, з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, управління ресурсами, оптимізації процесів і впровадження інновацій для забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я.

**Міждисциплінарні зв'язки:** основні положення освітньої компоненти можуть застосовуватися при вивченні таких дисциплін: «Організація, економіка та фінансування охорони здоров'я», «Електронна охорона здоров'я», «Менеджмент закладу охорони здоров'я», «Операційний менеджмент в охороні здоров'я», «Самоменеджмент в охороні здоров'я», «Комунікативний менеджмент закладу охорони здоров'я», «Маркетинг-менеджмент закладу охорони здоров'я».

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**2.1. Метою викладання навчальної 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.

**2.2. 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.

**2.3. Компетентності та результати навчання,** формуванню яких сприяє дисципліна.

*Інтегральна (ІК):* здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту в охороні здоров'я або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

*Загальні компетентності (ЗК):*

- ЗК 1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.
- ЗК 2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
- ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.
- ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
- ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- ЗК 8. Здатність застосовувати здобуті теоретичні знання на практиці.
- ЗК 9. Здатність використовувати державну та принаймні одну з іноземних мов в діловому спілкуванні.
- ЗК 10. Здатність працювати в міжнародному контексті.
- ЗК 11. Здатність презентувати ідеї, стратегії та результати проєктів для цільових аудиторій різного типу.
- ЗК 12. Здатність усвідомлювати рівні можливості та гендерні проблеми.
- ЗК 13. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

*Спеціальні компетентності (СК):*

- СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- СК 3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;
- СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- СК 7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
- СК 8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
- СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
- СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком
- СК 11. Здатність до реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я, забезпечення впровадження основних засад медичної реформи в ЗОЗ, впровадження новітніх технологій медичної практики, підвищення доступності та якості медичної допомоги громадянам.
- СК 12. Здатність до вироблення ефективних механізмів управління персоналом в ЗОЗ, планування потреби в медичних та інших працівниках, забезпечення їх соціального захисту, розвитку та безпеки.
- СК 13. Здатність забезпечувати ефективне управління фінансовими ресурсами ЗОЗ, планувати потребу в медичних послугах та ресурсах з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.
- СК 14. Здатність розробляти варіанти стратегій на ринку охорони здоров'я, політик якості надання медичних послуг з метою збереження та зміцнення здоров'я населення та оцінювати їх ефективність.
- СК 15. Застосовувати основні принципи функціонування організації в господарській діяльності, маркетингу, фінансах та управлінні.
- СК 16. Застосовувати знання про організацію та фінансування медичної допомоги на комплексній основі.
- СК 17. Оцінювати правові, соціальні, екологічні, технологічні, соціальні, політичні, економічні та культурні особливості середовища ведення бізнесу в охороні здоров'я.
- СК 18. Здатність розробляти заходи з адвокації та комунікації у сфері охорони здоров'я.

**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 вищої освіти 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. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

Програма вивчення дисципліни структурована на 2 модулі, до складу яких входять блоки змістових модулів.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 годин 4 кредитів ЄКТС.

Модуль 1: 60 годин, 2 кредити

Модуль 2: 60 годин, 2 кредити

**Опис навчального плану з дисципліни (денна форма навчання)**

Структура дисципліни	навчальної	Кількість годин		СРС	Рік навчання	Вид контролю	
		Всього годин/кредитів ECTS	Аудиторних				
			Лекцій				Практичних
		<b>120 годин/4 кредити</b>	<b>20</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	1-й	
Модуль 1 «Основи стратегічного менеджменту в охороні здоров'я: аналіз, планування та інновації» Змістових модулів 1		60 годин/2 кредити	10	24	26	1-й	ПК-залік
Модуль 2 «Лідерство та адаптація до змін у стратегічному розвитку медичних закладів» Змістових модулів 1		60 годин/2 кредити	10	24	26	1-й	ПК- іспит -

Примітка: 1 кредит ECTS становить – 30 академічних годин.

Аудиторне навантаження становить – 57%, СРС – 43%.

