

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту охорони здоров'я

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В МЕДИЦИНІ

Методична розробка
до лекцій з навчальної дисципліни



Одеса
ОНМедУ
2025

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту охорони здоров'я

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

В МЕДИЦИНІ

Методична розробка
до лекцій з навчальної дисципліни



Одеса
ОНМедУ
2025

УДК 614.2:005
У67

Розробники:

- О. В. Рудінська, к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту охорони здоров'я
В. І. Борщ, д. е. н., доцент, професор кафедри
О. А. Мартинюк, д. е. н., професор, професор кафедри
С. В. Бусел, к. мед. н., доцент кафедри
Н. Л. Кусик, к. е. н., доцент, доцент кафедри

*Рекомендовано до друку
вченою радою фармацевтичного факультету
Одеського національного медичного університету
(Протокол № 3 від 13 листопада 2024 р.)*

Управління проектами в медицині [Електронне ви-
У67 дання] : метод. розробка до лекцій з навчальної дисцип-
ліни / розроб. : О. В. Рудінська, В. І. Борщ, О. А. Марти-
нюк [та ін.]. — Одеса : ОНМедУ, 2025. — 76 с.

Методична розробка містить матеріали до лекцій з навчальної дисципліни «Управління проектами в медицині». Рівень вищої освіти: другий (магістерський). Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування». Спеціальність: «Менеджмент». Освітньо-професійна програма: «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом».

УДК 614.2:005

© Розробники: О. В. Рудінська,
В. І. Борщ, О. А. Мартинюк
та ін., 2025

© Одеський національний
медичний університет, 2025

Тема 1. СУТНІСТЬ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я. ЕЛЕМЕНТИ, КОНЦЕПЦІЇ, КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЄКТІВ

Актуальність теми. Головною умовою, за якої буде спостерігатися зростання національної економіки в післявоєнний період та рівня життя людей, є формування нового покоління компетентних керівників у різних сферах діяльності, зокрема у сфері охорони здоров'я, які будуть здатні застосовувати новітні підходи до управління проєктами як провідної форми впровадження інновацій, вирішувати складні питання, що виникають у діяльності медичних закладів, розв'язувати нестандартні завдання в умовах невизначеності та ризиків і спрямовувати свої зусилля й зусилля персоналу на досягнення цілей підприємницької та соціальної діяльності у сфері громадського здоров'я та у медичних і фармацевтичних закладах.

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

Основні поняття

1. Базові засади проєктного менеджменту в охороні здоров'я. Основні властивості проєкту.
2. Управління проєктами в закладах охорони здоров'я.
3. Класифікація проєктів.
4. Зовнішнє та внутрішнє середовище проєкту.
5. Елементи проєктів. Концепції.
6. Організаційна структура управління проєктом: основні типи та базові засади створення.

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Базові засади проєктного менеджменту в охороні здоров'я.

Основні властивості проєкту.

Розгляд змісту менеджменту проєктної діяльності потребує, найперше, з'ясування сутності дефініції «проєкт».

Наразі не існує єдиної думки та єдиного визначення поняття «проєкт», тому наведемо найбільш уживані.

Тлумачний словник Вебстера: «Проєкт (від лат. *projectus* — кинутий вперед; англ. — *project*) — це будь-що, що замислюється чи планується, велике підприємство».

Project management Institute, США: «Проєкт — певне підприємство, що має встановлені цілі, досягнення яких визначає завершення проєкту».

Англійська асоціація проєкт-менеджерів: «Проєкт — це окреме підприємство з визначеними цілями, що мають вимоги щодо часу, вартості та якості результатів, які повинні бути досягнуті».

DIN 69901, Німеччина: «Проєкт — це підприємство (намір), яке в значному ступені характеризується неповторністю умов та інших обмежень; розмежування від інших намірів; специфічна для проєкту організація його реалізації».

Світовий Банк у власному «Оперативному керівництві» № 2.20: «Проєкт — комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення у певному проміжку часу і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями...».

Отже, узагальнюючи підходи до змісту терміну «проєкт», зазначимо, що науковці і практики розглядають його у двох аспектах:

— діяльність, яка потребує для досягнення цілей (заздалегідь визначених результатів) реалізації певного послідовного комплексу дій;

— сукупність документів, що охоплюють обґрунтування організаційної форми, визначення правових засад, результати обчислення фінансових показників, без яких неможливо якісно виконати завдання та досягти цілей діяльності.

У «Кодексі знань щодо управління проєктами» проєкт — це деяка задача з визначеними вхідними даними та необхідними результатами, що зумовлюють засіб її вирішення.

Основні властивості проєкту:

- Проєкт виконується командою, до складу якої входять керівник проєкту, менеджери, виконавці.

- При реалізації проєкту використовуються матеріальні ресурси.

- Проєкт має свій бюджет.

- Ефективність проєкту вимірюється як:

медицина (професійна) + соціальна + економічна.

- Обов'язковий розділ: оцінка ризиків.

- Проєкт завжди має чітко сформульовану мету, яка виражається в отриманні певного результату.

- Проєкт має чітко визначений початок, який збігається з початком першої роботи, спрямованої на досягнення поставленої мети.

- Проєкт має чітко окреслений кінець, який збігається з кінцем останньої роботи, спрямованої на одержання заданого результату.

Управління проєктом є методологією організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту, спрямованою на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу та якості.

Сутність менеджменту проєктної діяльності полягає найперше в управлінні досягненням цілей організації, що буде сприяти успіху суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі, швидкій адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, заощадженню часу і виконанню бюджету.

Тобто ключовими моментами в управлінні проєктною діяльністю можна вважати:

- формулювання місії та цілей проєкту;

- розробку заходів щодо реалізації проєкту;

- ресурсне забезпечення проєкту;

- організацію виконання проєкту у заздалегідь установлений термін з певними витратами;

- прогнозування ризиків та заходів щодо зменшення їхнього негативного впливу.

Акцентуємо увагу, що результат реалізації будь-якого проєкту неможливо стовідсотково передбачити, тому-то успіх економічної діяльності завжди пов'язаний зі змінами майбутніх умов функціонування.

2. Управління проєктами в закладах охорони здоров'я

Проєктом у галузі охорони здоров'я називається сукупність розподілених у часі заходів або робіт, спрямованих на досягнення поставленої мети: покращення здоров'я населення, удосконалення якості медичних послуг, упровадження нових технологій лікування, забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я.

Приклади проєктів у медицині:

- 1) наукові дослідження в галузі охорони здоров'я;
- 2) упровадження цифрових технологій та телемедицини;
- 3) створення реабілітаційних комплексів і програм;
- 4) розробка й виведення на ринок нової медичної послуги або її вдосконалення;
- 5) заходи щодо стабілізації та відновлення сектора охорони здоров'я;
- 6) заходи щодо зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя.

3. Класифікація проєктів за критеріями

Проєкти класифікують за такими критеріями: за класами, типами, терміном і видами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація проєктів

За класами: Мегапроєкт Мультипроєкт Монопроєкт	За терміном: Короткостроковий Середньостроковий Довгостроковий
За типами: Економічний Соціальний Технічний Організаційний	За видами: Медичний Інноваційний Інвестиційний Дослідження та розвитку Освітній ІТ

Головне завдання управління проєктами полягає у максимально повному досягненні визначених цілей за певними критеріями показ-

ників обсягу діяльності, часу, витрат (бюджету), якості виконання робіт. Отже, зміст цілі проекту закладено у бажаному результаті конкретних дій, що втілюється у кінцевих результатах проекту, тобто певному наборі задоволених потреб бенефіціаріїв проекту та споживачів продукту проекту.

Зазначимо, що склад і структура чинників проекту визначаються під час формування концепції проекту.

Ухвалення управлінського рішення щодо визначення складу проекту та типу організаційної структури передбачає з'ясування відповідей на такі питання:

- «Які дії необхідно виконати та що потрібно зробити для досягнення цілей проекту?»
- «Яку технологію слід застосувати?»
- «Кому належать необхідні ресурси та на яких умовах їх можна залучити?»
- «Хто безпосередньо може і буде виконувати певні види робіт, передбачені проектом?»
- «Кого стосується проект?»
- «Які види ефектів планується отримати від реалізації проекту?»
- «Які ризики проекту є найбільш суттєвими та як і на яких умовах їх можна перерозподілити?»

4. Зовнішнє та внутрішнє середовище проекту

Акцентуємо увагу, що створення та реалізація будь-якого проекту відбуваються під впливом великої кількості різноманітних чинників. Деякі з них сприяють успішній реалізації проекту, а деякі, навпаки, створюють перешкоди та формують ризики проектної діяльності.

Сукупність чинників, що визначають успіх або невдачу проекту, будемо розглядати як оточення проекту. Зазначимо, що сучасна економічна наука пропонує широкий асортимент класифікації чинників, що формують оточення проекту за різними ознаками. Разом із тим наголосимо, що найбільш часто фахівці у сфері управління проектною діяльністю виокремлюють групу зовнішніх і внутрішніх чинників. Доцільно зазначити, що науковці серед факторів зовнішнього оточення виокремлюють чинники прямої дії (найближче оточення), до яких належать доступність джерел фінансування, сфери матеріально-технічного забезпечення, збуту, виробництва тощо.

Тож розглянемо найбільш суттєві, на наш погляд, фактори, що входять до визначених груп.

Теоретичний аналіз наукових джерел показав, що до групи зовнішнього оточення найчастіше входять такі групи факторів: політичні, економічні, соціальні, правові, науково-технічні, культурологічні, природно-кліматичні (екологічні), інфраструктурні.

Наголосимо, що більшість чинників зовнішнього оточення проекту знаходяться поза межами впливу окремого суб'єкта господарювання. Тому вважаємо за необхідне зосередити управління проектною діяльністю найперше на внутрішньому середовищі проекту. За таких умов розглянемо найбільш значущі, на наш погляд, фактори внутрішнього середовища, що забезпечують успіх реалізації проекту або можуть спровокувати його провал.

Найбільший внутрішній вплив, що підлягає управлінню в проектній діяльності, спричиняють або визначають учасники проекту. Отже, зосередимо свою увагу на вивченні змісту дефініції «учасники проекту» та визначенні структури учасників проекту.

У наукових джерелах трапляються два тотожних, на наш погляд, поняття: «учасники проекту» та «зацікавлені сторони проекту», які означають сукупність людей, організацій та установ різних організаційно-правових форм і форм власності, що проявляють інтерес до реалізації проекту, висувають певні вимоги (стандарти) до структури, якості та показників ефективності проекту і/або безпосередньо беруть участь у його реалізації.

Зовнішнє середовище — це найближче оточення, тобто середовище підприємства, у рамках якого здійснюється проект, і далеке оточення (оточення самого підприємства, у межах якого виконується проект).

Основні чинники впливу зовнішнього (макро-) оточення на проект:

➤ *політичні* характеристики та чинники: політична стабільність, підтримка МОЗ, департаментів, участь у різних військових союзах;

➤ *економічні* чинники: структура національного господарства, рівень інфляції, податки, рівень цін;

➤ *суспільство*: умови і рівень життя, освіта, трудове законодавство, медицина, громадська думка щодо проекту;

➤ *закони та право*: права людини, підприємництво, право власності, гарантії, пільги;

Внутрішнє середовище — це та частина оточуючого середовища, яка використовується тільки під час здійснення проекту.

