

Міністерство освіти і науки України  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

**Г. Л. Норд, О. Ю. Стоян, Л. С. Дранус**

**Методичні рекомендації  
з дисципліни  
МЕНЕДЖМЕНТ  
В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

*Методичні рекомендації*

*Випуск 351*



Миколаїв – 2021

УДК 005:614(076)  
Н 82

*Рекомендовано до друку вченою радою Чорноморського національного університету імені Петра Могили (протокол № 7 від 30 серпня 2021 р.).*

**Рецензент:**

**Стройко Т. В.** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та менеджменту Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухолинського.

**Н 82**

**Норд Г. Л.** «Методичні рекомендації з дисципліни «Менеджмент в сфері охорони здоров'я» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» : методичні рекомендації / Г. Л. Норд, Ю. О. Стоян, Л. С. Дранус. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 32 с. – (Методична серія ; вип. 351).

Методичні рекомендації з дисципліни «Менеджмент в сфері охорони здоров'я» призначені для викладачів вищого навчального закладу та студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент Освітньої-професійної програми «Менеджмент в сфері охорони здоров'я в галузі знань «Управління та адміністрування».

УДК 005:614(076)

© Норд Г. Л., Стоян Ю. О.,  
Дранус Л. С., 2021  
© ЧНУ ім. Петра Могили, 2021

ISSN 1811-492X

## ЗМІСТ

---

Вступ .....	4
Структура навчальної дисципліни.....	5
Тематичний план лекційних занять.....	7
Тематичний план семінарських занять .....	8
Методичні пояснення до написання науково-практичних робіт .....	16
Питання, що виносяться на підсумковий контроль .....	18
Рекомендована література .....	23
Додатки .....	25

## ВСТУП

---

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Менеджмент в сфері охорони здоров'я» є формування теоретичних засад сучасного управлінського мислення з раціональним використанням спеціальних знань у галузі управління закладами охорони здоров'я. Набуття практичних навичок та вмінь з технології управління медичними та фармацевтичними структурами, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

**Завдання** вивчення дисципліни «Менеджмент в сфері охорони здоров'я»: набуття студентами стійких знань з теорії та практики управління закладами охорони здоров'я; стратегічного аналізу їх діяльності.

**Передумовами вивчення дисципліни** «Менеджмент в сфері охорони здоров'я» є міждисциплінарні зв'язки стосовно знань, отриманих з попередне вивчених дисциплін, а саме: охорона праці в галузі; економіко-теоретичне підґрунтя – бізнес-планування проектів в сфері охорони здоров'я.

Головною метою методичних рекомендацій з дисципліни «Менеджмент в сфері охорони здоров'я» є допомога студентам в оволодінні знаннями з цієї дисципліни і включають: структуру навчальної дисципліни, тематичний план лекційних занять, тематичний план семінарських занять, методичні пояснення до написання науково-практичних робіт, питання, що виносяться на підсумковий контроль, рекомендовану літературу, додатки.

Призначені для викладачів вищого навчального закладу та студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент.

# 1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1	Поняття і сутність менеджменту	1	1	9
2	Історичні аспекти управління охороною здоров'я			9
3	Моделі організації та фінансування охорони здоров'я			9
4	Організація охорони здоров'я і фармацевтична діяльність у країнах світу			9
5	Державна політика та державне регулювання охорони здоров'я в Україні			9
6	Заклади охорони здоров'я як суб'єкт управління			9
7	Система менеджменту в закладах охорони здоров'я	1	1	9
8	Принципи і методи управління.		2	9
9	Внутрішнє та зовнішнє середовище організації		2	9
10	Процес прийняття управлінських рішень		2	9
11	Функція менеджменту «планування».		2	9
12	Управління інформаційним забезпеченням у галузі охорони здоров'я		1	9
13	Концептуальні основи державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я		1	9
14	Ефективність управління		2	17
	<b>Всього за курсом</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>134</b>

Основними формами вивчення дисципліни «Менеджмент в органах державної влади» є: лекції, семінарські заняття, самостійна робота.

Під час лекційних занять чітко та зрозуміло структурується матеріал; зосереджується увага студентів на проблемних питаннях; наводяться конкретні приклади практичного застосування отриманих знань; використовуються наочні матеріали, схеми, таблиці, моделі, графіки; використовуються технічні засоби навчання: мультимедійний проектор, слайди тощо. Всі теми, передбачені програмою, зокрема для самостійного опрацювання, в повному обсязі розміщуються в MOODLE.

На практичні (семінарські, групові) заняття виносяться найважливіші питання, насамперед методичні, які потребують обговорення в аудиторії і поглибленого з'ясування сутності. Практичні заняття проводяться на основі раніше затвердженого плану і спрямовані на закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі

самостійного вивчення матеріалу, а також під час виконання науково-практичних робіт, створення мультимедійних презентацій. В процесі практичних (семінарських, групових) занять здійснюється поточний контроль рівня знань студентів у формі усного опитування студентів з проблем, які виносяться на обговорення.

Для формування у студентів стійкого прагнення до розвитку, саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації тощо при проведенні практичних занять використовується діалогічний підхід як основа ефективної співпраці на занятті, оскільки це дозволяє кожному студенту проявляти властиву йому від природи активність, самостійно робити наукові відкриття, переживати радість від пізнавальної діяльності, спілкування. На практичних заняттях студентами також проводиться захист мультимедійних презентацій проводяться семінари-дискусії навколо попередньо визначених тем, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена під час обговорення.

Самостійна робота виконується студентами у вільні від аудиторних занять години. Вона включає опрацювання спеціальної літератури, підготовку до семінарських занять, а також підготовку і оформлення науково-практичних робіт. Покроковий гайд з виконання завдання, приклади виконання та оформлення завантажено в Moodle. Курсом передбачено 2 науково-практичні роботи.

При виконанні самостійної роботи студент в першу чергу повинен орієнтуватись на конспект лекцій та використовувати інші джерела, наведені у списку рекомендованої літератури та завантажені в MOODLE.

Зміст самостійної роботи студентів направлено на розширення і поглиблення знань з курсу, а також на засвоєння міждисциплінарних зв'язків.

Нормативний час вивчення дисципліни за заочної форми навчання – 150 годин. Ця кількість годин розподіляється між формами навчального процесу, аудиторні заняття складають 11 % від загальної кількості годин передбачених навчальним планом на вивчення дисципліни.