**Опис навчального плану з дисципліни (заочна форма навчання)**

Структура дисципліни	навчальної	Кількість годин		СРС	Рік навчання	Вид контролю	
		Всього годин/кредитів ECTS	Аудиторних				
			Лекцій				Практичних
		<b>120 годин/4 кредити</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>78</b>	1-й	
Модуль 1 «Основи стратегічного менеджменту в охороні здоров'я: аналіз, планування та інновації» Змістових модулів 1		60 годин/2 кредити	6	10	44	1-й	ПК-залік
Модуль 2 «Інновації та управління ризиками у стратегічному менеджменті охорони здоров'я» Змістових модулів 1		60 годин/2 кредити	12	14	34	1-й	ПК- іспит -

Примітка: 1 кредит ECTS становить – 30 академічних годин.

Аудиторне навантаження становить – 35%, СРС – 65%.

**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.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	всього-го	у тому числі			всього-го	у тому числі		
		л	п	СРС		л	п	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Модуль 1. «Основи стратегічного менеджменту в охороні здоров'я: аналіз, планування та інновації»</b>								
<b>Змістовий модуль 1. «Стратегічне управління медичними закладами: підходи, аналіз та розвиток»</b>								
Тема 1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в охороні здоров'я СРС. Вплив стратегічного управління на якість медичного обслуговування	11	2	4	5	12	2	2	8
Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища в охороні здоров'я СРС. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на ефективність системи охорони здоров'я	11	2	4	5	12	2	2	8
Тема 3. Стратегічне планування в охороні здоров'я СРС. Роль довгострокового планування у розвитку системи охорони здоров'я	11	2	4	5	12	-	2	10
Тема 4. Вибір та формулювання стратегій для медичних закладів СРС. Методи розробки та впровадження ефективних стратегій в медичних організаціях	12	2	4	6	12	-	2	10
Тема 5. Інноваційні стратегії в охороні здоров'я СРС. Впровадження інноваційних технологій як стратегічний напрям розвитку медичних закладів	13	2	6	5	10	2	-	8
Всього за змістовим модулем 1	58	10	22	26	58	6	8	44
Підсумкове заняття модулю 1	2	-	2	-	2	-	2	-
<b>Усього годин за модуль № 1</b>	<b>60</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>44</b>
Аудиторне навантаження денної форми навчання – 57%, СРС – 43%								
Аудиторне навантаження заочної форми навчання – 27%, СРС – 73%								
<b>Модуль 2. «Інновації та управління ризиками у стратегічному менеджменті охорони здоров'я»</b>								
<b>Змістовий модуль 2. «Лідерство та адаптація до змін у стратегічному розвитку медичних закладів»</b>								
Тема 6. Стратегічний контроль та оцінка ефективності в охороні здоров'я СРС. Механізми стратегічного контролю та моніторингу результативності в системі охорони здоров'я	11	2	4	5	12	2	4	6
Тема 7. Управління ризиками в стратегічному менеджменті медичних закладів СРС. Стратегії мінімізації ризиків у процесі управління медичними установами	11	2	4	5	12	2	2	7
Тема 8. Цифрові стратегії в охороні здоров'я СРС. Інтеграція цифрових технологій у стратегічне управління медичними закладами	13	2	6	5	12	4	2	6
Тема 9. Стратегічне управління змінами в охороні здоров'я СРС. Методи управління організаційними змінами в медичних установах	12	2	4	6	11	2	2	7

Тема 10. Лідерство та прийняття стратегічних рішень у сфері охорони здоров'я СРС. Роль лідерства у формуванні стратегічних рішень в управлінні медичними закладами	11	2	4	5	12	2	2	8
Всього за змістовим модулем 2	58	10	22	26	58	12	12	34
Підсумкове заняття модулю 2	2	-	2	-	2	-	2	-
<b>Всього годин за модуль № 2</b>	<b>60</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>60</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>34</b>
Аудиторне навантаження денної форми навчання – 57%, СРС – 43%								
Аудиторне навантаження заочної форми навчання – 43%, СРС – 57%								
<b>Всього за дисципліну</b>	<b>120</b>	<b>20</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	<b>120</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>78</b>

Аудиторне навантаження денної форми навчання – 57 %, СРС – 43 %  
Аудиторне навантаження заочної форми навчання – 35 %, СРС – 65 %