Основні чинники впливу внутрішнього оточення на проект:

- специфічна *організація проекту* визначає взаємовідносини між учасниками, розподіл прав, обов'язків та відповідальності;
- *учасники проекту* реалізують різні інтереси в процесі здійснення проекту, формують свої вимоги до цілей і мотивації;
- *команда проекту* — це мозковий центр, двигун, виконавчий орган, від якого залежать успіх та прогрес проекту;
- *методи та засоби комунікації* визначають повноту, достовірність і оперативність обміну інформацією між зацікавленими учасниками проекту.

5. Елементи проектів. Концепції

Основні елементи проекту: задачі, рішення, результати

Задачі — це конкретні дії, що призводять до досягнення мети. По суті, задача визначає, «як» буде виконуватися проект. Одночасно мають бути визначені цілі та поставлена проблема.

Засоби реалізації — це сукупність методів для досягнення бажаного результату.

Цілі реалізації = результати проекту (професійні / якісні + соціальні + економічні / фінансові / кількісні).

Програма — низка зв'язаних один з одним проектів, управління якими координується для досягнення переваг і рівня управління, недоступних при управлінні ними окремо.

Портфель — це набір проектів або програм та інших робіт, що об'єднані разом із метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей.

Концепція управління проектами може розглядатися в різних підходах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи концепції управління проектами

Функціональний	Динамічний	Предметний
Найбільш універсальний підхід, який розглядає основні функції: організація, планування, контроль, аналіз та прийняття рішень	За допомогою даного підходу можна визначити конкретний зміст функцій на кожному етапі виконання проекту. Цей метод допомагає відслідкувати в часі всі процеси, пов'язані з основною діяльністю щодо виконання проекту	Підхід визначає різні об'єкти проекту в організації, на які буде направлене управління

6. Організаційна структура управління проектом: основні типи та базові засади створення

Досягнення поставлених цілей і реалізація задумів у різних сферах діяльності потребує застосування й виконання певних функцій управління: планування, організації мотивації та контролю.

Акцентуємо увагу, що кожна із зазначених функцій тісно пов'язана з організацією, тобто визначенням кількості суб'єктів процесу, правил їхньої взаємодії, розподілом обов'язків, делегуванням повноважень, координацією виконання завдань тощо. Особливого значення, на наш погляд, вибір організаційної структури управління й організаційної форми взаємодії набуває у проектній діяльності, оскільки створення та реалізація проекту потребує задіяння великої кількості учасників.

Зазначимо, що під організаційною структурою управління проектом розуміють сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних органів управління, що перебувають на різних рівнях системи і знаходяться у задалегідь визначених відносинах підзвітності.

Безпосередньо процес управління здійснюється через вибір організаційної форми — організацію взаємодії та взаємовідносин учасників проектною діяльності. Зауважимо, що першим кроком процесу створення організаційної структури управління проектом вважається розподіл повного обсягу робіт між усіма учасниками проекту (групами виконавців, підрозділами, організаційними одиницями тощо).

Наступні дії щодо створення організаційної структури охоплюють таке: визначення потреби взаємодії між завданнями та виконавцями завдань, щільності такої взаємодії, встановлення ієрархії управління (визначення рівнів управління і засад координації та інтеграції учасників), засобів і форм комунікаційного процесу.

Отже, організаційна структура управління проектом найперше визначається:

- організаційною формою взаємодії груп-учасників;
- складністю;
- масштабністю проекту.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Структура проєкту — це:

- а) спосіб управління проєктом;
- б) комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проєкту між собою;
- в) сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проєкту, які представлені з різним ступенем деталізації;
- г) вірна відповідь відсутня.

2. Який із перелічених підходів не застосовується при структуризації проєкту?

- а) функціональний підхід;
- б) лінійний підхід;
- в) географічний підхід;
- г) за відповідальністю.

3. Який із елементів не належить враховувати при поєднанні структур проєкту?

- а) облік витрат;
- б) описання робочих пакетів;
- в) штатний розклад;
- г) систему кодування.

4. За принципами кодування (три цифри) код першого рівня представляє:

- а) загальну структуру проєкту;
- б) відділи;
- в) групи;
- г) вірна відповідь відсутня.

5. Яке з перерахованих завдань не належить до процесу структуризації проєкту?

- а) розподіл відповідальності за елементами проєкту й визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
- б) точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);

- в) створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- г) усі відповіді вірні.

6. Початком проєкту вважають:

- а) момент зародження ідеї;
- б) вивчення прогнозів розвитку фірми;
- в) формування проєктної команди;
- г) прийняття попереднього інвестиційного рішення.

7. Важливою частиною маркетингового плану проєкту є таке:

- а) складання кошторису проєкту та визначення сфер відповідальності;
- б) розрахунок показників ефективності проєкту;
- в) сегментація ринку, визначення цільової аудиторії;
- г) матеріально-технічне забезпечення проєкту.

8. Важливою частиною організаційного плану проєкту є таке:

- а) складання кошторису проєкту та визначення сфер відповідальності;
- б) визначення організаційної форми та оргструктури проєкту;
- в) сегментація ринку, визначення цільової аудиторії;
- г) матеріально-технічне забезпечення проєкту.

9. Визначення кадрових потреб проєкту може бути частиною наступної складової бізнес-плану:

- а) фінансовий план;
- б) виробничий план;
- в) організаційний план;
- г) маркетинговий план.

10. Елементи проєкту — це:

- а) задачі, рішення, результати;
- б) короткострокове, середньострокове, довгострокове планування;
- в) сегментація ринку, визначення цільової аудиторії;
- г) розрахунок показників ефективності проєкту.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції:

- Навчальне приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я.
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проєктор, проєкційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі.
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал.

Навчально-методичне забезпечення лекції:

- Робоча програма навчальної дисципліни.
- Силабус навчальної дисципліни.
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте зміст дефініції «менеджмент проєкту».
2. Розкрийте зміст підходів науковців до визначення поняття «проєкт».
3. Поясніть зміст терміну «ризик проєктної діяльності».
4. Наведіть класифікаційні ознаки, за якими визначають певні види проєктів.
5. Дайте характеристику життєвому циклу проєкту та поясніть зв'язок видів ризику з окремими стадіями життєвого циклу проєкту.
6. Розкрийте зміст цілей, процесів та функцій управління проєктами.
7. Охарактеризуйте зміст підходів до визначення процесів управління проєктами.
8. Розкрийте зміст структури управління проєктами.
9. Дайте характеристику чинникам зовнішнього і внутрішнього оточення проєкту.
10. Наведіть характеристику учасників проєкту.
11. Розкрийте складові життєвого циклу проєкту.
12. Наведіть приклади підприємницької діяльності, які можна реалізовувати як проєкт у сфері охорони здоров'я та фармації.
13. Назвіть проєкти, які реалізуються у вашому регіоні, місті, закладах охорони здоров'я або у сфері фармацевтичної діяльності.
14. Перелічіть міжнародні асоціації та організації, що займаються стандартизацією проєктної діяльності.

15. Що таке структура проекту? Які основні вимоги до структури проекту?
16. Охарактеризуйте структуру проекту. Які основні задачі структуризації проекту?
17. Які моделі структуризації проекту ви знаєте?
- 18 Назвіть основні методи структуризації проекту.
19. Чому проведення структуризації є необхідним в управлінні проектами?
20. Концепції проектного менеджменту.
21. Елементи проекту.
22. Причини невдалої реалізації проектів.
23. Зовнішнє та внутрішнє середовище проектів.
24. Організаційна структура управління проектом: основні типи та базові засади створення.

Навчально-методична література

Основна

1. Управління проектами : навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

2. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент : навч.-метод. посіб. для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса, 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

3. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>

4. Управління проектами : навч. посіб. / Буріменко Ю. І. та ін. ; за ред. Ю. І. Буріменка. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

5. Гонтарева І. В. Управління проектами : підруч. Харків : ХНЕУ, 2011. 444 с.

6. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. 180 с.

7. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів : навч. посіб. Дніпропетровськ, 2016. 53 с.

8. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.

9. Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації : Концепція МОЗ України. URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx

10. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

11. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. URL: <http://www.ap-teka.ua/article/327094>.

12. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В. та ін. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

13. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

Додаткова

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с.

2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 640 с.

3. Данько В. В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.

4. Деякі уроки реформи охорони здоров'я України / Слабкий Г. О. та ін. *Україна. Здоров'я нації*. 2014. № 3 (31). С. 7–22.

5. Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я «Здоров'я-2020». *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 27 трав. 2011 р. : т. 1 / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. С. 201–203.

6. МОЗ України : Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.

2. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України» : офіційний вебсайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.

3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.

4. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <http://www.euro.who.int/>.

5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: <http://www.med122.com/>.

6. Медичний світ : професійна газета. URL: <http://www.medsvit.org/>.

7. Медична інформаційна система : офіційний вебсайт компанії Медексперт. URL: <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.

8. Медико-правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua/>.

9. Міністерство охорони здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.

10. Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.

Тема 2. ФОРМУВАННЯ І НАПОВНЕННЯ СТРУКТУРИ ПРОЄКТУ З ВИКОРИСТАННЯМ SWOT-АНАЛІЗУ ТА КРИТЕРІЇВ ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ РОБІТ

Актуальність теми. Стратегічне управління — це основа сучасного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища, жорсткої конкуренції. Стратегічне планування в системі проектного менеджменту. Принципи та процедура SWOT-аналізу. Функції, підсистеми та методи управління проектами. Підсистеми управління проектом включають: управління змістом і обсягами робіт, часом, тривалістю, вартістю, якістю, поставками, розподілом ресурсів, ризиками та інформацією. Методи управління проектами.

Ініціація проєкту. Планування цілей проєкту. Розробка ієрархічної структури робіт (WBS). Підтвердження цілей проєкту. Контроль над змінами цілей.

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад і загальних понять SWOT-аналізу в охороні здоров'я зокрема; формування елементів професійних компетентностей з підсистеми управління проектом і розробка WBS.

Основні поняття

1. Стратегічне планування в системі проектного менеджменту.
2. Принципи та процедура SWOT-аналізу.
3. Розробка WBS.
4. Контроль над змінами цілей.

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Стратегічне планування в системі проектного менеджменту

Причинами появи проєктів є незадоволений попит, надлишкові ресурси, ініціатива підприємців, реакція на політичний тиск, інтереси

кредиторів тощо. Очевидно, що ці ж причини відображають у найзагальнішому вигляді цілі проєкту. Ідеї, за допомогою яких можна досягти цих цілей, мають бути піддані попередній експертизі. Після цього попередньо ставляться завдання проєкту. Вони мають бути чітко сформульовані, бо тільки за цієї умови можна сформулювати основні характеристики проєкту:

- наявність альтернативних технічних і технологічних можливостей; попит на продукцію проєкту;
- тривалість проєкту, зокрема його інвестиційної фази; рівень базових і прогнозованих цін на продукцію (послуги); перспективи експорту продукції;
- складність проєкту; можливість отримання дозвільної документації;
- інвестиційний клімат у районі реалізації проєкту; співвідношення витрат на реалізацію проєкту і його результатів.

На основі цих та інших показників попередньо аналізують можливість реалізації проєкту (зазвичай за допомогою нескладної експертної системи).

Якщо виявляється, що проєкт перспективний, визначають потрібну для його розробки інформацію. Результати, які отримують на етапі формування ідеї проєкту, оформлюють у вигляді так званого резюме проєкту — аналітичної записки з викладом суті проєкту.

Ідея проєкту вважається визначеною за таких умов:

- ✓ якщо окреслено основні варіанти й альтернативи проєкту;
- ✓ виявлено основні проблеми щодо його здійснення;
- ✓ вибір варіантів проєкту підкріплений приблизною оцінкою витрат і результатів;
- ✓ є підстави очікувати, що проєкт буде профінансовано;
- ✓ створено конкретну програму розробки проєкту.

