

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

**Силабус навчальної дисципліни**  
**«Антикризовий менеджмент»**

<b>Обсяг навчальної дисципліни</b>	Загальна кількість годин на дисципліну: 90 годин, 3 кредити ЄКТС. Семестр: II 1 рік навчання
<b>Дні, час, місце проведення навчальної дисципліни</b>	За розкладом занять. Кафедра менеджменту охорони здоров'я. Одеса, вул. Пастера, 2.
<b>Викладач(-і)</b>	завідувач кафедри, к.е.н., доц. Рудінська Олена Володимирівна професор кафедри, д.е.н., проф. Мартинюк Олена Анатоліївна
<b>Контактна інформація</b>	Довідки за телефонами: Гузь Дар'я Олександрівна, к.е.н., доц., відповідальна за організаційно-виховну роботу кафедри +308962228051 E-mail: <a href="mailto:daria.huz@onmedu.edu.ua">daria.huz@onmedu.edu.ua</a> Дергунова Ольга Ігорівна, к.ю.н., лаборант кафедри +380932368307 E-mail: <a href="mailto:moz@onmedu.edu.ua">moz@onmedu.edu.ua</a> Очні консультації: з 14.00 до 16.00 кожного четверга Онлайн - консультації: з 16.00 до 18.00 кожного четверга. Посилання на онлайн - консультацію надається кожній групі під час занять окремо.

**КОМУНІКАЦІЯ**

Комунікація зі здобувачами буде здійснюватися аудиторно (очно).

Під час дистанційного навчання комунікація здійснюється через платформу Microsoft Teams, а також через листування електронною поштою, месенджери Viber (через створені у Viber групи для кожної групи, окремо через старосту групи).

**АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

*Предмет вивчення дисципліни* - діяльність управлінського персоналу щодо управління кризовими ситуаціями, ідентифікація кризових ситуацій, забезпечення, планування, та організації управлінських технологічних та інформаційних бізнес процесів в закладах охорони здоров'я для: запобігання кризовим станам, адаптації до кризових станів, реформування менеджменту організації з метою виходу та перспективного розвитку в умовах кризових станів

*Пререквізити і постреквізити дисципліни (місце дисципліни в освітній програмі):*

*Пререквізити:* бізнес – планування в сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі, економіка та організація охорони здоров'я та фармацевтичного бізнесу; інформаційно-аналітична підтримка в управлінні закладами охорони здоров'я; медичний та фармацевтичний менеджмент; медичне та фармацевтичне право.

*Постреквізити:* стратегічний менеджмент; управління проектами в медицині; фінансовий менеджмент; HR-менеджмент з циклом психології управління.

# МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Кафедра менеджменту охорони здоров'я

*Мета дисципліни:* опанування здобувачем знань про технології моделювання та процедури опису антикризових бізнес-процесів закладу охорони здоров'я, вмінь використовувати інструменти та методи в управлінні з використанням антикризової методології, набуття навичок моніторингу та контролю параметрів антикризового менеджменту закладу охорони здоров'я.

*Завдання дисципліни:*

1. Отримання цілісного уявлення про сутність антикризового менеджменту до управління закладом охорони здоров'я, його особливості, класифікацію антикризових бізнес-процесів, а також категорійний апарат.
2. Засвоєння технології моделювання та процедури опису антикризових бізнес-процесів закладу охорони здоров'я.
3. Отримання знань про інструменти та методи в управлінні з використанням методології КРІ.
4. Отримання знань та вмінь проведення оцінки ефективності антикризових бізнес-процесів закладу охорони здоров'я за допомогою системи збалансованих показників BSC та KPI.
5. Набуття вмінь та навичок моніторингу та контролю параметрів антикризового менеджменту закладу охорони здоров'я.
6. Набуття практичних навичок щодо вибору методів аналізу бізнес-процесів закладу охорони здоров'я для запобігання або розвитку в умовах кризи.
7. Формування вміння реінжинірингу та покращення бізнес-процесів закладу охорони здоров'я.