## 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

---

### **Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.**

1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
2. Основні риси та характеристики менеджменту.
3. Види менеджменту.
4. Організація як соціотехнічна система.
5. Види організацій.
6. Характеристики організацій.
7. Функції менеджменту. Управління як процес.
8. Особливості управлінської діяльності. Ролі та завдання менеджерів.

### **Тема 7. Система менеджменту в закладах охорони здоров'я.**

1. Класифікація систем менеджменту.
2. Підсистеми менеджменту.
3. Користь від створення системи менеджменту.
4. Ключові аспекти при створенні систем менеджменту.

### **3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

---

Семінарські заняття – одна з форм аудиторних занять зі студентами. Як вже зазначалось раніше, вони проводяться на основі раніше затвердженого плану і мають на меті закріплення отриманих студентами на лекційних заняттях теоретичних знань, поглиблене з'ясування сутності питань, наведених у планах семінарських занять, формування вміння застосовувати теоретичні знання в практичних, прикладних цілях, а також перевірка ефективності самостійної роботи студента.

Семінари зокрема включають усне опитування студентів за питаннями, наведеними для обговорення в аудиторії. При цьому виявляється ступінь володіння студентами матеріалом лекційного курсу та матеріалами, наведеним до кожної з передбачених курсом тем, розміщеними в MOODLE для самостійного розгляду, рекомендованої літератури, знання сучасних тенденцій, актуальних проблем та можливих варіантів їх вирішення, в питаннях, що стосуються дисципліни «Менеджмент в сфері охорони здоров'я». В процесі семінару активно обговорюються ключові питання відповідної теми, відбуваються дискусії та виступи студентів, де вони під керівництвом викладача роблять узагальнюючі висновки за відповідною темою.

В процесі дискусій та розгляду питань, винесених на обговорення студент також закріплює навички публічного виступу, логічно, ясно, лаконічно викладати свої думки, аргументувати та захистити власну точку зору.

Підготовка до семінарських занять потребує від студента:

1. Ознайомлення з рекомендованою літературою та додаткового перегляду лекційного матеріалу;
2. Виділення проблемних областей і неоднозначних підходів до вирішення поставлених питань;
3. Формулювання власної точки зору;
4. За необхідності, підготовки тез виступів або записів найбільш важливих з точки зору студента моментів та цитат у вигляді короткого конспекту на окремих аркушах паперу або в зошитах, а також опрацювання проблемних питань, відповідь на які має бути знайдена під час обговорення.

#### **Тема 1.**

##### **Поняття і сутність менеджменту**

1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
2. Основні риси та характеристики менеджменту.



3. Види менеджменту.
4. Організація як соціотехнічна система.
5. Види організацій.
6. Характеристики організацій.
7. Функції менеджменту. Управління як процес.
8. Особливості управлінської діяльності. Ролі та завдання менеджерів.

***Питання для обговорення в аудиторії***

1. Розкрийте сутність термінів «менеджмент», «система менеджменту», «об'єкт і суб'єкт менеджменту», «предмет менеджменту».
2. Чому менеджмент називають мистецтвом управління?
3. Охарактеризуйте організацію як соціотехнічну систему і об'єкт менеджменту.
4. Наведіть класифікацію підприємств, що функціонують в Україні.
5. Охарактеризуйте менеджмент як особливий вид діяльності.
6. Назвіть основні сфери і рівні менеджменту і проаналізуйте співвідношення ролей і завдань у роботі керівників різних рівнів.
7. Розкрийте сутність та особливості управлінської діяльності.
8. Охарактеризуйте основні категорії управлінських працівників.
9. За якими критеріями здійснюється розподіл праці в управлінні?
10. Що визначає склад функцій управління?
11. У чому полягає різниця між менеджером і підприємцем?
12. Який менеджер буде успішнішим – експериментатор чи консерватор? Обґрунтуйте свою думку.
13. Чому менеджери мусять мати позитивний погляд на речі?
14. Які риси менеджера допомагають йому.

**Тема 7.**

**Система менеджменту в закладах охорони здоров'я**

1. Класифікація систем менеджменту.
2. Підсистеми менеджменту.
3. Користь від створення системи менеджменту.
4. Ключові аспекти при створенні систем менеджменту.

***Питання для обговорення в аудиторії***

1. Охарактеризуйте сутність і основні риси системи менеджменту в закладах охорони здоров'я
2. Охарактеризуйте сутність і основні риси підсистем менеджменту.
3. Охарактеризуйте ключові аспекти при створенні систем менеджменту.

### **Тема 8.**

#### **Принципи і методи управління**

1. Загальні принципи управління.
2. Принципи управління за планово-адміністративної системи господарювання.
3. Сучасні принципи управління і методологія їх розроблення.
4. Методи управління, їх сутність і особливості.

#### *Питання для самоконтролю*

1. Розкрийте сутність принципів управління.
2. У чому полягають відмінності між принципами управління організацією у ринковій та планово-адміністративній системах господарювання?
3. Назвіть принципи управління, які є важливими для сучасних підприємств. Обґрунтуйте відповідь.
4. Сформулюйте принципи управління для університету; невеличкої кав'ярні; машинобудівного підприємства; підприємства харчової промисловості, що планує вийти на міжнародний ринок; консалтингової фірми, що спеціалізується на маркетингових та юридичних послугах; туристичної фірми.
5. Охарактеризуйте методологію розроблення принципів управління для організацій.
6. Охарактеризуйте сутність та сферу застосування:
  - а) економічних методів управління;
  - б) адміністративних методів управління;
  - в) соціально-психологічних методів управління;
  - г) правових методів управління.
7. Назвіть методи, які найдоцільніше застосовувати для управління студентською аудиторією; пожежною командою; науковим колективом; бригадою будівельників; найманими працівниками фермерського господарства; працівниками сімейної фірми. Обґрунтуйте відповідь.

#### *Захист науково-практичної роботи*

### **Тема 9.**

#### **Внутрішнє та зовнішнє середовище організації**

1. Складові внутрішнього середовища організації.
2. Цілі як засоби формування і розвитку організації.
3. Структура організації.
4. Система технологій організації.
5. Взаємозалежність внутрішніх складових організації.

6. Сутність і характеристики зовнішнього середовища організації.
7. Середовище прямої дії (мікросередовище) організації.
8. Середовище непрямой дії (макросередовище) організації.