Основними критеріями прийняття ідеї проєкту є таке:

- технічна і технологічна можливість його реалізації;
- довгострокова життєздатність;
- економічна ефективність;
- політична, фахова й екологічна прийнятність;
- відповідне організаційне й адміністративне забезпечення.

Аналіз інвестиційних можливостей передбачає:

- вивчення прогнозів щодо економічного та соціального розвитку регіону;
- де реалізуватиметься проєкт;

➤ формування інвестиційного задуму інвестора й вивчення можливостей його втілення; передпроектне обґрунтування інвестицій;

➤ аналіз альтернативних варіантів і вибір найдоцільнішого;
➤ підготовку варіантів намірів;
➤ розробку попереднього плану проєкту;
➤ вибір та узгодження місця розміщення об'єкта;
➤ екологічне обґрунтування та експертизу проєкту;
➤ прийняття попереднього інвестиційного рішення та формування завдання на розробку техніко-економічного обґрунтування інвестицій.

Стратегічне планування має велике значення для проєкту, оскільки проєкт містить те, що раніше не виконувалося, і включає порівняно багато процесів, які охоплюють усі етапи проєктного циклу: створення концепції проєкту; вибір стратегічного рішення щодо виконання проєкту і розробка деталей проєкту, зокрема впорядкування контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт, завершення проєкту. Деякі з процесів стратегічного планування мають чіткі логічні й інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку практично в усіх проєктах.

Процес планування проєктів — це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами й учасниками проєкту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проєкту.

На етапі стратегічного планування проєкту визначаються всі необхідні параметри реалізації проєкту, а саме: тривалість робіт, потреба в трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, терміни постачання всіх видів ресурсів, терміни й обсяги залучення проєктних, будівельних та інших організацій.

Основним завданням планування проєктів є те, що процес планування проєкту повинен забезпечити реалізованість проєкту в заданий термін із мінімальною вартістю нормативних витрат ресурсів і з належною якістю.

Основна ціль планування проєкту — забезпечити виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проєкту.

Основні кроки у плануванні проєктів:

1. Установити:

а) дати початку і кінця, бюджети, технічні результати. Це сприяє цілеспрямованості керівництва і мотивує виконавців;

б) внутрішні цілі — контрольні точки (milestones), тобто значні проміжні результати-події, вчасне виконання яких дасть змогу досягти загальної мети проєкту;

в) відповідальних осіб або відділи, участь яких є запорукою успішного виконання проєкту.

2. Розробити план, у якому визначити:

а) усі роботи за проєктом (тобто кожний вид діяльності та його зміст);

б) робочу структуру проєкту (WBS);

в) логічну послідовність робіт, у тому числі попередні й наступні, а також паралельні роботи.

3. Побудувати планову діаграму (сітковий графік).

4. Визначити тривалість робіт (календарний план, діаграма Ганта).

5. Визначити затрати і ресурси (трудова) за кожним видом робіт.

Ці етапи, доповнені елементами структуризації проєкту, відображені на рис. 2.1.

Процес планування складається з основних і допоміжних процесів і логічно пов'язаний із процесами ініціації, моніторингу, виконання та завершення.

До основних процесів планування, які виконуються кілька разів протягом кожної фази проєкту, належать:

- планування цілей — розробка постановки задачі (проєктне обґрунтування, основні етапи і цілі проєкту);

- декомпозиція цілей — декомпозиція етапів проєкту на більш дрібні та більш керовані компоненти для забезпечення більш дієвого контролю;

- визначення складу операцій (робіт) проєкту — перелік операцій, з яких складається виконання різних етапів проєкту;

- визначення взаємозв'язків операцій — складання і документування технологічних взаємозв'язків між операціями;

- оцінка тривалості або обсягів операцій — оцінка кількості робочих тимчасових інтервалів або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій;

- визначення ресурсів (людей, устаткування, матеріалів) проєкту — загальна кількість ресурсів усіх видів, що можуть бути використані на роботах проєкту. Слід зазначити, що всі ресурси організації повинні розподілятися централізовано. Досить часто виникає помилка планування, пов'язана з тим, що деякі дефіцитні ресурси використовуються одночасно в двох різних проєктах;



Рис. 2.1. Етапи планування і розбивки проекту

- призначення ресурсів — визначення ресурсів, необхідних для виконання окремих операцій проекту;
- оцінка вартості — визначення складових витрат операцій проекту й оцінка цих складових для кожної операції, ресурсу і призначення. Одна з типових помилок полягає в тому, що бюджет призначають, не звертаючи увагу на прогнозовану собівартість проекту;

- складання розкладу виконання робіт — визначення послідовності виконання робіт проекту, тривалість операцій і розподілу в часі потреб у ресурсах і витрат із врахуванням накладених обмежень і взаємозв'язків;

- оцінка бюджету — оцінка вартості окремих компонентів проекту (етапи, фази, терміни);

- розробка плану виконання проекту — інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа;

- визначення критеріїв успіху — розробка критеріїв оцінки виконання проекту.

Крім основних процесів, є низка допоміжних процесів планування, необхідність у використанні яких залежить від особливостей конкретного проекту:

- планування якості — визначення того, які стандарти якості використовувати в проекті та як цих стандартів досягти;

- планування організації — визначення, документування і призначення ролей, відповідальності та взаємин звітності в організації;

- призначення персоналу — призначення людських ресурсів на виконання робіт проекту;

- планування взаємодії — визначення потоків інформації та способів взаємодії, необхідних для учасників проекту;

- ідентифікація ризику — визначення і документування подій ризику, що можуть вплинути на проект;

- оцінка ризику — оцінка ймовірностей настання подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проект;

- розробка реагування — визначення необхідних дій для запобігання ризикам і реакції на загрозливі події;

- планування постачань — визначення: що, як і коли повинно бути поставлене;

- підготовка умов — вироблення вимог до постачань і визначення потенційних постачальників.

Якщо розглядати проект як об'єкт стратегічного планування, то зрозуміло, що процеси планування цілей, результатів та діяльності залежні від зовнішніх чинників і зацікавлених сторін, унаслідок чого виникають допущення й обмеження, які накладаються на проект.

Обмеження (Constraints) — зовнішні бар'єри, невідконтрольні проектній команді, якими потрібно управляти ззовні.

Допущення (Assumption) — це чинники (зовнішні умови або події), з урахуванням яких проект буде планово реалізовуватися.

2. Принципи та процедура SWOT-аналізу

STRENGTHS WEAKNESSES OPPORTUNITIES THREATS

S

W

O

T

Абревіатура складена з перших букв англійських слів:

- | | | |
|-----------------|--------------|------------------|
| ● Strengths | — сила | (Сильні сторони) |
| ● Weaknesses | — слабкість | (Слабкі сторони) |
| ● Opportunities | — можливості | (Можливості) |
| ● Threats | — загрози | (Загрози) |

Рис. 2.2. Елементи та принципи SWOT-аналізу

Процедура SWOT-аналізу продемонстрована на прикладі медичного закладу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2» Одеської міської ради (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз

**КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2»
Одеської міської ради (орієнтовний, спрощений приклад)**

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Суттєве охоплення за територіальною ознакою та кількістю мешканців Приморського району м. Одеси. 2. Позитивна динаміка кількості декларацій на кожного сімейного лікаря. 3. Кваліфікований персонал. 4. Кількість договорів з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). 5. Пакети НСЗУ. Можливість збільшення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Немоżliвість забезпечення необхідними видами діагностики «на місці». 2. Велика кількість конкурентних закладів приватної форми власності. 3. Відсутність капітального ремонту та забезпечення комфортних умов для пацієнтів. 4. Суттєвий відсоток (48 %) персоналу у віці 50+, що потребує адаптації та підвищення кваліфікації для відповідності сучасним умовам праці

Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1. Забезпечення необхідними діагностичними приладами: електрокардіографи, отоскопи, офтальмоскопи, пікфлуометри, УЗД-апарат. 2. Надання кваліфікованої допомоги. 3. Покращення матеріально-технічного забезпечення центру	1. Недостатня свідомість населення щодо стану свого здоров'я. 2. Міграція населення / лікарів. 3. Військові дії та ризики воєнного стану

3. Розробка ієрархічної структури робіт

Декомпонування полягає у створенні триєдиної структури: продукту, процесу й організації (управління). Елементами структури проекту є системи, підсистеми та їхні компоненти (структура проекту), фази й етапи життєвого шляху (структура процесу), групи ресурсів (організаційна структура).

Зараз спостерігаються два основних підходи при застосуванні цього методу:

— створення тільки WBS (тобто структуризація проводиться в одному розрізі);

— створення WBS і OBS (структуризація здійснюється у двох розрізах — проект і організаційні підрозділи).

Таблиця 2.2

Моделі структуризації проєктів

Вид моделі	Визначення та призначення
1. «Дерево цілей»	Схеми цілей, підцілей за рівнями. Основне правило розбиття — повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена повним набором підцілей
2. «Дерево рішень»	Схеми задач оптимізації багатокрокового процесу реалізації проєкту. Гілки дерева відображають події, які можуть бути, а вузли (вершини) — точки, у яких виникає необхідність вибору

Вид моделі	Визначення та призначення
3. «Дерево робіт» (СПР)	Включає дві ієрархічні схеми, які між собою пов'язані певним чином: ієрархія виробів та ієрархія робіт. Нижній рівень ієрархії робіт відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці мережового графіка
4. Організаційна структура виконавців (ОСВ)	У цій схемі керівник — нульовий рівень. На більш низьких рівнях — відділи, необхідні для функціонального управління роботами. Мета даної структури — визначити виконавців, відповідальних за виконання робіт
5. Матриця відповідальності	Пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями. Використовується для контролю відповідності розподілу ролей за цілями проєкту
6. Мережова модель	Складається на основі СПР і ОСВ, «Дерева цілей» і робіт таким чином, що утворюють мережовий графік вузлових подій. Це забезпечує можливість проведення ефективного контролю
7. Структура споживання ресурсів	Ієрархічно побудований граф, який фіксує необхідні на кожному рівні ресурси. Використовується для аналізу засобів, необхідних для досягнення цілей та підцілей проєкту
8. Структура витрат	Ієрархічний граф, який фіксує вартість елементів проєкту на кожному рівні

Крім того, на основі цих підходів інколи використовують структуру витрат CBS або структуру обладнання; багаторівневий підхід для мультинаціональних проєктів.

Розрізняють також такі структурні моделі проєкту:

— RBS (resource brakedown structure) — це різновид OBS, що визначає, які роботи закріплюються за окремими виконавцями;

— WOM (bill of materials) — ієрархічний погляд на склад матеріалів, які використовуються для створення результату (продукту) проєкту;

— PBS (project brake structure) — проєктна структурна розбивка фундаментально тотожна WBS, за винятком деяких сфер, наприклад, розробки програмних застосувань.

Плануючи проєкт, структуру процесу трансформують у структуру робіт (WBS), структуру продукту — у структуру ресурсів (RBS), а структуру управління — у структуру розподілу відповідальності та повноважень (OBS).

Вартісна оцінка робіт і ресурсів, згрупованих за певним принципом, дає змогу отримати структури витрат проєкту — CBS.

Ієрархічна структура робіт — це ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу всіх робіт з виконання проєкту і подана у графічному вигляді. Це сукупність кількох рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу роботи попереднього рівня на її складові.