*Очікувані результати:*

*У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен:*

*Знати:*

- основні поняття антикризового менеджменту і його індикаторів, зокрема в закладах охорони здоров'я державної та приватної форм власності;
- базові засади методів аналізу і збору інформації при описі антикризових бізнес-процесів закладу охорони здоров'я;
- альтернативні моделі в організації управління закладами охорони здоров'я;
- порядок побудови моделі ланцюжка бізнес-процесів в закладі охорони здоров'я в умовах кризи;
- вимоги до підготовки документів з управління бізнес-процесами закладу охорони здоров'я;
- зміст управління ресурсами бізнес-процесу в закладі охорони здоров'я;
- порядок дій щодо формування баз даних про стан протікання антикризових бізнес-процесів в закладі охорони здоров'я.

*Вміти:*

- ідентифікувати кризові ситуації в процесі операційної діяльності закладу охорони здоров'я;
- адаптувати та реорганізувати моделі бізнес-процесів закладу охорони здоров'я в умовах кризових ситуацій;
- визначати фактори, що обумовлюють кризові явища в організації та якість антикризових бізнес-процесів в закладах охорони здоров'я;
- ідентифікувати антикризові бізнес-процеси, що необхідні для розробки і впровадження системного управління закладу охорони здоров'я;
- оцінювати ефективність і результативність заходів антикризового менеджменту закладу охорони здоров'я;
- формувати документи, що необхідні для аналізу та впровадження заходів антикризового менеджменту закладу охорони здоров'я.

# МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### *Форми і методи навчання*

Дисципліна буде викладатися у формі лекцій (18 год.); практичних занять (24 год.); організації самостійної роботи здобувача (48 год.).

### *Методи навчання.*

#### *Лекція.*

*Практичні заняття:* словесні методи: бесіда, пояснення, дискусія, обговорення проблемних ситуацій; наочні методи: ілюстрація (у тому числі мультимедійні презентації); практичні методи: виконання тестових завдань, вирішення ситуаційних завдань.

*Самостійна робота:* самостійна робота з рекомендованою основною та додатковою літературою, з електронними інформаційними ресурсами, підготовка до практичних занять; самостійне виконання індивідуального завдання, підготовка доповіді та презентації для захисту індивідуального завдання.

### *Зміст навчальної дисципліни:*

**Тема 1.** Типологія криз. Закономірності і причини економічних криз. Роль держави в антикризовому управлінні.

**Тема 2.** Причини світових фінансової криз та особливості криз воєнного стану Системна криза державного управління.

**Тема 3.** Реформи як засіб антикризового управління. Оцінка ефективності антикризового менеджменту закладу охорони здоров'я за допомогою системи збалансованих показників BSC та KPI.

**Тема 4.** Формування ключових бізнес-процесів закладів охорони здоров'я, пов'язаних із антикризовим управлінням. Використання організаційних структур управління: адаптуюча структура; структура управління, орієнтована на пошук нового або на вирішення проблем; структура управління, організована за принципом ринку; венчурні структури.

**Тема 5.** Методики реінжинірингу та адаптація функцій закладу охорони здоров'я. Діагностика банкрутства. Визначення платоспроможності медичного закладу на підставі даних бухгалтерського балансу. Оціночні показники для поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних організацій. Групування показників для визначення інвестиційно-привабливих медичних закладів і оцінка майнового стану, фінансової стійкості інвестованого об'єкта, оцінки ліквідності активів об'єкта; оцінки прибутковості інвестованого об'єкта, оцінки ділової активності і ринкової активності. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності (поточної, критичної, надкритичної), а також ознак фіктивного, дійсного чи навмисного банкрутства чи доведення до банкрутства. Формування незадовільної структури балансу. Моделі й системи показників для прогнозування банкрутства (кризи): аналітичні коефіцієнти У. Бівера, моделі Е. Альтмана, Г. Лису, Р. Таффлера, Г. Тішоу, Конана і Гольдера, Спрінгейта.

**Тема 6.** Моніторинг та контроль параметрів допоміжних та підтримуючих бізнес-процесів закладу охорони здоров'я. Мета і зміст фінансової санації. Форми фінансової санації. Нормативно-методичне забезпечення процесів санації в Україні. Умови фінансування санації підприємств. Внутрішні і зовнішні джерела санації підприємства. Організація менеджменту санації на підприємстві. Класична модель фінансової санації.

**Тема 7.** Аналітичні процедури бізнес-аудиту в закладі охорони здоров'я. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління. Основні схеми реструктуризації. Послідовність проведення реструктуризації. Розкриття змісту реструктуризації. Класифікація видів реструктуризації по об'єктах, по способах проведення; сферах впливу і з точки зору фінансового стану об'єкта реструктуризації. Розробка варіантів реструктуризації у сфері

# МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Кафедра менеджменту охорони здоров'я

охорони здоров'я: формування спроможної мережі медичних закладів. Цілі та критерії антикризової стратегії реструктуризації підприємства в кризовій ситуації. Оцінка варіантів реструктуризації.