### ***Питання для обговорення в аудиторії***

1. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища організації.
2. Які ключові завдання менеджменту при формуванні внутрішнього середовища?
3. З якою метою будують «дерево цілей»?
4. Охарактеризуйте чинники, які впливають на формування структури організації.
5. Поясніть відмінності між виробничою структурою, структурою апарату управління й організаційною структурою.
6. Яка роль технології у забезпеченні ефективності організації?
7. У чому полягає різниця між технологіями виробництва і обслуговування? Які з них використовують університет, лікарня, роздрібна торгівля?
8. Вкажіть, від чого залежить поведінка людей в організації і ефективність їхньої роботи.
9. Охарактеризуйте складові та рівні організаційної (корпоративної) культури.
10. Під впливом яких чинників формується організаційна культура?
11. У чому полягає взаємозалежність внутрішніх складових організації?
12. Охарактеризуйте складові зовнішнього середовища організації.
13. Охарактеризуйте чинники зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на діяльність організації.
14. Обґрунтуйте необхідність оцінювання керівництвом впливу змін загального стану економіки на діяльність установи.
15. Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність якої-небудь організації (за власним вибором). Проранжуйте їх за силою впливу.

### **Тема 10.**

#### **Процес прийняття управлінських рішень**

1. Місце управлінських рішень у процесі управління
2. Типи управлінських рішень і вимоги до їх прийняття
3. Технологія прийняття управлінського рішення
4. Загальні підходи до розв'язання управлінських проблем
5. Методи обґрунтування управлінських рішень.

***Питання для обговорення в аудиторії***

1. Охарактеризуйте чинники, які зумовлюють проблемну ситуацію.
2. Назвіть вимоги, які ставлять до управлінських рішень.
3. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
4. Вкажіть, якого типу управлінські завдання вирішуються на різних рівнях управління.
5. Охарактеризуйте стилі мислення керівників щодо прийняття управлінських рішень.
6. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.
7. Поясніть, чому управлінське рішення має комплексний характер.
8. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть блок-схему підготовки і прийняття рішення.
9. Що таке критерії вибору рішень і як їх визначають?
10. Вкажіть, які обмеження можуть впливати на вибір певного варіанта управлінського рішення.
11. Які рекомендації допомагають прискорити процес прийняття рішень і підвищити їх якість?
12. Перелічіть операції, які необхідно здійснити при виконанні управлінських рішень.
13. Охарактеризуйте загальнонаукові підходи до прийняття управлінських рішень.
14. Охарактеризуйте групу евристичних методів генерації ідей.
15. Опишіть експертні методи обґрунтування рішень і вкажіть, у яких випадках їх доцільно використовувати.
16. За якими напрямками слід оцінювати наслідки реалізації рішень?

**Тема 11.**

***Функція менеджменту «планування»***

1. Сутність, завдання і принципи планування.
2. Види внутріорганізаційного планування.
3. Система планів в організації.
4. Методологія і етапи стратегічного планування.
5. Види функціональних стратегій і чинники їх вибору.
6. Управління реалізацією стратегічного плану.
7. Проблеми й особливості застосування стратегічного планування у вітчизняних організаціях.

***Питання для самоконтролю***

1. У чому полягає сутність функції планування? Яких принципів слід дотримуватись для її ефективного здійснення?

2. Опишіть види внутрішнього планування і вкажіть взаємозв'язок між ними.
3. Охарактеризуйте систему планів підприємства.
4. За якими етапами здійснюється стратегічне планування діяльності організації?
5. Що необхідно враховувати при формулюванні місії організації?
6. Якими можуть бути цілі комерційного підприємства?
7. Як здійснюється аналіз загроз та можливостей, що очікуються у зовнішньому середовищі фірми протягом періоду планування?
8. Які сфери діяльності організації досліджують у процесі управлінського обстеження її внутрішніх сильних і слабких сторін?
9. Опишіть сутність і завдання SWOT-аналізу.
10. Які загальні стратегії може обирати велике підприємство? А мале? Які фактори обумовлюють вибір стратегії?
11. Якими є завдання стратегічного маркетингу в процесі розроблення стратегії фірми?
12. Охарактеризуйте еталонні стратегії бізнесу Котлера і покажіть їх зв'язок із маркетинговою діяльністю.
13. Наведіть характеристику інноваційних стратегій підприємства, коли їх доцільно застосовувати?
14. Охарактеризуйте стратегії виробництва за класифікацією М. Портера. Які переваги отримує підприємство при їх застосуванні?
15. Охарактеризуйте фінансові стратегії підприємства.
16. Як здійснюється управління реалізацією стратегічного плану?
17. Обґрунтуйте необхідність оцінювання поточної стратегії у процесі стратегічного планування.

### ***Захист науково-практичної роботи***

#### **Тема 12**

#### **Управління інформаційним забезпеченням у галузі охорони здоров'я**

1. Інформаційні технології: мета, сутність, завдання.
2. Міжнародний досвід організації інформаційного забезпечення сфери охорони здоров'я.
3. Телемедицинські технології.

#### ***Питання для обговорення в аудиторії***

1. Інформаційні технології: мета, сутність, завдання
2. У чому полягає сутність «електронної охорони здоров'я» (e-Health)?

3. Охарактеризуйте інструментарій для розробки Національної стратегії розвитку електронної охорони здоров'я, запропонований ВООЗ країнам-членам

4. Охарактеризуйте стратегії інформатизації охорони здоров'я – «нисхідну» і «висхідну»

5. Що являє собою керівництво ЄС «План дій з інформатизації охорони здоров'я на 2012–2020 роки»

6. Що являє собою телемедицина?

1. Що являє собою відеоконференція?

2. Сформулюйте основні задачі, що вирішує телемедицина.

3. В чому різниця між мобільною і стаціонарною телемедичною системами?

7. Сформулюйте вимоги до апаратного і програмного забезпечень телемедичної системи.

### **Тема 13.**

#### **Концептуальні основи державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я**

1. Сутність державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України

2. Специфічні особливості реалізації державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України

3. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційного розвитку систем охорони суспільного здоров'я

#### ***Питання для обговорення в аудиторії***

1. Охарактеризуйте сутність державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України

2. У чому полягає сутність специфічних особливостей реалізації державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України

3. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційного розвитку систем охорони суспільного здоров'я

### **Тема 14**

#### **Ефективність управління**

1. Зміст категорії «ефективність управління»

2. Концепції визначення ефективності управління.