Акцентуємо увагу, що, залежно від складності проєкту та його особливостей, проєкт-менеджери можуть обрати підхід до структуризації проєкту в одному, двох або трьох напрямках. Зазначимо, що у практичній діяльності керівники проєктів віддають перевагу односпрямованому напрямку структуризації проєкту, тобто поділу проєкту на окремі частини за обсягом робіт. Отже, що точніше буде визначено обсяг робіт і термін виконання за кожним видом робіт, то успішніше має стати реалізація проєкту. Інструментом односпрямованої структуризації проєкту є модель WBS.

Наголосимо, що модель WBS покликана виконати такі функціональні завдання (рис. 2.3).

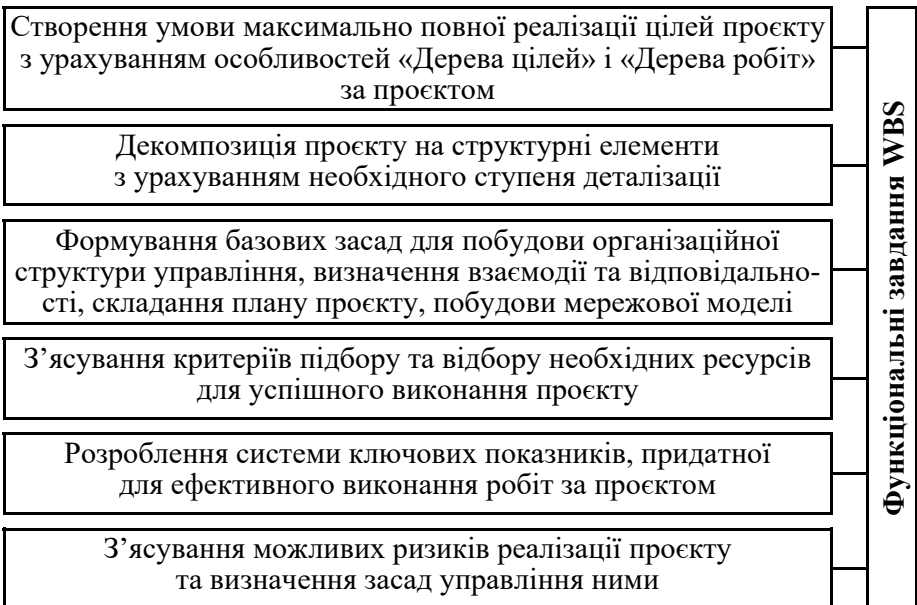


Рис. 2.3. Функціональні завдання ієрархічної структури робіт

Головним же недоліком використання односпрямованого напрямку структуризації проєкту (побудови WBS) вважається неможливість урахування координації робіт, відповідальності за їхнє виконання і визначення їхньої вартості. За таких умов вважаємо необхідним розглянути двоспрямовану модель структуризації проєкту OBS (організаційну структуру проєкту).

4. Контроль за змінами цілей

Головна задача — знайти матеріальні компоненти проєкту. Контроль за змінами цілей досягається завдяки структуризації проєкту на розділи або комп'ютерних програм на модулі.

1. Визначення цілей проєкту

Повинні бути повністю та чітко визначені:

- характер проєкту;
- цілі та зміст проєкту;
- кінцеві продукти та їхня характеристика.

Доцільно використовувати ієрархію цілей.

2. Рівень деталізації

Необхідно обдумати (задати) різні рівні деталізації планів та кількість рівнів й елементів у структурі розбиття проєкту.

3. Структура процесу

Повинна бути підготовлена схема життєвого циклу проєкту.

4. Організаційна структура

Схема організаційної структури має охоплювати всі групи й окремих осіб, які будуть працювати на проєкт, включаючи осіб із зовнішнього оточення, зацікавлених у проєкті.

5. Структура продукту

Це схема розбиття на підсистеми, або ієрархія робіт.

6. План бухгалтерських рахунків в організації

Система кодів, які використовуються при структуризації, має базуватися на плані бухгалтерських рахунків в організації або на можливості його коригування.

7. Структура розбиття проєкту

Вищезазначені пункти 3–6 об'єднуються в єдину структуру проєкту.

8. Генеральний зведений план проєкту

Може бути у подальшому деталізований у процесі пошуку критичного шляху. У ході реалізації проєкту зведений план може використовуватися для доповідей вищому керівництву.

9. Матриця розподілу відповідальності

У результаті аналізу взаємовідносин між елементами структури проєкту й організацією (підприємством) будується матриця, де елементи структури проєкту стають рядками, а елементи схеми організації компанії — стовпчиками (або навпаки). В елементах матриці рівень відповідальності тих чи інших дійових осіб позначають за допомогою різних умовних позначень або кодів.

Таким чином, матриця «призначає» кожному пакету робіт конкретних виконавців.

10. Робочий план бухгалтерських рахунків

У разі необхідності потрібно опрацювати систему субрахунків, які «стикуються» з планом рахунків (управлінський облік).

11. Робочий мережовий графік

Реалізація перших 10 кроків допомагає розробити деталізований графік, який включає по кожній з робіт часові та ресурсні оцінки.

12. Система наряд-завдань

Впливає з попередньої структури (п. 7) та матриці (п. 9). На цьому етапі завдання мають бути абсолютно конкретними у часових ресурсах.

13. Система звітності та контролю

Розроблюються форми звітів та повідомлень, продумується спосіб їхнього надання тощо.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 2

1. WBS — це:

а) ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу всіх робіт із виконання проєкту і подана у графічному вигляді;

б) сукупність кількох рівнів, кожний з яких формується в результаті синтезу робіт попереднього рівня;

в) комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проєкту між собою;

г) вірна відповідь відсутня.

2. Які підходи використовуються при застосуванні методу WBS:

а) створення тільки WBS (структуризація в одному розрізі);

б) створення WBS і OBS (у розрізі — проєкт і організаційні під-розділи);

в) створення WBS і CBS (у розрізі — проєкт і витрати на його реалізацію);

г) правильні відповіді а) та б).

3. Які з перелічених рівнів входять до WBS:

а) проєкт;

б) стадії або субпроєкти;

в) системи або блоки;

г) усі відповіді вірні.

4. Яке з перерахованих завдань не належить до процесу структуризації проєкту:

а) розподіл відповідальності за елементами проєкту й визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);

б) точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);

в) створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;

г) усі відповіді вірні.

5. Дві ієрархічні схеми, пов'язані між собою як ієрархія виробів та ієрархія робіт (нижній рівень відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці мережового графіка), називаються:

а) «Дерево цілей»;

б) «Дерево робіт»;

в) «Дерево ризиків»;

г) матриця відповідальності.

6. Матриця відповідальності — це:

а) схема, що пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями (використовується для контролю відповідності розподілу ролей за цілями проєкту);

б) схема, що пов'язує ресурси з організаціями-постачальниками (використовується для контролю за розподілом та використанням ресурсів проєкту);

- в) схема, що пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями й організаціями-постачальниками;
- г) вірна відповідь відсутня.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЙ

Матеріальне забезпечення лекцій:

- Навчальне приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я.
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проєкційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі.
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал.

Навчально-методичне забезпечення лекцій:

- Робоча програма навчальної дисципліни.
- Силабус навчальної дисципліни.
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Цільове значення стратегічного аналізу.
2. Які основні вимоги до структури проєкту?
3. Охарактеризуйте структуру проєкту.
4. Які основні задачі структуризації проєкту?
5. Які моделі структуризації проєкту ви знаєте?
6. Опишіть елементи та принципи SWOT-аналізу.
7. Опишіть функціональні завдання WBS.
8. Назвіть основні методи структуризації проєкту.
9. Двоспрямована структуризація та кодування проєкту.
10. Триспрямована структура проєкту.
11. Чому проведення структуризації є необхідним в управлінні проєктами?
12. Охарактеризуйте принципи системи контролю проєкту.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Управління проєктами : навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеці-

альності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

2. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент : навч.-метод. посіб. для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса, 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>

3. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%VC%D0%B8.pdf>

4. Управління проектами : навч. посіб. / Буріменко Ю. І. та ін. ; за ред. Ю. І. Буріменка. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

5. Гонтарева І. В. Управління проектами : підруч. Харків : ХНЕУ, 2011. 444 с.

6. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. 180 с.

7. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів : навч. посіб. Дніпропетровськ, 2016. 53 с.

8. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.

9. Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації : Концепція МОЗ України. URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx

10. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

11. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. URL: <http://www.ap-teka.ua/article/327094>.

12. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В. та ін. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

13. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

Додаткова

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с.

2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 640 с.

3. Данько В. В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.

4. Деякі уроки реформи охорони здоров'я України / Слабкий Г. О. та ін. *Україна. Здоров'я нації*. 2014. № 3 (31). С. 7–22.

5. Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я «Здоров'я-2020». *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 27 трав. 2011 р. : т. 1 / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. С. 201–203.

6. МОЗ України : Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.

7. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7910>.

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.

2. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України» : офіційний вебсайт. URL: <http://med-stat.gov.ua/ukr/main.html>.

3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://med-stat.gov.ua/ukr/statreports.html>.

4. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <http://www.euro.who.int/>.

5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: <http://www.med122.com/>.

6. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.

7. Національна академія медичних наук України. URL: www.amn.gov.ua.

8. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.

9. Український медичний часопис : медичний журнал. URL: <http://www.umj.com.ua/>.

Тема 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ
В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
З УРАХУВАННЯМ КРИТЕРІЇВ SMART
ТА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЄКТУ.
ПРОЄКТ УПРОВАДЖЕННЯ
ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
В РОБОТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Актуальність теми. Забезпечити прозорість фінансування системи охорони здоров'я; надати можливість працювати без паперу (поступовий перехід на електронний облік: е-рецепт, е-карта, е-направлення); сформувати бізнес-середовище для створення нових електронних сервісів; створити простір для інновацій у медицині; сприяти розвитку медичного ІТ-простору.

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань, базових засад проєктного менеджменту щодо впровадження електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) у медичних закладах, роль і функції НСЗУ, формування елементів загальних і спеціальних компетентностей у сфері проєктного менеджменту.

Основні поняття

1. Електронна система охорони здоров'я. Центральна база даних (ЦБД), Електронна медична інформаційна система (МІС). Електронний облік: е-рецепт, е-карта, е-направлення.
2. Проєкт упровадження ЕСОЗ у роботу закладу охорони здоров'я. Метод розробки проєкту «Дерево цілей».
3. Процес верифікації НСЗУ медичних закладів.
4. Життєвий цикл проєкту.
5. Формулювання цілей проєкту з використанням критеріїв SMART.

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Електронна система охорони здоров'я.

Центральна база даних,

Електронна медична інформаційна система.

Електронний облік: е-рецепт, е-карта, е-направлення

Електронна система охорони здоров'я — двокомпонентна система, у якій користувач через МІС взаємодіє з центральною базою даних.

Електронна система охорони здоров'я складається з такого:

- **Центральна база даних (ЦБД)** — інформаційно-телекомунікаційна система, яка містить передбачені законодавством реєстри, програмні модулі, інформаційну систему НСЗУ в частині, необхідній для реалізації державних фінансових гарантій та ін.

Також забезпечує можливість створення, перегляду, обміну інформацією та документами між реєстрами, державними електронними інформаційними ресурсами, електронними медичними інформаційними системами.

- **Електронна медична інформаційна система (МІС)** — інформаційно-телекомунікаційна система, яка дає змогу автоматизувати роботу суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я, створювати, переглядати, обмінюватись інформацією в електронній формі, зокрема з ЦБД (у разі підключення).