### 5. Теми лекцій

№ п/п	Тема лекції	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1.	Сутність та значення стратегічного менеджменту в охороні здоров'я	2	2
2.	Аналіз зовнішнього середовища в охороні здоров'я	2	2
3.	Стратегічне планування в охороні здоров'я	2	-
4.	Вибір та формулювання стратегій для медичних закладів	2	-
5.	Інноваційні стратегії в охороні здоров'я	2	2
6.	Стратегічний контроль та оцінка ефективності в охороні здоров'я	2	2
7.	Управління ризиками в стратегічному менеджменті медичних закладів	2	2
8.	Цифрові стратегії в охороні здоров'я	2	4
9.	Стратегічне управління змінами в охороні здоров'я	2	2
10.	Лідерство та прийняття стратегічних рішень у сфері охорони здоров'я	2	2
	<b>Всього</b>	<b>20</b>	<b>18</b>

### 6. Теми практичних занять

№ п/п	Тема заняття	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1.	Сутність та значення стратегічного менеджменту в охороні здоров'я	4	2
2.	Аналіз зовнішнього середовища в охороні здоров'я	4	2
3.	Стратегічне планування в охороні здоров'я	4	2
4.	Вибір та формулювання стратегій для медичних закладів	4	2
5.	Інноваційні стратегії в охороні здоров'я	6	-
6.	<b>Підсумкове заняття модулю 1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
7.	Стратегічний контроль та оцінка ефективності в охороні здоров'я	4	4
8.	Управління ризиками в стратегічному менеджменті медичних закладів	4	2
9.	Цифрові стратегії в охороні здоров'я	6	2
10.	Стратегічне управління змінами в охороні здоров'я	4	2
11.	Лідерство та прийняття стратегічних рішень у сфері охорони здоров'я	4	2
12.	<b>Підсумкове заняття модулю 2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	<b>Всього</b>	<b>48</b>	<b>24</b>

## 7. Теми лабораторних занять

Лабораторні заняття не передбачені програмою.

## 8. Самостійна робота

№ п/п	Тема	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
<b>Модуль 1. «Основи стратегічного менеджменту в охороні здоров'я: аналіз, планування та інновації»</b>			
Опрацювання тем, які не входять до плану аудиторних занять			
1.	Вплив стратегічного управління на якість медичного обслуговування	5	8
2.	Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на ефективність системи охорони здоров'я	5	8
3.	Роль довгострокового планування у розвитку системи охорони здоров'я	5	10
4.	Методи розробки та впровадження ефективних стратегій в медичних організаціях	6	10
5.	Впровадження інноваційних технологій як стратегічний напрям розвитку медичних закладів	5	8
<b>Модуль 2. «Інновації та управління ризиками у стратегічному менеджменті охорони здоров'я»</b>			
1.	Механізми стратегічного контролю та моніторингу результативності в системі охорони здоров'я	5	6
2.	Стратегії мінімізації ризиків у процесі управління медичними установами	5	7
3.	Інтеграція цифрових технологій у стратегічне управління медичними закладами	5	6
4.	Методи управління організаційними змінами в медичних установах	6	7
5.	Роль лідерства у формуванні стратегічних рішень в управлінні медичними закладами	5	8
<b>Всього</b>		<b>52</b>	<b>78</b>

## 9. Індивідуальні завдання

Підготовка доповідей до участі у засіданнях СНГ, студентських наукових конференціях, написання наукових статей та тез за результатами наукового практичного дослідження або огляду наукових джерел з певної наукової або практичної проблеми, підготовка та участь у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт і т.д.

### Основні напрямки для науково-дослідницької роботи здобувача освіти:

1. Вплив стратегічного менеджменту на ефективність роботи медичних закладів.
2. Роль стратегічного планування у трансформації системи охорони здоров'я.
3. Аналіз стратегічних рішень у кризовому управлінні медичними закладами.
4. Цифровізація в охороні здоров'я як елемент стратегічного менеджменту.
5. Розробка та впровадження інноваційних стратегій в охороні здоров'я.
6. Управління ризиками в стратегічному менеджменті медичних закладів.
7. Стратегічне управління людськими ресурсами в охороні здоров'я.
8. Лідерство у стратегічному управлінні охороною здоров'я.
9. Вивчення стратегічних особливостей розвитку партнерства між державним та приватним секторами в медичній сфері.
10. Інтеграція стратегічного менеджменту в управлінні якістю медичних послуг.
11. Аналіз фінансових стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості медичних організацій.
12. Управління змінами в рамках стратегічного менеджменту медичних закладів.
13. Стратегічне партнерство медичних закладів із міжнародними організаціями.
14. Екологічна стійкість у стратегічному менеджменті медичних закладів.
15. Вплив стратегічного менеджменту на доступність медичних послуг.

