

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

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

**Силабус навчальної дисципліни**  
**«Стратегічний менеджмент»**

<b>Обсяг навчальної дисципліни</b>	Загальна кількість годин на дисципліну: 90 годин, 3 кредити ЄКТС. Семестр: II I 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>	професор кафедри, д.е.н., доц. Борщ Вікторія Ігорівна завідувач кафедри, к.е.н., доц. Рудінська Олена Володимирівна
<b>Контактна інформація</b>	Довідки за телефонами: Борщ Вікторія Ігорівна +380971473003 E-mail: <a href="mailto:viktoriya.borshh@onmedu.edu.ua">viktoriya.borshh@onmedu.edu.ua</a> Григор'єва Тетяна Михайлівна +380671963300 <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* - вивчення теоретичних концепцій стратегічного управління, методології та методик розробки та реалізації стратегій закладів охорони здоров'я.

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

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

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

*Мета дисципліни:* формування системи теоретичних знань з питань стратегічного управління закладами охорони здоров'я та фармацевтичним бізнесом, методики розробки стратегій розвитку, набуття практичних вмінь і навичок використання інструментів стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі.

*Завдання дисципліни:*

- Отримання ґрунтовних знань щодо сучасних принципів, методів і інструментів стратегічного

# МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Кафедра менеджменту охорони здоров'я

управління закладами охорони здоров'я та фармацевтичним бізнесом; сформувати у здобувачів стратегічне мислення, розуміння концептуальних засад системного стратегічного менеджменту в галузі охорони здоров'я.

- Формування вмінь та навичок щодо формулювання і використання стратегій в системі управління закладами охорони здоров'я та фармацевтичними установами, технологій стратегічного планування та аналізу.
- Формування вмінь та навичок щодо діагностичних процедур з виявлення передумов та перспектив розвитку, стратегічного аналізу ресурсів та активів закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ.
- Отримання ґрунтовних знань про ресурсне та організаційне забезпечення стратегічного процесу та процедур створення стратегічної архітектури закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ.

### *Очікувані результати*

*У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен:*

#### *Знати:*

- визначення, мету та переваги стратегічного управління;
- сфери використання і відмінності концепцій стратегічного менеджменту;
- основні методологічні підходи до стратегічного менеджменту;
- особливості аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища закладів охорони здоров'я;
- основні підходи до формування та реалізації стратегій закладів охорони здоров'я;
- особливості різних теоретичних підходів до розроблення загальної стратегічної доктрини.

#### *Вміти:*

- визначати місію, мету і стратегію закладів охорони здоров'я;
- складати стратегічні плани розвитку закладів охорони здоров'я;
- здійснювати аналіз маркетингового середовища закладів охорони здоров'я;
- орієнтуватися на ринку серед конкурентів;
- здійснювати аналіз ринкових параметрів, структури потреб і місткості цільових ринків, сегментування цільових аудиторій споживачів прогнозування рівнів потенційного й платоспроможного попиту;
- використовувати отримані знання на практиці у сфері управління ринковими процесами, їх регулювання та дослідження;
- визначати стратегічні цілі управління діяльністю організації з урахуванням основного виду її економічної діяльності;
- здійснювати стратегічну діагностику в процесі прийняття стратегічних рішень;
- будувати конкурентну карту ринку, виділяти ключові фактори успіху та розвивати конкурентні переваги закладів охорони здоров'я;
- визначати конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я, місткість ринку та проводити стратегічне планування діяльності на ринку;
- застосовувати різні методи та інструментарій стратегічного менеджменту для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень;
- ідентифікувати агентів стратегічних змін в організації та визначати шляхи подолання опору змінам;
- проводити аналіз та розробляти заходи щодо удосконалення організаційної структури і культури в процесі стратегічного менеджменту закладами охорони здоров'я;
- оцінювати ризики реалізації альтернативних стратегічних рішень;
- здійснювати ефективний стратегічний контроль та налагоджувати якісний зворотний зв'язок у процесі стратегічного менеджменту закладів 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 годин); практичних занять (24 години); організації самостійної роботи здобувача (48 годин).

*Методи навчання.*

*Лекції.*

*Практичні заняття:* словесні методи: бесіда, пояснення, дискусія, обговорення проблемних ситуацій; наочні методи: ілюстрація (у тому числі мультимедійні презентації); практичні методи: кейс-стаді, вирішення ситуаційних завдань (в т.ч. розрахункових).

*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.