3. Підходи до оцінки ефективності управління.

4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

*Питання для обговорення в аудиторії*

1. Назвіть та охарактеризуйте підходи до оцінки ефективності управління.
2. Охарактеризуйте напрямки підвищення ефективності управлінської праці.
3. Охарактеризуйте концепції визначення ефективності управління.
4. Опишіть підходи до оцінки ефективності управління.

## **4. МЕТОДИЧНІ ПОЯСНЕННЯ ДО НАПИСАННЯ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ РОБІТ**

---

Написання науково-практичних робіт – важлива форма самостійної роботи студента. Покроковий гайд з виконання завдання, приклади виконання та оформлення завантажено в Moodle. Курсом передбачено 2 науково-практичні роботи.

Їх головними завданнями є: формування умінь самостійної роботи студентів з джерелами літератури, їх систематизація, порівняльний аналіз з подальшими висновками; розвиток навичок логічного мислення; поглиблення теоретичних та практичних знань з проблеми дослідження.

### **Науково-практична робота**

Проведіть SWOT-аналіз Вашої організації (проекту) відповідно до покрокового гайду (Додаток А);

Результати аналізу, матрицю SWOT-аналізу і висновки до них необхідно оформити у вигляді Word-документу, з розширенням \*.doc, гарнітура – Times New Roman, формат сторінки А4, поля: 2 см. Шрифт тексту: розмір (кегель) – 14; інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,75 см і завантажити в MOODLE до початку наступної сесії. Орієнтовний обсяг – до 7 стор.

Захист робіт буде проходити на семінарському занятті. До захисту робіт необхідно підготувати презентації PowerPoint з описом Вашої організації (проекту), результатами стратегічного аналізу, матрицею SWOT-аналізу та висновками до них.

### **Науково-практична робота**

Розробити Бачення, Місію, Цінності для вашої майбутньої / існуючої компанії / клініки / організації.

Основні цілі (оперативні, тактичні і стратегічні).

Організацію структури співробітників і підрозділів.

Результати дослідження необхідно оформити у вигляді Word-документу (приклад титульного аркуша в прикріпленні), з розширенням \*.doc, гарнітура – Times New Roman, формат сторінки А4, поля: 2 см. Шрифт тексту: розмір (кегель) – 14; інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,75 см і завантажити в MOODLE до початку наступної сесії.

Захист робіт буде проходити на семінарському занятті. До захисту робіт необхідно підготувати презентації PowerPoint із зазначеною інформацією.

Науково-практична робота оцінюється від 0–10 балів, захист з виступом та презентація – 10 балів.



**Оцінювання науково-практичних робіт проводиться згідно наступних вимог**

№ з/п	Вимоги до науково-практичних робіт	Кількість балів
1	Виконана робота повністю розкриває сутність поставленого завдання, підготовлений документ повністю відповідає поставленим вимогам, відображає професіоналізм виконавця у розумінні цієї теми. При цьому студент виявляє особливі творчі здібності, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує інформацію. У роботі повністю відображено і розкрито всі аспекти із заданої області.	10
2	Виконана робота розкриває сутність поставленого завдання, підготовлений документ повністю відповідає поставленим вимогам, проте розкрито не всі аспекти із заданої області.	8–6
3	Виконана робота не повністю розкриває сутність поставленого завдання, підготовлений документ повністю не ілюструє сутність розглянутої проблеми. При цьому студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів.	6–4
4	Виконана робота не розкриває сутність поставленого завдання, студент відповів не на всі питання. При цьому студент володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів, елементів.	2–0

№ з/п	Вимоги до виступу з презентацією	Кількість балів
1	Відповідь повністю розкриває сутність поставленого завдання, підготовлена презентація у PowerPoint (15–20 слайдів), яка відображає професіоналізм доповідача у розумінні цього питання, відповідає на всі питання які може задати аудиторія слухачів. При цьому студент виявляє особливі творчі здібності, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує інформацію.	9–10
2	Відповідь розкриває сутність поставленого завдання підготовлена презентація у PowerPoint (10–15 слайдів), відповідає не на всі питання, які може задати аудиторія слухачів. При цьому студент не вільно володіє вивченим обсягом матеріалу.	7–8
3	Відповідь не повністю розкриває сутність поставленого завдання, підготовлена презентація у PowerPoint (до 10 слайдів) не ілюструє сутність розглянутої проблеми. При цьому студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів.	5–6
4	Відповідь не розкриває сутність поставленого завдання, не підготовлена презентація у PowerPoint, студент відповідає не на всі питання. При цьому студент володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів, елементів.	1–4

При захисті роботи враховується володіння теоретичною інформацією, якість виконання практичної частини, та здатність студентом довести доцільність запропонованих варіантів вирішення поставленого завдання.

## 5. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ МОДУЛЬ

---

1. Охарактеризуйте організацію як соціотехнічну систему і об'єкт менеджменту.
2. Наведіть класифікацію підприємств, що функціонують в Україні.
3. Охарактеризуйте менеджмент як особливий вид діяльності.
4. Назвіть основні сфери і рівні менеджменту і проаналізуйте співвідношення ролей і завдань у роботі керівників різних рівнів.
5. Розкрийте сутність та особливості управлінської діяльності.
6. Охарактеризуйте основні категорії управлінських працівників.
7. За якими критеріями здійснюється розподіл праці в управлінні?
8. Що визначає склад функцій управління?
9. Основні особливості медичної практики у країнах стародавнього Сходу.
  10. Які особистості сприяли розвитку медичної справи у стародавньому світі?
  11. Основні досягнення системи охорони здоров'я стародавнього Риму.
  12. Тенденції розвитку медичної практики в середньовічній Європі.
  13. Як епідемії впливали на розвиток охорони здоров'я у країнах Європи в епоху Середньовіччя?
  14. Які тенденції розвитку системи охорони здоров'я зумовлювались розвитком виробництва у XVIII–XIX ст.?
  15. Основні напрями охорони здоров'я в Київській Русі.
  16. Вплив українських медиків на розвиток медицини.
  17. Чи можливе використання досвіду лікарняних кас у сучасному процесі перебудови галузі охорони здоров'я?
  18. Основні періоди розвитку аптекарської справи в Україні.
  19. Основні міжнародні принципи фінансування та організації охорони здоров'я.
  20. За якими принципами здійснюється контроль за видатками на охорону здоров'я у країнах з розвинутою системою медичного обслуговування?
  21. Джерела фінансування ринкової моделі організації охорони здоров'я.
  22. На яких принципах базуються основні системи організації охорони здоров'я соціальної моделі фінансування галузі?
  23. За якими варіантами реалізується суспільно-приватне фінансування галузі охорони здоров'я?
  24. Які завдання в галузі охорони здоров'я виконує медичне страхування?