Інфраструктурні учасники:

- **Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ)** — формує політику в сфері охорони здоров'я (policymaker).

Основними повноваженнями МОЗ щодо ЕСОЗ є встановлення та затвердження правил роботи та функціонування ЕСОЗ. Зазначені повноваження реалізуються через прийняття та ініціювання прийняття нормативно-правових актів — законів, постанов і розпоряджень, наказів.

- **Державне підприємство (ДП) «Електронне здоров'я» (eZdorova)**

Для підтримки функціонування ЕСОЗ важливою є функція адміністрування. Адміністратор системи відповідальний за забезпечення безперебійної роботи ЦБД, здійснення технічної підтримки системи, взаємодію з МІС щодо їхньої роботи з ЦБД. Сьогодні функцію адміністрування виконує ДП «Електронне здоров'я».

- **Бізнес** — медичні інформаційні системи надають сервіси для кінцевих користувачів.

Саме в МІС розміщені електронні кабінети лікарів, пацієнтів, менеджерів закладів. Через МІС здійснюється робота цих користувачів із ЦБД ЕСОЗ. Обирають МІС відповідно до потреб користувачів і функціоналу, який він надає. При виборі медичної інформаційної системи доцільно обрати кілька МІС для порівняння, запитати презентації функціоналу від них, дізнатися про рівень технічної та юридичної підтримки і вже після цього приймати рішення про вибір.

Актуальна інформація про МІС, які підключені до ЕСОЗ та яким функціоналом вони володіють, розміщується на сайті адміністратора.

• **Національна служба здоров'я України**

Основні функції НСЗУ щодо ЕСОЗ:

- визначення напрямів її розвитку;
- забезпечення впровадження нового функціоналу та інтеграції з іншими системами і реєстрами;
- управління даними в системі, ведення реєстрів системи;
- захист інформації, у тому числі персональних даних.

2. Проєкт впровадження ЕСОЗ у роботу закладу охорони здоров'я.

Метод розробки проєкту «Дерево цілей»

Для досягнення мети потрібно виконати багато локальних цілей. «Дерево цілей» — це схема, що показує, як головна мета розбивається на підцілі, та має ієрархічну структуру.

Вершиною «Дерева цілей» є стратегічна (головна ціль), з якою тісно пов'язані перспективні цілі та конкретні завдання на кожному рівні ієрархії. При цьому мета вищого порядку відповідає вершині «Дерева», а нижче розташовуються локальні цілі (завдання), за допомогою яких забезпечується досягнення цілей верхнього рівня.

Етапи побудови «Дерева цілей»:

- формулюємо стратегічну мету, це вершина «Дерева»;
- записуємо підцілі, які сприяють здійсненню глобальної стратегічної мети;
- виділяємо ті цілі та завдання, які залежать безпосередньо від нас або піддаються нашому прямому впливу, або абсолютно від нас не залежні;
- проводимо декомпозицію цілей далі, для чого повторюємо дії, визначені в попередньому пункті, але тільки відносно другого ряду цілей. Будуємо послідовну ієрархію доти, поки всі цілі не зведуться до реалізації конкретної дрібної задачі.

Продукт проекту — впроваджена ЕСОЗ у роботу закладу

Результат проекту — виконання ліцензійних умов упровадження господарської діяльності, можливість функціонувати на ринку медичних послуг.

Фінансування проекту може здійснюватись як із приватних, так і з державних джерел, або змішаних.

Алгоритм проекту

Кожна фаза / етап проекту має контрольні точки — «віхи», під час проходження яких вивчається додаткова інформація й оцінюються можливі напрями подальшого розвитку проекту:

- 1) розпорядження на виконання робіт;
- 2) інформаційну базу для планування сформовано;
- 3) цілепокладання здійснено;
- 4) оцінено потенціал підприємства;
- 5) персонал до розроблення проектів підготовлений;
- 6) затвердження графіку подання проектних пропозицій;
- 7) проведення загальних зборів трудового колективу й ухвалення плану впровадження ЕСОЗ;
- 8) упровадження ЕСОЗ затверджено;
- 9) початок діяльності щодо реалізації роботи закладу в ЕСОЗ;
- 10) проект завершено.

Бюджет проекту розраховується автоматично за допомогою програми Microsoft Project. Бюджет охоплює витрати по проекту в цілому і на виконання окремих робіт. *Планування витрат* на проект — найважливіша складова успішності його реалізації. Планування витрат є першим кроком на шляху планування вартості проекту: *планування ресурсів* — які ресурси й у якій кількості необхідні для виконання робіт проекту; *оцінка вартості* — визначається вартість задіяних ресурсів; *бюджетування* — визначення вартості кожної окремої роботи.

3. Процес верифікації НСЗУ медичних закладів

Верифікує НСЗУ *чотири типи закладів*:

— із надання первинної медичної допомоги (станом на 31.08.2023 р. зареєстровано 3046 активних закладів);

— вторинної, третинної, паліативної медичної допомоги та реабілітаційної допомоги (10 482 активних);

- екстреної медичної допомоги (25 активних);
- аптечний заклад (2793 активних).

Верифікація реєстраційних даних закладів охорони здоров'я в ЕСОЗ триває *постійно* з використанням даних Єдиного державного реєстру (ЄДР) і ліцензійного реєстру МОЗ або Держлікслужби.

Верифікація даних з ЄДР — автоматична. Щоб успішно зареєструватись і функціонувати в ЦБД ЕСОЗ, закладу необхідно *зареєструватися в ЄДР і мати активний статус*. Відомості щодо чинної ліцензії вносять до Реєстру керівники або уповноважені особи закладу.

Щоб успішно пройти верифікацію в ЕСОЗ, необхідно внести повні й коректні відомості про заклад згідно з чинною ліцензією. Якщо дані про ліцензію внесли некоректно, заклад не буде верифікований. Натомість НСЗУ надішле перелік виявлених розбіжностей у реєстраційних даних. Виправте помилки і заново подайте заявку на верифікацію й активацію в ЦБД ЕСОЗ.

Які дані медичні заклади мають вносити в ЕСОЗ

1. Медичні висновки про тимчасову непрацездатність.
2. Медичні висновки про народження.
3. Медичні записи осіб з підозрою на інфікування або з підтвердженим діагнозом захворювання на COVID-19. Ця норма діє протягом карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню на території України COVID-19, і 30 днів після його скасування.
4. Записи про рецепти:
 - на антибактеріальні лікарські засоби;
 - на наркотичні (психотропні) лікарські засоби;
 - усі рецептурні лікарські засоби (з квітня 2023 р.).
5. Медичні записи щодо взаємодії з пацієнтом, на підставі яких формуються перераховані медичні висновки та електронні рецепти.
6. Медичні записи, записи про направлення та рецепти, які стосуються надання медичних послуг у рамках програми державних гарантій медичного обслуговування населення або іншого фінансування за рахунок бюджетних коштів.
7. Медичні записи про направлення з метою проведення розширеного неонатального скринінгу новонароджених.
8. Інформація про результати реабілітаційного обстеження, реабілітаційні втручання, зміни до медичних записів індивідуального реабілітаційного плану тощо.

Інші медичні записи, не передбачені як обов'язкові, можна вносити до ЕСОЗ за рішенням закладу та за згодою пацієнта, отриманою відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI.

Водночас повний перехід до цифрового обліку всієї медичної документації відбуватиметься поступово і супроводжуватиметься додатковими змінами до інших нормативно-правових актів.

4. Життєвий цикл проєкту

Життєвий цикл проєкту, як вважають фахівці Світового банку, має певні складові (рис. 3.1).

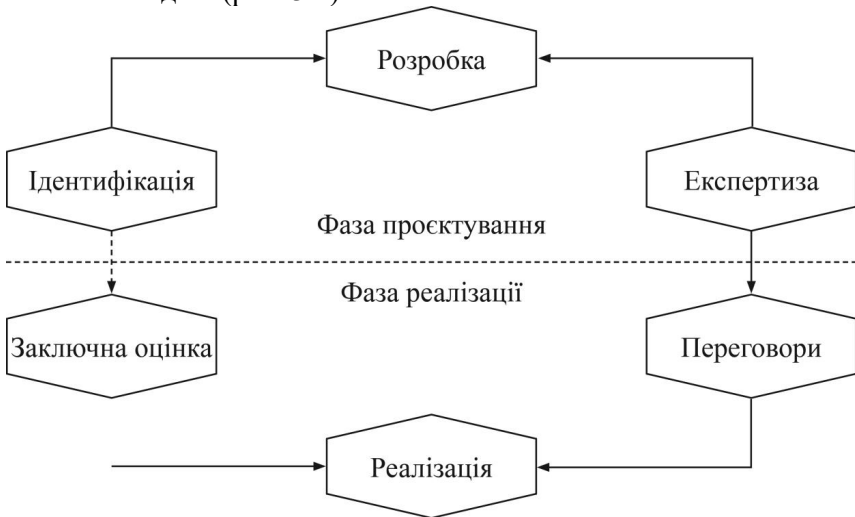


Рис. 3.1. Складові проєктного циклу (погляд фахівців Світового банку)

5. Формулювання цілей проєкту з використанням критеріїв SMART (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Цілі проєкту та їхнє формулювання

Цілі	Формулювання цілей
Specific — Чіткі	Чітко та точно сформулюйте, чого саме ви хочете
Measurable — Вимірювані	Переконайтеся, що ви будете здатні відслідкувати свій прогрес

Attainable — Досяжні	Переконайтеся, що ваша ціль є досяжною за наявних ресурсів
Result Oriented — Орієнтовані на результат	Переконайтеся, що ваша ціль має конкретний результат
Time-Bound — Обмежені в часі	Визначте остаточну дату для кожного етапу цілі

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 3

1. ЕСОЗ — це:

а) інформаційно-телекомунікаційна система, яка дає змогу автоматизувати роботу суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я, створювати, переглядати, обмінюватися інформацією в електронній формі, зокрема з центральною базою даних (у разі підключення);

б) програмне рішення, що дозволяє створювати, одержувати, аналізувати дані в реальному часі;

в) двокомпонентна система, у якій користувач через електронну медичну інформаційну систему взаємодіє з центральною базою даних;

г) інформаційно-телекомунікаційна система, яка містить передбачені законодавством реєстри, програмні модулі, інформаційну систему НСЗУ в частині, необхідній для реалізації державних фінансових гарантій та ін.

2. Центральна база даних як частина електронної системи охорони здоров'я забезпечує:

а) можливість автоматизації роботи суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я, створення, перегляд, обмін інформацією в електронній формі;

б) можливість створення, перегляду, обміну інформацією та документами між реєстрами, державними електронними інформаційними ресурсами, електронними медичними інформаційними системами;

в) зберігання інформації в одному місці;

г) можливість аналізу та використання даних для прогнозування потреб населення в медичних послугах, розробки програми медичних гарантій, здійснення оплати закладам за медичні послуги.

3. Цілі ЕСОЗ усі, окрім:

- а) створити базу тривалого збереження медичних даних;**
- б) сформувані бізнес-середовище для створення нових електронних сервісів;
- в) забезпечити прозорість фінансування системи охорони здоров'я;
- г) створити простір для інновацій у медицині.

4. За допомогою якого інструменту на сайті НСЗУ можна перевірити прозорість електронних даних у центральній базі даних?