*Зміст навчальної дисципліни:*

Тема 1. Концептуальні засади стратегічного управління закладами охорони здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Тема 2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ. Комплексні методи стратегічного аналізу

Тема 3. Стратегічне планування в сфері охорони здоров'я

Тема 4. Управління реалізацією стратегічних планів та стратегічними змінами закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ. Стратегічний контроль

Тема 5. Управління конкурентоспроможністю закладів охорони здоров'я та фармацевтичних установ

Тема 6. Стратегічна модель управління закладами охорони здоров'я та фармацевтичним бізнесом

*Перелік рекомендованої літератури:*

### **Основна:**

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79.
3. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. Київ: Знання, 2015. 287 с.
6. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
7. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
8. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 460 с.
9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

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

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

**Додаткова:**

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. Пашенко; за заг. ред. Ю.В. Вороненка. Київ: Генеза, 2016. 334 с.
2. Державна політика у сфері охорони здоров'я: колективна монографія: ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 484 с.
3. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку: колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтєєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 424 с.
4. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. Харків : Консум, 2004. 208 с.
5. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
6. Міщенко А.П. Стратегічне управління. / А.П. Міщенко. Київ: ЦУЛ, 2004.
7. Сафонов Ю. М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України / Ю. М. Сафонов, В. І. Борщ // Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8 (218). С. 62–69.
8. Кусик Н.Л., Гузь Д.О., Буслаєва Г.В. Розділ 26. Індустрія охорони здоров'я: міжнародний досвід створення медичних туристичних кластерів / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Випуск 4 / за ред. Л.О. Волощук, Є.І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 524 с.
9. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
10. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.
11. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Д. Іщук, І. В. Жалінська. Київ : Кондор, 2003. 194 с.
12. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. Київ : КНТУ, 2004. 346 с.
13. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : Навч.- метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
14. Cornelius Femi POPOOLA, Kayode Sunday OSUNDINA & Kayode Lanre SULE Strategic management in healthcare organisations: purpose and challenges. URL: [https://www.academia.edu/30507993/Strategic\\_Management\\_in\\_Healthcare\\_Organisations\\_Purposes\\_and\\_Challenges\\_docx](https://www.academia.edu/30507993/Strategic_Management_in_Healthcare_Organisations_Purposes_and_Challenges_docx)
15. Hübner, Claudia & Flessa, Steffen. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8617. 10.3390/ijerph19148617.
16. Linda E. Swayne W. Jack Duncan Peter M. Ginter Instructor's Manual to Accompany Strategic Management of Health Care Organizations Fifth Edition. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/swayne/IM/ToCsandPreface.pdf>
17. Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001

**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)

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

**Кафедра менеджменту охорони здоров'я**

задач) за відповідними темами, 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. 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. 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.
Задовільно «3»	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. Тестування виконано в повному обсязі, не менш ніж 50% відповідей є правильними, відповіді на відкриті питання - не логічні, з явними суттєвими помилками у визначеннях. 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.
Незадовільно «2»	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. Тестування не виконано. Ситуаційне завдання не виконано.

*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

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

**Кафедра менеджменту охорони здоров'я**

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 за планом наданим викладачем, підготовка доповідей; підготовка презентації для захисту індивідуальних завдань.

**Критерії оцінювання індивідуального завдання**  
**«Розробка стратегії медичного закладу»**

<b>Оцінка</b>	<b>Критерії оцінювання</b>
Відмінно «5»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно та оригінально, оформлення відповідає вимогам, стратегію медичного закладу повністю розроблено за пропонуваним алгоритмом; здобувач вільно презентує матеріал; зміст презентації не перевантажений слайдами з текстовим матеріалом; здобувач формулює самостійні ґрунтовні судження, які підкріплені фактичними доказами, інформація на слайдах подана переважно схематично із використанням самостійно розроблених схем, малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними. Здобувач бере активну участь в оцінці стратегій конкурентів та здатний критично їх проаналізувати.
Добре «4»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам, стратегія медичного закладу розроблена за пропонуваним алгоритмом із незначними порушеннями; здобувач добре пояснює матеріал, формулює самостійні висновки; інформація у презентації подана переважно із використанням самостійно розроблених схем, малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними. Здобувач бере участь в оцінці стратегій конкурентів, але не повністю здатний критично їх проаналізувати.
Задовільно «3»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам із незначними порушеннями, стратегія медичного закладу частково розроблена за пропонуваним алгоритмом; здобувач пояснює матеріал не впевнено, формулює лише загальні висновки (або взагалі не може їх сформулювати), інформація у презентації подана з посиланням на джерела, однак вони оформлені із помилками. Здобувач бере пасивну участь в оцінці стратегій конкурентів, не здатний критично їх проаналізувати.
Незадовільно «2»	Індивідуальне завдання не виконано. Не зараховуються індивідуальні завдання та презентації, які виконані не самостійно або запозичені з мережі Інтернет.

# МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

## ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

*Політика щодо дедлайнів та перескладання:*

- 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 програмою даної навчальної дисципліни;
- посилання 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, використані 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 запізнень:*

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.

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