***Методичні рекомендації з дисципліни «Менеджмент в сфері охорони здоров'я» для студентів спеціальності 073 менеджмент***

---

25. Відмінності обов'язкового та добровільного медичного страхування.
26. Досвід країн Центральної та Східної Європи з впровадження медичного страхування і необхідність його використання в Україні.
27. Основні етапи становлення нормативно-правової бази охорони здоров'я у Франції.
28. Основні принципи медичного страхування у Франції.
29. Основні положення організації охорони здоров'я Великобританії на засадах NPSM.
30. Сутність державної політики організації охорони здоров'я у Швеції.
31. За якими принципами побудовано систему охорони здоров'я США?
32. Сутність та основні принципи обов'язкового медичного страхування в Німеччині.
33. Основні міжнародні акти та декларації, що проголошують принципи подання медичної допомоги в будь-якій національній системі охорони здоров'я.
34. На яких принципах побудовано позицію Всесвітньої медичної асамблеї щодо подання допомоги сільському населенню?
35. Повноваження Президента України і Кабінету Міністрів України щодо реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я.
36. Засади системи охорони здоров'я України.
37. Які органи здійснюють державне управління закладами охорони здоров'я на різних ланках національної системи охорони здоров'я?
38. Система стандартів у сфері охорони здоров'я.
39. Заклади охорони здоров'я.
40. Фінансове забезпечення охорони здоров'я.
41. Наукове забезпечення охорони здоров'я.
42. Участь громадськості в охороні здоров'я.
43. Реформа системи охорони здоров'я України: ключові особливості, тенденції, перспективи.
44. Охарактеризуйте сутність і основні риси організацій охорони здоров'я.
45. Розкрийте сутність та особливості зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я.
46. Класифікація закладів охорони здоров'я за сферами діяльності.
47. Охарактеризуйте сутність і основні риси системи менеджменту в закладах охорони здоров'я.
48. Охарактеризуйте сутність і основні риси підсистем менеджменту.
49. Розкрийте сутність принципів управління.
50. У чому полягають відмінності між принципами управління організацією у ринковій та планово-адміністративній системах господарювання?
51. Охарактеризуйте методологію розроблення принципів управління для організацій.

52. Охарактеризуйте ключові аспекти при створенні систем менеджменту.
53. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища організації.
54. Які ключові завдання менеджменту при формуванні внутрішнього середовища?
55. З якою метою будують «дерево цілей»?
56. Охарактеризуйте чинники, які впливають на формування структури організації.
57. Поясніть відмінності між виробничою структурою, структурою апарату управління й організаційною структурою.
58. Яка роль технології у забезпеченні ефективності організації?
59. Охарактеризуйте складові та рівні організаційної (корпоративної) культури.
60. Охарактеризуйте складові зовнішнього середовища організації.
61. Обґрунтуйте необхідність оцінювання керівництвом впливу змін загального стану економіки на діяльність установи.
62. Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність якої-небудь організації (за власним вибором). Проранжируйте їх за силою впливу.
63. Охарактеризуйте чинники, які зумовлюють проблемну ситуацію.
64. Назвіть вимоги, які ставлять до управлінських рішень.
65. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
66. Охарактеризуйте стилі мислення керівників щодо прийняття управлінських рішень.
67. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть блок-схему підготовки і прийняття рішення.
68. Що таке критерії вибору рішень і як їх визначають?
69. Перелічіть операції, які необхідно здійснити при виконанні управлінських рішень.
70. Охарактеризуйте загальнонаукові підходи до прийняття управлінських рішень.
71. Охарактеризуйте групу евристичних методів генерації ідей.
72. Опишіть експертні методи обґрунтування рішень і вкажіть, у яких випадках їх доцільно використовувати.
73. За якими етапами здійснюється стратегічне планування діяльності організації?
74. Що необхідно враховувати при формулюванні місії організації?
75. Як здійснюється аналіз загроз та можливостей, що очікуються у зовнішньому середовищі закладу охорони здоров'я протягом періоду планування?

76. Які сфери діяльності закладу охорони здоров'я досліджують у процесі управлінського обстеження її внутрішніх сильних і слабких сторін?
77. Опишіть сутність і завдання SWOT-аналізу.
78. Якими є завдання стратегічного маркетингу в процесі розроблення стратегії закладу охорони здоров'я?
79. Охарактеризуйте еталонні стратегії бізнесу Котлера і покажіть їх зв'язок із маркетинговою діяльністю.
80. Наведіть характеристику інноваційних стратегій підприємства, коли їх доцільно застосовувати.
81. Як здійснюється управління реалізацією стратегічного плану?
82. Обґрунтуйте необхідність оцінювання поточної стратегії у процесі стратегічного планування.
83. Інформаційні технології: мета, сутність, завдання
84. У чому полягає сутність «електронної охорони здоров'я» (e-Health)?
85. Охарактеризуйте інструментарій для розробки Національної стратегії розвитку електронної охорони здоров'я, запропонований ВООЗ країнам-членам
86. Що являє собою керівництво ЄС «План дій з інформатизації охорони здоров'я на 2012–2020 роки»?
87. Що являє собою телемедицина? Сформулюйте основні задачі, що вирішує телемедицина.
88. Охарактеризуйте сутність державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України.
89. У чому полягає сутність специфічних особливостей реалізації державного регулювання інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України.
90. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційного розвитку систем охорони суспільного здоров'я.
91. Наведіть та охарактеризуйте стислий опис цілей, завдань, структури, кадрів Вашого закладу охорони здоров'я (проекту); схему взаємозв'язку внутрішніх змінних організації.
92. Проведіть SWOT-аналіз Вашої організації (проекту).
93. Проведіть SWOT-аналіз зовнішнього середовища Вашої організації (проекту).
94. Наведіть характеристику технологій, запроваджених у Вашому закладі охорони здоров'я, рекомендації щодо вдосконалення управління технологічним процесом закладу охорони здоров'я.
95. Складіть штатний розпис працівників Вашого закладу охорони здоров'я. Наведіть рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я.