## **10. Завдання для самостійної роботи**

Самостійна робота здобувачів включає теоретичну підготовку до практичних занять, опанування практичними навичками під час аудиторних занять відповідно до теми, самостійне здобуття знань по темам, які не входять до плану аудиторних занять, аналіз та узагальнення інформації при підготовці до підсумкових занять з модулів дисципліни та підсумкового контролю з дисципліни.

## **11. Форма і методи навчання**

Форма навчання: денна, заочна. В умовах воєнного стану, надзвичайних ситуацій або надзвичайного стану (особливого періоду) форма здобуття освіти може бути змінена.

Традиційні методи навчання: словесні; наочні; практичні.

**Методи контролю як методи навчання** (контролю з боку викладача, самоконтролю, взаємоконтролю, самокорекції, взаємокорекції).

## **12. Методи контролю та критерії оцінювання**

Поточний контроль здійснюється на кожному практичному занятті відповідно конкретним цілям з кожної теми. Рівень підготовки здобувачі: визначається на підставі результатів тестування, письмової або усної відповіді на контрольні питання, розв'язуванні ситуаційних задач.

Знання здобувача з теми та певного розділу оцінюють традиційною оцінкою (5-ти бальна система) згідно положення про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І. Пирогова.

Підсумковий контроль засвоєння дисципліни проводиться у вигляді заліку (перший семестр) та іспиту (другий семестр).

### **Критерії оцінювання засвоєння теоретичних знань та виконання практичних навичок під час поточного, проміжного та підсумкового контролю**

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

Оцінка «відмінно»

Оцінка «добре»

Оцінка «задовільно»

Оцінка «незадовільно».

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

Оцінка «відмінно».

Оцінка «добре».

Оцінка «задовільно».

Оцінка «незадовільно».

#### **Оцінювання виконання тестових завдань під час поточного контролю**

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

Оцінка «добре» виставляється здобувачу, який під час тестового контролю допускає не більше 20% помилок. (обсяг правильних відповідей 80-89 %). Під час розв'язання клінічно-орієнтованих тестових завдань надає правильні відповіді на більшість питань до тесту.

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

Оцінка «незадовільно» виставляється здобувачу, 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**

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.

**Індивідуальна робота здобувача** оцінюється від 6 до 12 балів.

**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».

Оцінка «добре».

Оцінка «задовільно».

Оцінка «незадовільно».

### **Перелік екзаменаційних питань до дисципліни**

1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в охороні здоров'я.
2. Основні етапи розробки стратегії медичних закладів.
3. Стратегічний аналіз як інструмент управління медичними закладами.
4. SWOT-аналіз у стратегічному плануванні охорони здоров'я.
5. Визначення місії та бачення медичного закладу.
6. PEST-аналіз: застосування у стратегічному плануванні медичних організацій.
7. Методи оцінки зовнішнього середовища медичних закладів.
8. Визначення стратегічних цілей медичних установ.
9. Стратегічне планування у системі охорони здоров'я.
10. Конкурентні стратегії медичних закладів.
11. Інноваційні стратегії у сфері охорони здоров'я.
12. Використання цифрових технологій у стратегічному управлінні охороною здоров'я.
13. Партнерські відносини між державними та приватними медичними закладами.
14. Стратегічні альянси у медичних організаціях.
15. Стратегії злиття та поглинання у сфері охорони здоров'я.
16. Управління ресурсами в контексті стратегічного планування.
17. Фінансові стратегії медичних закладів.
18. Управління ризиками у стратегічному менеджменті медичних закладів.
19. Вплив лідерства на реалізацію стратегічних планів у медичній сфері.
20. Оцінка ефективності впровадження стратегій в охороні здоров'я.
21. Управління людськими ресурсами у стратегічному менеджменті.
22. Виклики та можливості глобалізації для стратегічного управління охороною здоров'я.
23. Організаційні зміни у медичних установах в умовах стратегічного управління.
24. Оцінка конкурентного середовища медичних закладів.
25. Стратегічне управління маркетингом медичних послуг.
26. Управління якістю медичних послуг в контексті стратегічного менеджменту.
27. Моделі стратегічного управління у сфері охорони здоров'я.
28. Стратегії підвищення ефективності діяльності медичних закладів.
29. Стратегічне управління змінами у системі охорони здоров'я.
30. Формування стратегії розвитку медичних закладів.
31. Етапи впровадження стратегічних планів в охороні здоров'я.
32. Роль корпоративної культури у стратегічному управлінні медичними організаціями.
33. Стратегічне управління в умовах кризи.
34. Стратегічне планування при зміні моделі фінансування медичних закладів.
35. Оцінка ризиків та їх вплив на стратегічне управління охороною здоров'я.
36. Стратегії соціальної відповідальності у сфері охорони здоров'я.
37. Управління змінами в медичних організаціях в умовах цифровізації.
38. Використання інформаційних технологій у стратегічному управлінні охороною здоров'я.
39. Управління медичними закладами в умовах реформ.
40. Розвиток інновацій у стратегічному управлінні охороною здоров'я.
41. Стратегічне планування розвитку приватних медичних установ.
42. Аналіз внутрішнього середовища медичних закладів.
43. Стратегії управління знаннями у сфері охорони здоров'я.
44. Механізми стратегічного управління персоналом у медичних організаціях.