**Тема 8.** Організаційно-економічні заходи антикризового управління. Основні організаційно-економічні заходи містять стратегічне планування розвитку медичного закладу, програми фінансової стабілізації, інвестиційну політику в антикризовому управлінні, застосування лізингу в інвестиційній політиці, методи кредитної політики й управління дебіторською заборгованістю.

### *Перелік рекомендованої літератури:*

#### *Основна:*

1. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навчально-методичний посібник для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю "Організація та управління охороною здоров'я" / Ю.В. Вороненко, В.М. Пащенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.
3. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
4. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
5. Мартинюк О.А. Впровадження бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 2. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2-2016-ukr>
6. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 75-79.
7. Мартинюк О.А., Серебряннікова Н.І. Менеджмент та адміністративне управління: навчальний посібник.. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 540 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Рудінська О., Барон Р., Сахарова С. Яков С. Стратегічний аналіз бізнес-моделей інноваційного розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20. № 2(48). С. 145-156 .DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243686](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243686)

#### *Додаткова:*

1. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. 192 с.
2. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посібн. у схемах і таблицях. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
3. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ: КНТЕУ, 2015. 263 с.
4. Скібіцька О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2009. 568 с.
5. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
6. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 412 с.
7. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту охорони здоров'я**

8. Handbook of research on business process modeling / Ed. by Jorge Cardoso and Wil van der Aalst. – Hershey PA, London : Information Science Reference, 2009. 607 (XXV) p.
9. Six Sigma + Lean Toolset: Executing Improvement Projects Successfully / Ed. by Stephan Lunau; Translated by Astrid Schmitz. Berlin : Springer-Verlag, 2008. 315 (VIII) p.
10. Smith R. F. Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers / Ralph F. Smith. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2007. 228 (X) p.

*Інформаційні ресурси:*

1. Автоматизоване управління бізнес-процесами підприємства. URL: <http://inteltech.kiev.ua/uk/blogs/avtomatyzovane-upravlinnya-biznes-procesamy-pidpruyemstva>
2. Бізнес-процеси та документообіг URL: <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/>
3. Комплексне управління бізнес-процесами URL: <http://www.kubp.com.ua>
4. ARIS community website URL: <http://www.ariscommunity.com>.
5. Business Process Model and Notation Access mode : <http://www.bpmn.org>.
6. ELMA BPM. Access mode : [http://www.elma-bpm.ru/product/bpm/modeli\\_bisnes.html](http://www.elma-bpm.ru/product/bpm/modeli_bisnes.html)
7. IDEF, Integration DEFinition methods. Access mode : <http://www.idef.com>.
8. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements Access mode : [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823).

**ОЦІНЮВАННЯ**

*Форми і методи поточного контролю:*

- усний контроль: індивідуальне опитування за питаннями відповідної теми;
- письмовий контроль: оцінювання розв'язання ситуаційних завдань (в т.ч. розрахункових), оцінювання виконання індивідуального завдання;
- тестовий контроль: оцінювання виконання тестових завдань за темами.

**Критерії поточного оцінювання на практичному занятті**

<b>Оцінка</b>	<b>Критерії оцінювання</b>
Відмінно «5»	Здобувач бере активну участь на занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на запитання; бере активну участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей. Тестові завдання виконані в повному обсязі, всі 100% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання – повні та обґрунтовані. Здобувач вільно вирішує ситуаційні завдання (в т.ч. розрахункові), впевнено демонструє практичні навички за темою заняття та вірно інтерпретує отримані дані, висловлює власну креативну думку з теми завдання, демонструє творче мислення.
Добре «4»	Здобувач бере участь на занятті; добре володіє матеріалом; демонструє необхідні знання, але дає відповіді на запитання з деякими помилками; бере участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується основною навчально-методичною та науковою літературою; висловлює власну думку з теми заняття.