96. Опишіть зовнішнє середовище закладу охорони здоров'я, розподіл за видами всіх факторів прямої та непрямої дії.

97. Проілюструйте зв'язки закладу із зовнішнім середовищем (на прикладі вхідного або вихідного листа навести зв'язок із зовнішнім середовищем закладу охорони здоров'я).

98. Наведіть перелік і характеристику основних конкурентів конкретного закладу охорони здоров'я.

99. Аналіз державного регулювання діяльності конкретного закладу охорони здоров'я (закони України, накази Міністерства охорони здоров'я України та інших відомств, положення та інструкції; державні установи, що регулюють статистичну звітність закладу охорони здоров'я).

## 6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

### **6.1. Основні:**

1. Основи менеджменту. Теорія і практика : Навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпурінда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. – Київ : Вид-во Ліра-К, 2017. – 528 с.
2. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я / В. І. Борщ. – Херсон : Олди-плюс, 2020. – 391 с.
3. Баєва О. В., Чебан В. І. Менеджмент та організація роботи лікувально-профілактичних закладів. Навч. посіб. Ч. 1 – 2013. – 372 с.
4. Управління змінами сфери охорони здоров'я : навч. посіб. / М. М. Білінська, Т. П. Юрочко. – Київ : НАДУ, 2017. – 108 с.
5. Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І. Економіка охорони здоров'я : навч. посіб. / Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І. – Полтава, 2017. – 114 с.
6. Kurt Darr, Michael Nowicki Managing Health Services Organizations and Systems / Kurt Darr. – Health Professions Press, Inc., 2021. – 720 с.

### **6.2. Додаткові:**

1. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: Навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 640 с.
2. Баєва О. В., Чебан В. І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я. Навч. посібник. – Видавництво БДМУ, 2013. – 360 с.
3. Белашапка В. А., Загорий Г. В., Усенко В. А. Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм : учебн. изд. – К. : РИА «Тріумф», 2001. – 368 с.
4. Богаченко П. В., Иванов В. В. Медицинский менеджмент. – М. : Инфра-М. – 2007. – 256 с.
5. Громовик Б. П., Гасюк Г. Д., Левицька О. Р. Менеджмент і маркетинг у фармації. – К. : Медицина, 2008. – 750 с.
6. Кузьмін О. Є., Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р., Мельник О. Г. Менеджмент у фармації. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2005. – 559с
7. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 328 с.
8. Технологія управління закладом охорони здоров'я : дайджест / укладач: Г. Я. Єржак. – Дніпро : ДОНМБ, 2018. – Вип. 1. – С. 19

9. Мінцберг Генрі. Міфи про охорону здоров'я. Як не помилитися, реформуючи медичну систему. – Видавництво : «Наш Формат», – 2019.

10. Менеджмент в охороні здоров'я : Структура та поведінка організацій охорони здоров'я / За ред. С Шортела та А. Калюжного. – К. : Основа. 1998. – 560 с.

11. Охорона громадського здоров'я: управлінські аспекти : навч. посіб. / Л. Жаліло, І. Солоненко, Б. Волос та ін. ; Кер. авт. кол. Л. Жаліло. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 144 с.

12. Приходський О. О., Морарь Л. М., Голяченко А. О. Управління охороною здоров'я (вступ до теорій, концептів, технологій). – Т. : Лілея, 2019. – 65 с.

13. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – [2-е вид., доп. та перероб.]. – Чернівці : ЧНУ, 2011. – 240 с.

15. Stoian Oleksandra, Petrychenko Svitlana, Netudykhata Kostiantyn, Buzhykov.Roman (2021). General analysis of the polyclinic personnel management system components // Administrative and socio-economic systems:scientific and practical aspects of sustainable development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. P. 132–140. Retrieved from <http://libs.mfknukim.mk.ua/jspui/bitstream/123456789/1968/1/1.14.pdf>.

### **Інформаційні ресурси**

1 Офіційний сайт комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

2 Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

3 Офіційний сайт Національної бібліотеки ім. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

4 Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua).

5 Health Facilities Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.hfimmagazine.com>.



## 7. ДОДАТКИ

---

### Додаток А

#### **Покроковий гайд з виконання SWOT-аналізу медичної установи**

Стратегічний аналіз вважається першим етапом стратегічного управління, забезпечуючи основу для визначення місії медичної організації. Стратегічний аналіз, виявляючи конкурентні переваги, виступає найважливішим етапом управління при виробленні ефективної стратегії розвитку медичної організації

Необхідність проведення стратегічного аналізу медичними організаціями визначається декількома факторами:

- він необхідний при розробці стратегії розвитку організації і для реалізації ефективного менеджменту;
- він необхідний для оцінки привабливості медичної організації, з точки зору зовнішнього інвестора, визначення позиції медичної організації в національних рейтингах;
- стратегічний аналіз дозволяє виявити резерви і можливості медичної організації, визначити напрямки адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища.

Саме акцент на моніторингу та оцінці зовнішніх загроз і можливостей в світлі сильних і слабких сторін медичної організації є відмінною рисою стратегічного управління.

#### **Крок 1. Складаємо список факторів успіху клініки на ринку**

Напишіть всі фактори, які, на ваш погляд, впливають на успіх клініки на ринку.

Далі виділіть фактори по пріоритетності:

Червоним – роблять сильний вплив на прибуток.

Синім – середня сила впливу.

Зеленим – слабка сила впливу.