45. Роль інформаційної безпеки у стратегічному управлінні охороною здоров'я.
46. Стратегії інтеграції медичних закладів у міжнародні медичні системи.
47. Стратегічне планування в умовах пандемій.
48. Стратегічні рішення у галузі забезпечення доступності медичних послуг.
49. Стратегії залучення інвестицій у медичні заклади.
50. Використання ресурсного підходу у стратегічному плануванні медичних організацій.
51. Управління фінансовими потоками у медичних установах в рамках стратегічного менеджменту.
52. Стратегії покращення клієнтського досвіду у медичних організаціях.
53. Стратегічні ініціативи з підвищення кваліфікації медичного персоналу.
54. Роль державних політик у стратегічному управлінні охороною здоров'я.
55. Інноваційні методи управління витратами у медичних закладах.
56. Стратегічні підходи до управління ліцензуванням медичних закладів.
57. Використання аналізу великих даних у стратегічному управлінні охороною здоров'я.
58. Механізми забезпечення сталого розвитку медичних організацій.
59. Стратегії взаємодії медичних закладів із зовнішніми партнерами.
60. Впровадження нових медичних технологій у рамках стратегічного управління.
61. Вплив демографічних змін на стратегічне планування у медичних організаціях.
62. Стратегічне управління в умовах економічних криз.
63. Стратегії реінжинірингу процесів у медичних установах.
64. Стратегічне управління обслуговуванням пацієнтів у сфері охорони здоров'я.
65. Стратегії адаптації медичних закладів до законодавчих змін.
66. Стратегічні підходи до управління ланцюгами поставок у медичних організаціях.
67. Управління медичними інноваціями в рамках стратегічного менеджменту.
68. Стратегічний контроль та оцінка виконання стратегічних планів медичних організацій.
69. Прийняття рішень у стратегічному управлінні медичними закладами.
70. Використання кейс-методів у стратегічному управлінні охороною здоров'я.
71. Етапи оцінки ефективності стратегічних рішень у медичних закладах.
72. Розробка та впровадження стратегічних індикаторів у медичних організаціях.
73. Стратегічне управління зовнішніми комунікаціями у медичних закладах.
74. Використання сценарного планування у стратегічному управлінні охороною здоров'я.
75. Стратегії розвитку медичних закладів в умовах обмежених ресурсів.
76. Вплив медичних реформ на стратегічне управління організаціями охорони здоров'я.
77. Стратегічні підходи до підвищення продуктивності у медичних закладах.
78. Стратегії запровадження телемедицини у системі охорони здоров'я.
79. Управління інноваційними проектами у медичних організаціях.
80. Розробка стратегії медичних закладів на довгострокову перспективу.

### 13. Форма підсумкового контролю успішності навчання

Проміжний контроль в 1 семестрі - залік.

Підсумковий контроль засвоєння дисципліни проводиться у вигляді іспиту після вивчення дисципліни в 2 семестрі.