- а) інформаційні панелі;
- б) звіти;
- в) інформаційно-аналітичні панелі;
- г) аналітичні панелі (дашборди).**

5. Роль НСЗУ в програмі впровадження ЕСОЗ:

- а) створює системи, які дають змогу автоматизувати роботу медичних закладів з Центральною базою даних;
- б) аналізує та використовує дані для прогнозування потреб населення в медичних послугах, розробки програми медичних гарантій, здійснення оплати закладам за медичні послуги;**
- в) адмініструє Центральну базу даних ЕСОЗ та контролює розробку електронної системи охорони здоров'я в Україні;
- г) формує політику в галузі охорони здоров'я, відповідає за реалізацію реформ.

6. Роль eZdorovya в програмі впровадження ЕСОЗ:

- а) створює системи, які дають змогу автоматизувати роботу медичних закладів з Центральною базою даних;
- б) аналізує та використовує дані для прогнозування потреб населення в медичних послугах, розробки програми медичних гарантій, здійснення оплати закладам за медичні послуги;
- в) адмініструє Центральну базу даних ЕСОЗ та контролює розробку електронної системи охорони здоров'я в Україні;**
- г) формує політику в галузі охорони здоров'я, відповідає за реалізацію реформ.

7. Яка із частин системи впровадження ЕСОЗ формує політику в галузі охорони здоров'я, відповідає за реалізацію реформ:

- а) eZdorovyya;
- б) національна служба здоров'я України;
- в) Міністерство охорони здоров'я України;**
- г) бізнес.

8. Якщо медичний заклад не буде використовувати всі можливості електронної системи охорони здоров'я, які визначені законодавством обов'язковими в процесі провадження господарської діяльності з медичної практики, зокрема внесення первинної медичної облікової документації, ведення обліку медичних послуг, управління медичною інформацією тощо, це може призвести до такого:

- а) загрози втрати ліцензії медичним закладом;**
- б) штрафу;
- в) кримінальної відповідальності керівництва медичної установи;
- г) нічого не буде.

9. Якщо медичний заклад не має заключених з Національною службою здоров'я України договорів, чи можна знайти напрацьовані за певний період часу електронні відомості даної установи на сайті НСЗУ в аналітичних панелях?

- а) ні, відомостей не буде;
- б) так, але частково;
- в) так, відобразатиметься повна інформація;**
- г) немає правильної відповіді.

10. Приватна клініка сімейної медицини «Медіс» не співпрацює з Національною службою здоров'я України. Чи зобов'язані працівники даної медичної установи вносити отримані відомості про пацієнта в ЕСОЗ?

- а) це визначає статут клініки, затверджений керівником закладу;
- б) так;**
- в) ні;
- г) за бажанням лікаря.

11. «Дерево цілей» — це:

а) сукупність цілей проекту в модельному відображенні їхньої ієрархічної структури;

б) схема, що показує, як головна мета розбивається на підцілі, та має ієрархічну структуру;

в) схема, що показує, як головна мета розбивається на підцілі, та має лінійну структуру;

г) схема поділу цілей за рівнями.

12. Контрольними точками — «віхами», під час проходження яких вивчається додаткова інформація й оцінюються можливі напрями подальшого розвитку проєкту впровадження ЕСОЗ, є всі, *окрім*:

а) розпорядження на виконання робіт;

б) аналіз життєвого циклу проєкту проведено;

в) цілепокладання здійснено;

г) проєкт завершено.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції:

● Навчальне приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я.

● Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проєктор, проєкційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі.

● Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал.

Навчально-методичне забезпечення лекції:

● Робоча програма навчальної дисципліни.

● Силабус навчальної дисципліни.

● Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни.

Навчально-методична література:

● Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

● Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Хто є зацікавленими особами (учасниками) проекту?
2. Відмінності ЕСОЗ від попередньої системи охорони здоров'я в Україні.
3. Назвіть категорії зацікавлених сторін проекту.
4. Навіщо треба визначати зацікавлені сторони проекту?
5. Назвіть типи конфліктів між зацікавленими сторонами проекту.
6. Назвіть необхідні компоненти створення проекту.
7. З яких причин доцільно тимчасово відокремлювати проект від поточної діяльності медичного закладу?
8. Назвіть основні характеристики проекту впровадження ЕСОЗ.
9. Що розуміється під характеристикою терміновість?
10. Що розуміється під характеристикою унікальність?
11. Як здійснюється ресурсне планування інноваційної програми?
12. Опишіть життєвий цикл проекту.
13. Переваги та недоліки методу «Дерево рішень».
14. Переваги та недоліки методу SWOT-аналізу.
15. Переваги та недоліки методу постановки цілей SMART у проектному менеджменті (наведіть класифікацію цілей).

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Управління проектами : навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент : навч.-метод. посіб. для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса, 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL:

<http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>

4. Управління проектами : навч. посіб. / за ред. Ю. І. Буріменка та ін. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

5. Гонтарева І. В. Управління проектами : підруч. Харків : ХНЕУ, 2011. 444 с.

6. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. 180 с.

7. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів : навч. посіб. Дніпропетровськ, 2016. 53 с.

8. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.

9. Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації : Концепція МОЗ України. URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx

10. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

11. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. URL: <http://www.ap-teka.ua/article/327094>.

12. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В. та ін. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

13. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

14. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я : підруч. / Білинська М. М. та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ : НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.

15. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 96 с.

Додаткова

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с.

2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 640 с.

3. Данько В. В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.

4. Деякі уроки реформи охорони здоров'я України / Слабкий Г. О. та ін. *Україна. Здоров'я нації*. 2014. № 3 (31). С. 7–22.

5. Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я «Здоров'я-2020». *Інновації в державному управлінні : системна інтеграція освіти, науки, практики* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 27 трав. 2011 р. : т. 1 / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. С. 201–203.

6. МОЗ України : Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.

7. На шляху до європейської системи охорони здоров'я : презентація МОЗ України для Національної ради реформ. URL: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/6.2._reforma_oz_presentacia2015_04_16.pdf.

8. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7910>.

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.

2. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України» : офіційний вебсайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.

3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.

4. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <http://www.euro.who.int/>.

5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: <http://www.med122.com/>.

6. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.

7. Національна академія медичних наук України. URL: <http://www.amnu.gov.ua/>.

8. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.

9. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: <http://www.umj.com.ua/>.

Тема 4. СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я. ПРОФІЛЬ «МІЙ ВЛАСНИЙ ПРОЄКТ»

Актуальність теми. Розробка здобувачем власного проєкту в сфері охорони здоров'я за наданою матрицею. Визначення інноваційності, результативності та соціальної значущості проєкту.

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад бізнес-планування в охороні здоров'я та правового забезпечення діяльності медичного закладу, формування елементів спеціальних компетентностей з аналізу стану медичної галузі та складання юридичного плану як частини бізнес-плану медичного закладу.

Основні поняття

1. Ідея та інновація власного проєкту.
2. Критерії SMART, SWOT-аналіз, життєвий цикл проєкту, стратегія розвитку.
3. Планування ефективної комунікації.

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Ідея та інновація власного проєкту

Проєктом у галузі охорони здоров'я називається сукупність розподілених у часі заходів або робіт, що спрямовані на досягнення поставленої мети: покращення здоров'я населення, удосконалення якості медичних послуг, упровадження нових технологій лікування, забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я.

7 ключових елементів проєкту

- Для чого проєкт?
- Де ми робимо проєкт?

- **Що саме** ми робимо?
- **Коли і як довго** ми будемо робити проєкт?
- **З ким** (цільова аудиторія) і як ми їх відбираємо?
- **Хто** (наш персонал)?
- **Як** (будемо впроваджувати проєкт і наша поведінка в процесі)?

Складання профілю індивідуального проєкту подано у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Профіль індивідуального проєкту

Профіль проєкту	Мої ідеї	Ідеї інших	Висновки та дії
Для чого?			
Де?			
Що?			
Коли?			
З ким?			
Хто?			
Як?			

Аналіз здійсненності проєкту

- Чи можна здійснити проєкт за наявності існуючого рівня технології?
- Чи відповідає проєкт потребам цільової аудиторії?
- Чи проведено аналіз ринку?
- Чи є в наявності всі необхідні ресурси?
- Чи проведено аналіз економічної ефективності?
- Чи є в наявності повноваження для реалізації проєкту?

2. Критерії SMART, SWOT-аналіз, життєвий цикл проєкту, аналіз ризиків, стратегія розвитку, ефективна комунікація

У табл. 4.2 наведені критерії SMART.

Таблиця 4.2

Критерії SMART

Критерії	Формулювання критеріїв
Specific — Чіткі	Чітко та точно сформулюйте, чого саме ви хочете
Measurable — Вимірювані	Переконайтеся, що ви будете здатні відслідкувати свій прогрес

Attainable — Досяжні	Переконайтеся, що ваша ціль є досяжною за наявних ресурсів
Result Oriented — Орієнтовані на результат	Переконайтеся, що ваша ціль має конкретний результат
Time-Bound — Обмежені в часі	Визначте остаточну дату для кожного етапу цілі

SWOT-аналіз, життєвий цикл проєкту (див. тему 3)

Планування ризиків

● Ризики — це невизначені майбутні події, які можуть впливати на процес і результат проєкту.

Є два види ризиків.

- Загрози, які мають негативний вплив.
- Можливості, які мають позитивний вплив.

3. Планування ефективної комунікації

Планування ефективної комунікації за типами подано в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Планування ефективної комунікації

Типи комунікацій
Внутрішня та зовнішня
Вертикальна та горизонтальна
Усна та писемна
Вербальна та невербальна
Формальна та неформальна
Офіційна та неофіційна

Приклад проекту здобувача

Переведення пацієнтів з цукровим діабетом з людських інсулінів на NGI, показати переваги інсулінів компанії Novo Nordisk, зменшення кількості гіпоглікемій у пацієнтів з цукровим діабетом

Профіль проекту	Мої ідеї	Ідеї інших (на даний момент конкурентів немає, але якщо уявити, що вони є)	Висновки та дії
Для чого?	Збільшити кількість призначень інсулінів нової генерації (NGI), зменшити кількість гіпоглікемій, підвищити рівень компенсації пацієнтів з цукровим діабетом	Збільшити кількість призначень інсулінів іншої компанії	Показати різницю лікарю і пацієнту між застосуванням людських інсулінів і NGI, запобігання гіпер- і гіпоглікеміям
Де?	На базі стаціонарних лікарень Одеси з ендоліжками	У всіх медичних закладах, де є ендокринологи	Обрати лікарні, домовитися з лікарями
Що?	Поставка CGMS-моніторів і сенсорів до них	Поставка більш сучасних / зручних моніторів / сенсорів	CGMS-моніторинг, на даний момент, є одним із найкращих контролів цукрового діабету і досягнення компенсації
Коли?	Протягом року	Протягом 5 років	Установити графік поставок CGMS-моніторів і сенсорів до них

Профіль проекту	Мої ідеї	Ідеї інших (на даний момент конкурентів немає, але якщо уявити, що вони є)	Висновки та дії
З ким?	Некомпенсовані пацієнти з цукровим діабетом	Усім пацієнтам з цукровим діабетом	Донести пацієнту з цукровим діабетом інформацію про необхідність компенсації
Хто?	Лікарі-ендокринологи	Лікарі-ендокринологи	Допомога лікарю-ендокринологу виявити приховані гіпоглікемії, компенсувати пацієнта
Як?	Через компанію Medtronic, яка є єдиним (офіційним) постачальником на ринку України	Активна співпраця з ЛПУ, залучення спікерів	Договір з компанією Medtronic

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 4

- Де *не* працює проектний менеджмент? У ситуації:
 - високої невизначеності;
 - динамічного зовнішнього середовища;
 - жорстких обмежень;
 - відкритих можливостей.**
- Для постановки цілей проекту краще використовувати:
 - SWOT;

- б) SMART;
- в) PESTLE;
- г) SPACE.