*приклад:*

1. Кваліфікація медичного персоналу
2. Кваліфікація адміністративного апарату (керівники, менеджери, адміністратори і т.д.)
3. Технологічне оснащення
4. Цінова політика
5. Місцезнаходження
6. Рівень сервісу
7. Впізнаваність бренду клініки
8. Рівень лояльності
9. Штатні лікарі

10. Наявність унікальних послуг
11. Комплексність послуг
12. Асортимент послуг
13. Рівень витрат
14. Маркетинговий бюджет
15. Маркетингова активність і методи просування
16. Високий рівень вільних оборотних коштів
17. Співвідношення ціна-якість

## Крок 2. Визначаємо сильні і слабкі сторони клініки

### 2.1. Створіть ось таку таблицю:

Фактори успіху	Ваша клініка	Клініка А	Клініка Б	Клініка В

2.2. У колонку «Фактори успіху» занесіть фактори, виділені червоним кольором. В колонках «Ваша клініка» і конкуренти опишіть коротко стан цих факторів. Оцініть переваги своєї клініки і конкурентів, поставивши від одного до трьох «+». Аналогічно з недоліками, тільки ставити потрібно «-». **приклад:**

Фактори успіху	Ваша клініка	Клініка А	Клініка В	Клініка С
1 Кваліфікація медперсоналу	У штаті працюють 2-а к.м.н. Є оперуючі фахівці. У штаті лікарі з великим досвідом. +++	У штаті працюють молоді лікарі, є 1-н к.м.н. +	У штаті працюють 3-а к.м.н. Є оперуючі фахівці. У штаті лікарі з великим досвідом. +++	У штаті працює 1-н к.м.н. Є оперуючі фахівці. У штаті лікарі з великим досвідом. +++
2 Кваліфікація адміністративного апарату	Адміністратор з вищою освітою. Адміністратор з досвідом роботи у преміум сегменті. Досвідчений юрист +++	Адміністратор з вищою освітою, але з не великим досвідом роботи. -	Адміністратор з вищою освітою. Досвідчений юрист ++	Адміністратор з вищою освітою. Адміністратор з досвідом роботи у преміум сегменті. Досвідчений юрист +++
3 Професійний розвиток персоналу	Існують постійні курси підвищення кваліфікацій як для лікарів так і для середнього мед. персоналу. Система дистанційного підвищення кваліфікацій. Часткове фінансування курсів підвищення кваліфікацій. Наявність учбового центру для середнього мед. персоналу. ++++	Інформація відсутня. -	За свій розвиток співробітники відповідають самі. Навчання тільки за власний рахунок. -	Існують постійні курси підвищення кваліфікацій як для. Система дистанційного підвищення кваліфікацій. За свій розвиток співробітники відповідають самі. Навчання тільки за власний рахунок. ++

**Методичні рекомендації з дисципліни «Менеджмент в сфері охорони здоров'я» для студентів спеціальності 073 менеджмент**

*Продовження табл.*

4 Технологічне оснащення	Сучасне діагностичне обладнання: Апарат КТ, УЗД з еластографію, сучасний ангиограф. Сучасне лікувальне обладнання: Мікроскоп для проведення ЛОР операцій, ФГДС. ++++	Не має переваг. -	Операційний блок. Стационар.	Сучасне діагностичне обладнання:\ МРТ 1,5 Тл. Ендоскопічне обладнання. ++
--------------------------	---	----------------------	------------------------------	---

**Крок 3. Визначення загроз і можливостей для клініки**

Щоб швидко знайти можливості і загрози для SWOT аналізу, дайте відповідь на наступні питання:

1. Завдяки яким факторам можуть вирости продажу медичних послуг і прибуток?
2. Які тенденції і зміни ринку, потреб цільової аудиторії, державного і правового регулювання ринку, економічної ситуації в країні можуть знизити продажу і прибуток?

Давайте розглянемо приклад загроз і можливостей для дитячої багатопрофільної клініки.

Загрози	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення рівня народжуваності у зв'язку із кризою</li> <li>2. Високий рівень безробіття серед працездатного населення</li> <li>3. Зростання цін на продукти, побутові товари, ком.послуги</li> <li>4. Низькі темпи росту заробітної плати</li> <li>5. Зростання цін на матеріали, мед.обладнання</li> <li>6. Зростання конкуренції, поява на ринку крупної клініки від сільової мережі</li> <li>7. Жорсткість вимог до педіатричних лікарень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання рівня народжуваності</li> <li>2. Поява нових робочих місць</li> <li>3. Стабілізація цін</li> <li>4. Розширення спектру послуг</li> <li>5. Вихід на нові ринки. Відкриття клініки в іншому місці</li> <li>6. Вихід на оптову компанію з більш низькими цінами</li> <li>7. Скорочення витрат за рахунок автоматизації бізнес-процесів</li> <li>8. Ослаблення регулювання галузі з боку держави</li> </ol>

#### Крок 4. Складаємо таблицю (матрицю) SWOT-АНАЛІЗУ

##### Приклад

У данному шаблоні представлені приклади аналізованих факторів. Усі фактори можуть бути присутніми в кожному квадраті. Визначте фактори для своєї ситуації SWOT (рис. 1)

<p><b>Ваші сильні сторони (приклади)</b></p> <p>Здібності Конкуреннтні переваги? УТР (унікальна торгова пропозиція)? Ресурси, активи, люди? Досвід, знання, дані? Фінансові резерви, норма прибутку? Маркетинг – канали збуту, відомий бренд? Інноваційні аспекти? Місцезнаходження та географія? Ціна, вартість, якість? Акредитація, кваліфікація, сертифікати? Процеси, системи, інформаційні технології, комунікації? Культура, ставлення до суспільства.</p>	<p><b>Сильні сторони</b></p>	<p><b>Ваші слабкі сторони (приклади)</b></p> <p>Недоліки продукту / послуги? Прогалини в можливостях? Низька конкурентоспроможність? Репутація, поточна і майбутня? Фінансові проблеми? Відомі вразливості? Брак часу, тиск термінів? Грошовий потік, витіканню грошей на стадії старт-ап? Затримки і нестійкість поставок комплектуючих? Проблеми в основній діяльності? Достовірність даних? Низькі бойовий дух, цілеспрямованість, лідерство? Відсутність акредитацій і т.п.? Процеси і системи, і т.д.? Слабке керівництво?</p>
<p><b>Ваші можливості (приклади)</b></p> <p>Зміни на ринку? Тенденції промисловості або образа життя? Розвиток технологій та інновацій? Вплив глобалізації? Нові ринки, вертикальні, горизонтальні? Тактика Розробка нових продуктів? Інформація та наукові дослідження? Нові партнери, агенти, дистрибутори?</p>	<p><b>Можливості</b></p>	<p><b>Ваші загрози (приклади)</b></p> <p>Політичні зміни? Нове законодавство? Вплив на навколишнє середовище? Активність конкурентів? Ринковий попит? Нові конкуруючі технології, послуги, ідеї? Підтримка внутрішніх можливостей? Виниклі перешкоди? Непереборні слабкі сторони? Втрата ключових співробітників? Недостатнє фінансове забезпечення? Економіка – вдома, за кордоном? Сезонність, погодні ефекти?</p>
	<p><b>Слабкі сторони</b></p>	
	<p><b>Загрози</b></p>	

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

**Крок 5. Підготовка висновків SWOT-АНАЛІЗУ**

На цьому етапі дайте відповідь на наведені нижче питання. Відповіді вам підкажуть напрямок подальших дій.