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

	<p>Тестові завдання виконані в повному обсязі, не менш ніж 70% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання - загалом правильні, проте наявні деякі помилки у визначеннях.</p> <p>Здобувач вірно вирішує ситуаційні завдання (в т.ч. розрахункові), але допускає незначні неточності та демонструє більш стандартизовані практичні навички за темою заняття при вірній інтерпретації отриманих даних, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє критичне мислення.</p>
Задовільно «3»	<p>Здобувач іноді бере участь на занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на запитання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і літературних джерел.</p> <p>Тестування виконано в повному обсязі, не менш ніж 50% відповідей є правильними, відповіді на відкриті питання - не логічні, з явними суттєвими помилками у визначеннях.</p> <p>Здобувач не достатньо володіє матеріалом для вирішення ситуаційних завдань (в т.ч. розрахункові), невпевнено демонструє практичні навички за темою заняття та інтерпретує отримані дані з суттєвими помилками, не висловлює свою думку з теми ситуаційного завдання.</p>
Незадовільно «2»	<p>Здобувач не бере участь на занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел.</p> <p>Тестування не виконано.</p> <p>Ситуаційне завдання не виконано.</p>

*Форми і методи підсумкового контролю:* залік.

Залік виставляється здобувачу, який виконав усі завдання робочої програми навчальної дисципліни, приймав активну участь у практичних заняттях, виконав індивідуальне завдання та має середню поточну оцінку не менше ніж 3,0 і не має академічної заборгованості.

### **САМОСТІЙНА РОБОТА ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Самостійна робота:*

- самостійна робота з рекомендованою основною та додатковою літературою, з електронними інформаційними ресурсами, підготовка до практичних занять;
- самостійне виконання індивідуального завдання, підготовка презентації для захисту індивідуального завдання.

### **ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

*Політика щодо дедлайнів та перекладання:*

- Пропуски занять з неповажних причин відпрацьовуються за розкладом черговому викладачу.
- Пропуски з поважних причин відпрацьовуються за індивідуальним графіком з дозволу деканату.

*Політика щодо академічної доброчесності:*

- Обов'язковим є дотримання академічної доброчесності здобувачами, а саме:
- самостійне виконання всіх видів робіт, завдань, форм контролю, передбачених робочою

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

програмою даної навчальної дисципліни;

- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

Неприйнятними у навчальній діяльності для учасників освітнього процесу є:

- використання родинних або службових зв'язків для отримання позитивної або вищої оцінки під час здійснення будь-якої форми контролю результатів навчання або переваг у науковій роботі;
- використання під час контрольних заходів заборонених допоміжних матеріалів або технічних засобів (шпаргалок, конспектів, мікро-навушників, телефонів, смартфонів, планшетів тощо);
- проходження процедур контролю результатів навчання підставними особами.

За порушення академічної доброчесності здобувачі освіти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності:

- зниження результатів оцінювання індивідуального опитування, виконання тестових завдань, оцінки за розв'язання ситуаційних завдань, виконання індивідуального завдання, заліку тощо;
- повторне проходження оцінювання (тестових завдань, ситуаційних завдань, індивідуального завдання, заліку тощо);
- призначення додаткових контрольних заходів (додаткові ситуаційні завдання, індивідуальні завдання, тести тощо);
- проведення додаткової перевірки інших робіт авторства порушника.

*Політика щодо відвідування та запізень:*

Стан здоров'я: здобувачі хворі на гострі інфекційні захворювання, у тому числі на респіраторні хвороби, до заняття не допускаються. Запізнення на заняття – не припустимі. Здобувач, який спізнився на заняття, може бути на ньому присутній, але якщо в журналі викладач поставив «нб», він повинен його відпрацювати у загальному порядку.

*Використання мобільних пристроїв:*

Використання будь-яких мобільних пристроїв заборонено. При порушенні даного пункту здобувач має покинути заняття та в журналі викладач ставить «нб», яку він повинен відпрацювати у загальному порядку.

Мобільні пристрої можуть бути застосовані здобувачами з дозволу викладача, якщо вони потрібні для виконання завдання.

*Поведінка в аудиторії:*

Поведінка здобувачів та викладачів в аудиторіях має бути робочою та спокійною, суворо відповідати правилам, встановленим Положенням про академічну доброчесність та етику академічних взаємин в Одеському національному медичному університеті, у відповідності до Кодексу академічної етики та взаємин університетської спільноти Одеського національного медичного університету, Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату у науково-дослідній та освітній роботі здобувачів вищої освіти, науковців та викладачів Одеського національного медичного університету.