3. Укажіть, які критерії належать SMART-критеріям:

- 1. Чіткі та вимірювані.
- 2. Чіткі та досяжні.
- 3. Орієнтовані на результат і обмежені в часі.
- 4. Чіткі й обмежені в часі.

а) 1, 2, 3;

б) 1, 2, 4;

в) 1, 3, 4;

г) усі відповіді правильні.

4. Мета SWOT-аналізу:

а) розробити стратегію, яка дасть змогу підвищити прийнятну цінність товару (послуги), а також допоможе максимізувати довгостроковий прибуток організації на ринку;

б) оцінювання поточної ситуації та готовності організації до змін;

в) оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз організації для аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;

г) оцінювання конкурентоспроможності організації.

5. Який метод аналізу використовують для оцінки конкурентоспроможності?

а) SWOT-аналіз;

б) PESTLE-аналіз;

в) модель McKinsey 7S;

г) **аналіз 5 сил Майкла Портера.**

6. Який метод аналізу використовують для оцінки змін макросередовища і виявлення тенденцій, подій, не підконтрольних організації, а таких, що здійснюють суттєвий вплив на прийняття стратегічних рішень?

а) матриця Ансоффа;

б) PESTLE-аналіз;

в) модель McKinsey 7S;

г) аналіз 5 сил Майкла Портера.

7. Який із критеріїв *не* входить у PESTLE-аналіз?
- а) соціальні чинники;
 - б) економічні чинники;
 - в) технологічні чинники;
 - г) **фактори внутрішнього середовища.**
8. Різниця між SWOT- і TOWS-аналізами?
- а) різниці немає;
 - б) **TOWS націлений на оцінку зовнішнього середовища, на основі якого вже проводиться аналіз внутрішнього середовища;**
 - в) TOWS націлений на оцінку внутрішнього середовища, на основі якого проводиться аналіз зовнішнього середовища;
 - г) правильної відповіді немає.
9. Типи комунікацій:
- а) внутрішня та зовнішня;
 - б) вертикальна та горизонтальна;
 - в) вербальна та невербальна;
 - г) **усі відповіді вірні.**
10. За допомогою якого методу можна чітко розподілити ролі та обов'язки в групі для планування людських ресурсів?
- а) **RACI-Matrix;**
 - б) матриця Ансоффа;
 - в) модель McKinsey 7S;
 - г) аналіз 5 сил Майкла Портера.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції:

- Навчальне приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я.
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі.
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал.

Навчально-методичне забезпечення лекції:

- Робоча програма навчальної дисципліни.
- Силабус навчальної дисципліни.
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни.

Навчально-методична література:

- Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.
- Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть визначення проєкту як організаційної форми впровадження ділової ідеї.
2. Назвіть необхідні компоненти створення проєкту.
3. З яких причин доцільно тимчасово відокремлювати проєкт від поточної діяльності медичного закладу?
4. Назвіть основні характеристики власного проєкту.
5. Що розуміється під характеристикою терміновість?
6. Що розуміється під характеристикою унікальність?
7. Як здійснюється ресурсне планування інноваційної програми?
8. Які результати впровадження власного проєкту отримали?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Управління проєктами : навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

2. Горбаченко С. А. Проєктний менеджмент : навч.-метод. посіб. для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса, 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

3. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0>

%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf

4. Управління проектами : навч. посіб. / за ред. Ю. І. Буріменка та ін. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

5. Гонтарева І. В. Управління проектами : підруч. Харків : ХНЕУ, 2011. 444 с.

6. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. 180 с.

7. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів : навч. посіб. Дніпропетровськ, 2016. 53 с.

8. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.

9. Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації : Концепція МОЗ України. URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx

10. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

11. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. URL: <http://www.ap-teka.ua/article/327094>.

12. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В. та ін. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

13. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

14. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я : підруч. / Білинська М. М. та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ : НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.

15. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 96 с.

Додаткова

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с.

2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 640 с.

3. Данько В. В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.

4. Деякі уроки реформи охорони здоров'я України / Слабкий Г. О. та ін. *Україна. Здоров'я нації*. 2014. № 3 (31). С. 7–22.

5. Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я «Здоров'я-2020». *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 27 трав. 2011 р. : т. 1 / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. С. 201–203.

6. МОЗ України : Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.

7. На шляху до європейської системи охорони здоров'я : презентація МОЗ України для Національної ради реформ. URL: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/6.2._reforma_oz_presentacia2015_04_16.pdf.

8. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7910>.

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.

2. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України» : офіційний вебсайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.

3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.

4. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.

5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.

6. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.

7. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.

8. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.

9. Український медичний часопис : медичний журнал. URL: <http://www.umj.com.ua/>.

Тема 5. АНАЛІЗ ТА ЕКСПЕРТИЗА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕДУРИ ПРЕЗЕНТАЦІЇ ТА ЗАХИСТУ ПРОЄКТУ. ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Актуальність теми. Аналіз інвестиційного проекту медичного закладу й оцінка інвестиції з точки зору кінцевих споживачів фармацевтичної продукції або медичних послуг, які пропонуються проектом. У рамках аналізу інвестиційного проекту мають бути виконані дослідження з аналізу ринку та конкурентного середовища, розроблений інвестиційний і маркетинговий план проекту.

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань про базові засади проектного менеджменту в охороні здоров'я, у медичних закладах, формування елементів загальних та спеціальних компетентностей у сфері проектного менеджменту.

Основні поняття

Базові засади аналізу й експертизи інвестиційних проєктів в охороні здоров'я. Методики оцінювання ефективності проєктів. Презентація проєктів. Оцінка результату.

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

Метою комерційного (маркетингового) аналізу інвестиційного проекту медичного закладу є оцінка інвестиції з точки зору кінцевих споживачів фармацевтичної продукції або медичних послуг, які пропонуються проектом. У рамках аналізу інвестиційного проекту мають бути виконані дослідження з аналізу ринку та конкурентного середовища, розроблений інвестиційний і маркетинговий план проекту.

Завданнями комерційного аналізу є відповіді на питання:

- якими є характеристики ринку, де реалізуватиметься продукція або послуги проекту;
- за якою ціною продаватимуться продукція чи послуги;

● які заходи з управління маркетингом треба буде здійснити для виведення продукції або медичних послуг на ринок і яка вартість цих заходів.

Етапи інвестиційного аналізу:

- 1) попередній аналіз інвестиційної ідеї;
- 2) ідентифікація проєкту;
- 3) інституціональний аналіз;
- 4) аналіз технічної бази проєкту;
- 5) комерційний аналіз проєкту;
- 6) фінансовий аналіз;
- 7) соціальний аналіз;
- 8) економічний аналіз;
- 9) аналіз системи управління проєктом;
- 10) формування комплексної оцінки інвестиційного проєкту та рекомендацій інвестору.

До якісних методів ризику належить експертний аналіз ризиків.

Процедура експертної оцінки ризику передбачає таке:

- визначення видів ризику і граничного рівня його припустимої величини;
- встановлення ймовірності настання ризикової події та небезпечності даного ризику для успішного завершення проєкту;
- визначення інтегрального рівня з кожним видом ризику і вирішення питання про прийнятність даного виду ризику для учасників проєкту.

Фінансовий аналіз інвестиційного проєкту — це сукупність прийомів і методів оцінки його ефективності (перевищення доходів над витратами) за весь термін життя проєкту у взаємозв'язку з діяльністю закладу охорони здоров'я — об'єктом інвестування.

● ***Метою фінансового аналізу*** є визначення рентабельності й ефективності проєкту з погляду інвесторів та медичного закладу, що реалізує проєкт, а також оцінка поточного й прогнозованого фінансового стану медичного закладу (залежно від його форми власності).

Наслідки, які маємо подолати, як результат радянської системи охорони здоров'я Семашка:

- екстенсивний розвиток охорони здоров'я;
- серйозні деформації у використанні ресурсів галузі;
- розлад у стосунках «лікар — пацієнт» (тіньовий бізнес, неофіційні платежі);

— недооцінка впливу економічних функцій на соціальні функції всієї держави.

Проблеми, які має розв'язати сучасна реформа охорони здоров'я:

Відсутність:

- оцінки результатів роботи медичних працівників;
- системи економічної мотивації;
- розрахунку ефективності використання ресурсів;
- пошуку ефективних альтернативних варіантів капіталовкладень.

В основу економіки у вітчизняній охороні здоров'я покладено:

- утримання закладів охорони здоров'я;
- вирішення фінансових, кадрових і матеріальних потреб галузі;
- пошук додаткових джерел фінансування.

Особливості економічних відносин у охороні здоров'я України:

● Перехід від утримання закладів охорони здоров'я до фінансування наданих ними медичних послуг:

- На рівні ПМД — капітаційна ставка.
- На вторинному — оплата за послугу, пакети послуг, ДСГ.
- Фінансування державних цільових програм, ліків, виробів медичного призначення.

Джерелами доходу сучасних медичних закладів є такі:

1. Медичні послуги за договорами НСЗУ.
2. Медичні послуги поза договорами НСЗУ:
 - добровільне медичне страхування;
 - лікарняні каси;
 - профілактичні огляди;
 - медичні послуги, які не передбачені державними гарантіями;
 - інші.

Джерела фінансування медичних закладів на державному рівні:

1. Загальні податкові надходження (бюджетна система охорони здоров'я).
2. Цільові податки.
3. Цільові внески на загальнообов'язкове медичне страхування (систему обов'язкового медичного страхування інколи називають «соціальним медичним страхуванням»).
4. Особисті внески населення (співплата за певні види послуг) та інші джерела.

• Фінансовий аналіз інвестиційного проєкту медичного закладу вирішує такі завдання:

— дати оцінку фінансового стану і фінансових результатів «без проєкту» і «з проєктом»;

— оцінити потребу у фінансуванні проєкту і забезпечити координацію використання фінансових ресурсів у часі;

— визначити достатність економічних стимулів для потенційних інвесторів;

— оцінити, оптимізувати й зіставити витрати та вигоди проєкту в кількісному вимірі.

Основні типи моделей, що застосовуються у фінансовому аналізі.

• Дескриптивні (описові) моделі:

— побудова системи звітних балансів;

— подання фінансової звітності в різних аналітичних розрізах;

— вертикальний і горизонтальний аналіз звітності;

— система аналітичних коефіцієнтів;

— аналітичні записки до звітності.

• Предикативні — моделі прогностного характеру:

— розрахунок точки критичного обсягу реалізації;

— побудова прогностичних фінансових звітів;

— моделі динамічного характеру;

— моделі ситуаційного характеру.

• Нормативні моделі — моделі, які базуються на порівнянні результатів із нормативними значеннями. На всіх цих моделях засноване фінансове проєктування — логічне завершення проєктного аналізу.

НОВА ПАРАДИГМА В МЕДИЦИНІ:

✓ співробітництво, кооперація і координація;

✓ медицина потребує не стільки нових вимірів, підрахунків і реорганізацій, скільки розвитку культури співробітництва на шляху комунікації;

✓ не потрібно надто опікуватися за ринок у медицині!

✓ призначення медицини не в тому, щоб за коротке життя вичапити із хворого тіла якнайбільші прибутки, а в тому, щоб уможливити здоров'я і свободу протягом довгого життя.