питання:

1. Погляньте ще раз на свої сильні сторони і вирішіть, що може стати основним?
2. Опишіть способи розвитку можливостей клініки за рахунок сильних сторін продукту
3. Опишіть, яким чином можна перетворити слабкі сторони в сильні?
4. Опишіть, Яким чином можна перетворити Загрози в можливості для зростання?
5. Яким чином в короткий термін реалізувати можливості і нейтралізувати загрози?

### Приклад виконання матриці SWOT-аналізу Діяльності медичної організації

Для визначення ефективності управління був проведений SWOT-аналіз діяльності медичної організації (strengths – сила, weakness – слабкості, opportunities – можливості, threats – загрози).

#### SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висококваліфіковані фахівці.</li> <li>2. Пакет гарантованих послуг.</li> <li>3. Власна лабораторія.</li> <li>4. Житло для молодих спеціалістів.</li> <li>5. Комунікація пацієнтів з лікарем через мобільний зв'язок тощо.</li> <li>6. Додаткові послуги.</li> <li>7. Територія обслуговування.</li> <li>8. Он-лайн запис на прийом, відсутність черг.</li> <li>9. Комп'ютеризація роботи закладу.</li> <li>10. Інформаційні сторінки лікарів у соціальних мережах.</li> <li>11. Комфортні умови.</li> <li>12. Кадрове навчання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція з боку приватних клінік та інших центрів.</li> <li>2. Недостатнє фінансування НЗСУ.</li> <li>3. Обмежена кількість обстежень.</li> <li>4. Молодь не зацікавлена в роботі на первинній ланці медичної допомоги.</li> <li>5. Обмежений час спілкування, лікар теж людина.</li> <li>6. Обмежена кількість послуг.</li> <li>7. Інші територіально-прилегли ЦПМСД.</li> <li>8. Обмежена кількість пацієнтів на день прийому.</li> <li>9. Постійне навчання та удосконалення персоналу, затрати на технічну підтримку</li> <li>10. Недостатнє фінансування для модернізації закладу.</li> <li>11. Зростання кількості приватних клінік.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення території обслуговування.</li> <li>2. Збільшення заробітної плати лікарям, зацікавленість у професії молодих спеціалістів.</li> <li>3. Збільшення вартості гарантованого пакету послуг.</li> <li>4. Збільшення кількості платних послуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення фінансування НЗСУ.</li> <li>2. Велика кількість пільгового населення, яке потребує високоартісного лікування, безкоштовних медикаментів та виробів медичного призначення.</li> <li>3. Зменшення кількості бажаючих здобути медичну освіту.</li> <li>4. Низький рівень доходів населення.</li> </ol>

Складена матриця SWOT-аналізу наочно демонструє, що найбільші переваги мають такі сильні сторони: висока кваліфікація фахівців, які мають право проводити медичну практику, тобто мають кваліфікаційні категорії; власна медична лабораторія, яка наявна не в кожному медич-

ному закладі; Розширений пакет гарантованих послуг, який може отримати кожен пацієнт, що заключив декларацію з лікарем КНП ММР «Квітка»

Збільшити територію обслуговування КНП ММР «Квітка» можливо, при наявній високій кваліфікації фахівців, які мають високу репутацію, рівень довіри та досвідом роботи. Залучити та зацікавити молодих спеціалістів у професії можна завдяки перспективам, забезпеченні житлом, комфортними умовами праці тощо. Збільшити кількість платних послуг значно тяжче, але завдяки власній лабораторії та наявності рентгенологічного обладнання і ультразвукової діагностики можна надавати додаткові послуги пацієнтам. Слабку сторону, таку як обмеження кількості обстежень, можна з легкістю перетворити на сильну, якщо розширити додатковий пакет послуг, за рахунок складання договору з НЗСУ про надання амбулаторних послуг спеціалістами другого рівня медичної допомоги. Зацікавити персонал до постійного навчання та удосконалення можна шляхом підвищення заробітної плати та забезпечивши комфортні умови праці. Таким чином зросте попит на послуги КНП ММР «Квітка».

Зменшення фінансування НЗСУ – слабка сторона, але її можна перетворити на можливість за допомогою залучення коштів місцевого бюджету, благодійних коштів, співпрацею зі страховими компаніями та наданням платних послуг. Компенсувати таку загрозу, як велика кількість пільгового населення, неможливо. Зацікавити молодих та кваліфікованих працівників медичний заклад певною мірою не може. Можна надати працівникам житло, підвищити заробітну плату, завдяки збільшенні кількості підписаних декларацій, покращити умови праці, надати можливість практичного навчання.

Щоб реалізувати можливості та нейтралізувати загрози необхідно розробити систему регулярного вдосконалення сервісу та професійного розвитку співробітників. Популяризувати власний сайт та соціальні сторінки, де збільшити кількість статей, рекламних роликів та пропагувати здоровий спосіб життя, зацікавлювати населення дбати про своє здоров'я.

Аналіз внутрішнього середовища, який був проведений за результатами SWOT-аналізу, показав, що КНП ММР «Квітка» має великий досвід надання кваліфікованої медичної допомоги, активно співпрацює з пацієнтами, підвищуючи якість допомоги за рахунок комп'ютеризації обслуговування, що полегшує зберігання та використання даних пацієнта, дозволяє отримати повну інформацію про нього. Наявне обладнання та пакет послуг робить медичний заклад більш затребуваним.

Навчальне видання

*Ганна Леонідівна  
НОРД*

*Олександра Юрївна  
СТОЯН*

*Любов Сергіївна  
ДРАНУС*

**Методичні рекомендації  
з дисципліни  
МЕНЕДЖМЕНТ  
В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
для студентів спеціальності 073 Менеджмент**

*Методичні рекомендації*

**Випуск 351**

---

Технічний редактор *О. Петроченко*. Комп'ютерна верстка *Н. Кардаш*.  
Друк *С. Волинець*. Фальцювально-палітурні роботи *О. Мішалкіна*.

Підп. до друку 10.09.2021.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсет.

Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.

Ум. друк. арк. 1,86. Обл.-вид. арк. 1,25.

Тираж 5 пр. Зам. № 6386.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.

54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десанників, 10.

Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.