### 11. Схема нарахування та розподіл балів, які отримують здобувачі

*Підсумковий контроль у 1 семестрі – залік*

Нарахування балів за дисципліну проводять згідно чинного положення про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І. Пирогова шляхом конвертації середньої арифметичної оцінки поточної успішності здобувача освіти за універсальною 200-бальною шкалою. До нарахованих балів за поточну успішність додаються індивідуальні бали (за умови їх зарахування на підставі успішного виконання індивідуальних завдань).

**Максимальна кількість балів**, яку може отримати здобувач освіти після засвоєння дисципліни, – 200 балів. **Мінімальна кількість балів** становить **122 бали**.

Результати складання здобувачем заліку фіксуються у відомості успішності із зазначеною кількістю балів та відміткою «зараховано» або «незараховано». Здобувачу освіти не зараховують дисципліну, якщо кількість отриманих балів менше 122, або вивчення дисципліни виконано в неповному обсязі, про що свідчить академічна заборгованість .

### Підсумковий контроль у 2 семестрі – іспит

Нарахування балів за дисципліну проводять згідно чинного положення про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І. Пирогова. Складовими оцінки за дисципліну є конвертоване у бали середнє арифметичне поточної успішності за універсальною 120-бальною шкалою (від 72 до 120 балів), бали за підсумковий контроль (від 50 до 80 балів) та індивідуальної роботи здобувача (від 6 до 12 балів).

Бали за підсумковий контроль відповідають шкалі оцінок:

оцінка «3» – 50-60 балів

оцінка «4» – 61-70 балів

оцінка «5» – 71-80 балів

Бали за поточну успішність, підсумковий контроль та традиційну оцінку викладачі вносять у відомість деканату. Отримані бали (сума балів поточної успішності та підсумкового контролю) відповідають фіксованій шкалі оцінок:

оцінка «5» – 180-200 балів

оцінка «4» – 160-179 балів

оцінка «3» – 122-159 бали.

**Максимальна кількість балів**, яку може отримати здобувач освіти після засвоєння дисципліни, – 200 балів. **Мінімальна кількість балів** становить 122 бали.

Бали за підсумковий контроль та поточну успішність здобувачів деканат вносить у програму Контингент і ранжує їх. Ранжування проводять на підставі отриманих балів за дисципліну згідно національної шкали та шкали ЄКТС (див. чинне Положення про організацію освітнього процесу).

Оцінка за теоретичну частину екзамену здійснюється за шкалою оцінювання згідно положення про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І.Пирогова:

За 10-бальною шкалою	Бали	За 10-бальною шкалою	Бали
«2»	0	«4»	48
«3-»	38	«4+»	53
«3»	41	«5-»	54
«3+»	44	«5»	57
«4-»	45	«5+»	60

Оцінка за усну складову виставляється під час складання іспиту і конвертується в бали за наступною шкалою:

38-44 бали – оцінка «3»

45-52 бали – оцінка «4»

53-60 бали – оцінка «5»

Бали за підсумковий контроль складають суму балів, отриманих за усну відповідь та передекзаменаційне тестування, і відповідають шкалі оцінок:

оцінка «3» – 50-60 балів

оцінка «4» – 61-70 балів

оцінка «5» – 71-80 балів

Бали за поточну успішність, тестування, усну відповідь, сумарну оцінку за іспит та традиційну оцінку викладачі вносять у вертикальну відомість деканату. Отримані бали (сума балів поточної успішності та екзамену) відповідають фіксованій шкалі оцінок:

оцінка «5» – 180-200 балів

оцінка «4» – 160-179 балів

оцінка «3» – 122-159 бали.

Бали за іспит та поточну успішність здобувачів деканат вносить у програму Контингент і ранжує їх. Ранжування проводять на підставі отриманих балів за дисципліну згідно національної шкали та шкали ЄКТС.



### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
<b>180-200</b>	<b>A</b>	відмінно	зараховано
<b>170-179,99</b>	<b>B</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>40-121,99</b>	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
<b>0-39,99</b>	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 15. Методичне забезпечення дисципліни

1. Силабус.
2. Робоча програма.
3. Лекційний матеріал з мультимедійним забезпеченням.
4. Методичні рекомендації для практичних занять.
5. Методичні рекомендації для самостійної позааудиторної роботи здобувачів.
6. Перелік контрольних питань до підсумкових занять з тем модулів.
7. Перелік питань до підсумкового контролю дисципліни.
8. Тести для контролю засвоєння тем практичних занять.

### 16. 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, індустриальні 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 резилієнтність 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>