ТРИ ПОКАЗНИКИ, ЗА ЯКИМИ ВИЗНАЧАЮТЬ ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1. Середня очікуваність життя при народженні (років).
2. Державні витрати на охорону здоров'я у вигляді відсотка від ВВП на душу населення.
3. Вартість медичних послуг у перерахунку на душу населення (в доларах США).

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ 5

1. Проєктний аналіз — це:

а) методологія, яку застосовують для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проєктів, що, у свою чергу, дає можливість здійснювати вибір і приймати вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів;

б) комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства;

в) взаємопов'язані й взаємозумовлені методи вивчення і наукового дослідження певних явищ, процесів, дій, результатів;

г) методологія, яку застосовують для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних особистісних рішень і проєктів.

2. Якого етапу проєктного аналізу *не* існує?

а) попередній аналіз інвестиційної ідеї;

б) аналіз життєвого циклу проєкту;

в) аналіз технічної бази проєкту;

г) аналіз системи управління проєктом.

3. Оберіть *невірне* твердження:

а) експрес-аналіз може проводитись ініціатором проєкту та інвесторами і кредиторами;

б) основний акцент при експрес-аналізі робиться на глибокому аналізі проєкту, відповідно до інвестиційної політики банку;

- в) експрес-аналіз проєкту може не включати визначення організаційно-правових аспектів реалізації проєкту, договірної та контрактної бази, соціальних та екологічних аспектів проєкту;
- г) правильної відповіді немає.

4. Мета технічного аналізу:

- а) оцінка інвестиції з точки зору кінцевих споживачів продукції або послуг, які пропонуються проєктом;
- б) визначення ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на можливість успішної реалізації проєкту;
- в) удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, маркетинг, соціально-етичний маркетинг;
- г) **обґрунтування технічної здійснюваності проєкту та визначення рівня його капітальних і поточних витрат.**

5. Мета інституційного аналізу:

- а) оцінка інвестиції з точки зору кінцевих споживачів продукції або послуг, які пропонуються проєктом;
- б) **визначення ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на можливість успішної реалізації проєкту;**
- в) удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, маркетинг, соціально-етичний маркетинг;
- г) обґрунтування технічної здійснюваності проєкту та визначення рівня його капітальних і поточних витрат.

6. Яка із задач *не* характерна для інституційного аналізу?

- а) визначення цілей проєкту та напрямів розвитку, визначених урядом як пріоритетних;
- б) оцінка рівня менеджменту проєкту та визначення параметрів його успішної реалізації;
- в) характеристика кадрового потенціалу організації та оцінка його здатності успішно виконати поставлені завдання;
- г) **розробка функціональної схеми та фізичного плану промислового підприємства, необхідних для випуску конкретної продукції.**

7. Яка із задач характерна для технічного аналізу?

- а) визначення обсягу можливої потенційної шкоди навколишньому середовищу при реалізації проєкту;

б) розробка функціональної схеми та фізичного плану промислового підприємства, необхідних для випуску конкретної продукції;

в) оцінка рівня менеджменту проєкту та визначення параметрів його успішної реалізації;

г) характеристика кадрового потенціалу організації та оцінка його здатності успішно виконати поставлені завдання.

8. Для систематичного ризику характерне твердження:

а) рівень рентабельності виробництва, вартість основного капіталу і продуктивність є видами систематичного ризику;

б) стосується безпосередньо проєкту;

в) стосується зовнішніх факторів, таких як стан економіки у цілому, і перебуває поза загальним контролем над проєктом;

г) усі відповіді вірні.

9. Який із варіантів відповідей є прикладом несистематичного ризику?

а) політична нестабільність;

б) зміни умов оподаткування;

в) заробітна плата персоналу проєкту;

г) вплив загального ринкового попиту.

10. Якого з указаних методів оцінки екологічного аналізу, які застосовують до інвестиційних проєктів, *не існує*:

а) оцінка змін продуктивності;

б) аналіз ефективності витрат;

в) визначення вартості землі;

г) прогнозування прибутків.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції:

● Навчальне приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я.

● Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проєктор, проєкційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі.

- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал.

Навчально-методичне забезпечення лекцій:

- Робоча програма навчальної дисципліни.
- Силабус навчальної дисципліни.
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни.

Навчально-методична література:

- Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.
- Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Основні принципи сучасного проектного аналізу. Етапи проектного аналізу.
2. Експрес-аналіз проєкту на етапі попередньої оцінки (експертизи).
3. Стратегічний аналіз проєкту.
4. Технічний аналіз проєкту.
5. Комерційний аналіз проєкту.
6. Інституційний аналіз проєкту.
7. Аналіз ризиків проєкту.
8. Екологічний аналіз проєкту.
9. Фінансово-економічний аналіз проєкту.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Посилкіна О. В., Гладкова О. В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_2/9.pdf
2. Чайка Т. Ю., Лошакова С. Є., Водоріз Я. С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf

3. Корнилюк Р. Коефіцієнтний фінансовий аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market/koiefitsiientnii-finansovii-analiz/#%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9>

4. Рудик Н. І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 1. URL: <http://global-national.in.ua>

5. Управління проектами : навч. посіб. / за ред. Ю. І. Буріменка та ін. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

6. Ліснічук О. А., Нестерчук Т. А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/63.pdf

7. Жукевич С., Карпишин Н., Шегера О. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку. *Світ фінансів*. 2022. Вип. 3. С. 111–126. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48882/1/%d0%96%d0%a3%d0%9a%d0%95%d0%92%d0%98%d0%a7.PDF>

8. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. 180 с.

9. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів : навч. посіб. Дніпропетровськ, 2016. 53 с.

10. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.

11. Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації : Концепція МОЗ України. URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx

12. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

13. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.

Додаткова

1. Провести аналіз звітності потенційних конкурентів ЗОЗ за звітними даними на сайті НСЗУ. URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard>

2. Провести аналіз факторів впливу управлінських рішень щодо обґрунтування інвестиційних рішень у фінансовому менеджменті. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nova-model-ohoroni-zdorovya-ye-privablivo-yu-dlya-privatnih-investoriv>

3. Данько В. В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.

4. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг : навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. Київ : Алерта, 2015. 272 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2868/3/%D0%BF%D0%B4%D1%84%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%B3%D1%80%D0%B8%D1%84%D0%BE%D0%BC.pdf>

5. Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я «Здоров'я-2020». *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 27 трав. 2011 р. : т. 1 / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. С. 201–203.

6. МОЗ України : Що було, є і буде. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2868/3/%D0%BF%D0%B4%D1%84%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%B3%D1%80%D0%B8%D1%84%D0%BE%D0%BC.pdf>

7. На шляху до європейської системи охорони здоров'я : презентація МОЗ України для Національної ради реформ. URL: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/6.2._reforma_oz_presentacia2015_04_16.pdf

8. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку.

Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7910>

Електронні інформаційні ресурси

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я : Закон України від 6 квітня 2017 р. № 2002-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#n237>
5. Про ціни та ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
6. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
7. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки : Наказ МЕРТ України № 205 від 02.03.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#Text>
8. Національна служба здоров'я України [Електронний ресурс]. URL: <https://nszu.gov.ua/>
9. Національна медична бібліотека США. MEDLINE. URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/PubMed>
10. Податковий Кодекс України, ст. 133.4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
11. Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах : Постанова КМУ від 17 вересня 1996 р. № 1138. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF#Text>
12. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики : Постанова Кабінету Міністрів

України від 02.03.2016 р. № 285. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text>

13. Деякі питання щодо договорів про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 1117 від 18.12.2018 р., № 134 від 27.02.2019 р., № 1073 від 27.11.2019 р.) : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/410-2018-%D0%BF>

14. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2024 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. № 1464. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1394-2023-%D0%BF#Text>

15. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2023 р. № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text>

16. Статистичні довідники. 2014–2022 роки. Центр громадського здоров'я МОЗ України [Електронний ресурс]. URL: http://medstat.gov.ua/ukr/statdov_r.html

17. Українська база медико-статистичної інформації «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/news.html?id=203>

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО ЛЕКЦІЙ

Основна

1. Управління проектами : навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

2. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент : навч.-метод. посіб. для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса, 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

3. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%VC%D0%B8.pdf>

4. Управління проектами: навч. посіб. / Буріменко Ю. І. та ін. ; за ред. Ю. І. Буріменка та ін. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

5. Гонтарева І. В. Управління проектами : підруч. Харків : ХНЕУ, 2011. 444 с.

6. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. 180 с.

7. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів : навч. посіб. Дніпропетровськ, 2016. 53 с.

8. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.

9. Концепція реформи охорони здоров'я у контексті процесів децентралізації : Концепція МОЗ України. URL: http://trigger.in.ua/wp-content/uploads/2015/08/Health-Reform-and-Decentralization_policy-note-for-RPR.docx

10. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

11. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. URL: <http://www.ap-teka.ua/article/327094>.

12. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В. та ін. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

13. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

14. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я : підруч. / Білинська М. М. та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ : НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.

15. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 96 с.

Додаткова

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с.

2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 640 с.

3. Данько В. В. Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах : теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. С. 225–233.

4. Деякі уроки реформи охорони здоров'я України / Слабкий Г. О. та ін. *Україна. Здоров'я нації*. 2014. № 3 (31). С. 7–22.

5. Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Розвиток інноваційних технологій в управлінні охороною громадського здоров'я на засадах оновленої політики Всесвітньої організації охорони здоров'я «Здоров'я-2020». *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, на-*

уки, практики : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 27 трав. 2011 р. : т. 1 / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. С. 201–203.

6. МОЗ України : Що було, є і буде. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.

7. На шляху до європейської системи охорони здоров'я : презентація МОЗ України для Національної ради реформ. URL: http://reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/6.2._reforma_oz_presentacia2015_04_16.pdf.

8. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7910>.

Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <http://www.who.int/>.

2. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України» : офіційний вебсайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.

3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.

4. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <http://www.euro.who.int/>.

5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: <http://www.med122.com/>.

6. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.

7. Національна академія медичних наук України. URL: <http://www.amnu.gov.ua/>.

8. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.

9. Український медичний часопис : медичний журнал. URL: <http://www.umj.com.ua/>.

ЗМІСТ

<i>Тема 1. Сутність системного управління проектами в охороні здоров'я. Елементи, концепції, класифікація проєктів.....</i>	<i>3</i>
<i>Тема 2. Формування і наповнення структури проєкту з використанням SWOT-аналізу та критеріїв ієрархічної структури робіт</i>	<i>17</i>
<i>Тема 3. Розробка проєкту в системі охорони здоров'я з урахуванням критеріїв SMART та життєвого циклу проєкту. Проєкт упровадження електронної системи охорони здоров'я в роботу закладу охорони здоров'я.....</i>	<i>34</i>
<i>Тема 4. Специфічні особливості планування розробки і впровадження проєктів в охороні здоров'я. Профіль «Мій власний проєкт»</i>	<i>48</i>
<i>Тема 5. Аналіз та експертиза інвестиційних проєктів. Організація процедури презентації та захисту проєкту. Орієнтація на результат</i>	<i>59</i>
<i>Рекомендована література до лекцій.....</i>	<i>71</i>

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В МЕДИЦИНІ

Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

Розробники:

О. В. Рудінська, В. І. Борщ, О. А. Мартинюк,
С. В. Бусел, Н. Л. Кусик

Електронне видання

Формат 60x84/16. Ум.-друк. арк. 4,37. Тираж 1 пр. Зам. 2809

Одеський національний медичний університет
65082, Одеса, Валіховський пров., 2.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 668 від 13.11.2001.
e-mail: office@onmedu.edu.ua тел: (048) 723-42-49 факс: (048) 723-22-15

