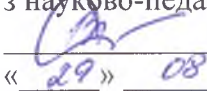
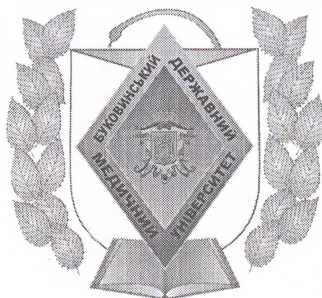


**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
БУКОВИНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор закладу вищої освіти
з науково-педагогічної роботи

 Володимир ХОДОРОВСЬКИЙ
« 29 » 08 2025 року



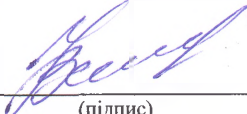
**ДОВІДНИК ДЛЯ СТУДЕНТА
(СИЛАБУС)
з вивчення навчальної дисципліни**

«МЕНЕДЖМЕНТ У МЕДСЕСТРИНСТВІ»

Галузь знань -	22 Охорона здоров'я
Спеціальність -	223 Медсестринство
Освітній ступінь -	другий (магістерський)
Курс навчання -	II
Форма здобуття освіти -	денна / дистанційна
Кафедра -	соціальної медицини та організації охорони здоров'я

Схвалено на засіданні кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я
26 серпня 2025 року (протокол № 2).

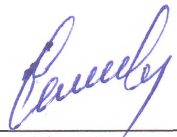
Завідувач кафедри


(підпис)

Ігор НАВЧУК

Схвалено предметною методичною комісією з дисциплін гігієнічного профілю
27 серпня 2025 року (протокол №1).

Голова предметної методичної
комісії


(підпис)

Святослав ДЕЙНЕКА

Чернівці, 2025

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ, ЯКІ ВИКЛАДАЮТЬ НАВЧАЛЬНУ ДИСЦИПЛІНУ

Кафедра	Соціальної медицини та організації охорони здоров'я
Прізвище, ім'я, по батькові науково-педагогічних працівників, посада, науковий ступінь, вчене звання, e-mail	1. Навчук Ігор Васильович – зав.кафедри, к.мед.н., доцент, navchuk.igor@bsmu.edu.ua 2. Бідучак Анжела Степанівна – д.мед.н., доцент, biduchak.anzhela@bsmu.edu.ua 3. Власик Любов Йосипівна – к.мед.н., доцент, ylasyk.lyubov@bsmu.edu.ua 4. Чорненка Жанетта Анатоліївна – к.мед.н., доцент, chornenka.zhanetta@bsmu.edu.ua Ясинська Ельвіра Цезарівна – к.мед.н., доцент, yasynska.elvira@bsmu.edu.ua
Веб-сторінка кафедри на офіційному веб-сайті університету	https://www.bsmu.edu.ua/sotsialnoyi-meditsini-ta-ooz/
Веб-сайт кафедри	https://ozo.bsmu.edu.ua
E-mail	Email: ozo@bsmu.edu.ua
Адреса	м. Чернівці, вул. вул. Федьковича, 16
Контактний телефон	0956748935

2. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО НАВЧАЛЬНУ ДИСЦИПЛІНУ

Статус дисципліни	обов'язкова
Кількість кредитів	3,0
Загальна кількість годин	90
Лекції	18
Практичні заняття	24
Самостійна робота	48
Вид заключного контролю	підсумковий модульний контроль

3. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ (АНОТАЦІЯ)

Опис навчальної дисципліни (анотація)

Навчальна дисципліна «Менеджмент у медсестринстві» передбачає:

- засвоєння загальних основ менеджменту в медсестринстві;
- засвоєння ключових проблем менеджменту;
- ознайомлення з роллю менеджера в діяльності організації (системи);
- ознайомлення з структурою та функціями управління;
- з'ясування основ управління персоналом лікувально-профілактичного закладу;
- аналіз інформаційного забезпечення діяльності лікувально-профілактичного закладу;
- особливості, технології урегулювання, управління, розв'язання та профілактики конфліктів в медичних установах.

4. ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

4.1. Перелік нормативних документів:

- Положення про організацію освітнього процесу – <https://cutt.ly/ArUqCMFh>;
- Інструкція щодо оцінювання навчальної діяльності студентів БДМУ в умовах впровадження Європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу – <https://cutt.ly/yrUqVPvn>;
- Положення про порядок відпрацювання пропущених та незарахованих занять – <https://cutt.ly/jrUqBS36>;
- Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти – <https://cutt.ly/3rUqMAbV>;

- Кодекс академічної доброчесності – <https://cutt.ly/FrUq1ljK>;
- Положення про запобігання академічному плагиату – <https://cutt.ly/MrUq6QAAt>;
- Положення про порядок та умови обрання здобувачами освіти вибіркових дисциплін – <https://cutt.ly/srUwo6Ci>;
- Положення про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти – <https://cutt.ly/SrUwp1ie>;
- Правила поведінки здобувачів освіти – <https://cutt.ly/ErUq72rZ>;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку – <https://cutt.ly/UrUwiACe>.

4.2. Політика щодо дотримання принципів академічної доброчесності здобувачів освіти:

- самостійне виконання навчальних завдань поточного та підсумкового контролів без використання зовнішніх джерел інформації;
- списування під час контролю знань заборонені;
- самостійне виконання індивідуальних завдань та коректне оформлення посилань на джерела інформації у разі запозичення ідей, тверджень, відомостей.

4.3. Політика щодо дотримання принципів та норм етики та деонтології здобувачами освіти:

- дії у професійних і навчальних ситуаціях із позицій академічної доброчесності та професійної етики та деонтології;
- дотримання правил внутрішнього розпорядку університету та правил поведінки здобувачів освіти, бути толерантними, доброзичливими та виваженими у спілкуванні зі студентами та співробітниками кафедр, закладів охорони здоров'я тощо;
- усвідомлення значущості прикладів людської поведінки відповідно до норм академічної доброчесності та медичної етики.

4.4. Політика щодо відвідування занять здобувачами освіти:

- присутність на всіх навчальних заняттях (лекціях, практичних (семінарських) заняттях, підсумковому модульному контролі) є обов'язковою з метою поточного та підсумкового оцінювання знань (окрім випадків з поважних причин).

4.5. Політика дедлайну та відпрацювання пропущених або незарахованих занять здобувачами вищої освіти:

- відпрацювання пропущених занять відбувається згідно з графіком відпрацювання пропущених або незарахованих занять та консультацій.

5. ПРЕРЕКВІЗИТИ І ПОСТРЕКВІЗИТИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ (МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ЗВ'ЯЗКИ)

Пререквізити (перелік навчальних дисциплін на яких базується вивчення даної дисципліни)	Постреквізити (перелік навчальних дисциплін для яких закладається основа в результаті вивчення даної дисципліни)
Педагогіка та мистецтво викладання у вищій школі. Соціологія медицини. Психологія праці та управління. Соціальна медицина та медична статистика. Доказова медицина та стандартизація медсестринської діяльності.	Первинна медико-санітарна допомога (ПМСД). Педагогічна практика. Клінічна практика.

6. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

6.1. Метою вивчення навчальної дисципліни є: формування у здобувачів освіти компетентностей, які необхідні для ефективного управління процесами в медсестринстві на різних рівнях системи охорони здоров'я, розвитку управлінського мислення, професійного лідерства, організації роботи медсестринських служб, управління персоналом, ресурсами та якістю надання медичної допомоги.

6.2. Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- Ознайомити студентів з базовими поняттями, принципами та функціями менеджменту в охороні здоров'я, зокрема в галузі медсестринства, а також з особливостями організаційної структури медичних закладів.
- Сформувати у здобувачів здатність аналізувати організацію як об'єкт управління, з урахуванням її формальних і неформальних структур, внутрішніх процесів та ролі менеджера.
- Навчити принципам етики та соціальної відповідальності менеджера, що необхідні для ефективної професійної діяльності у сфері медсестринства в умовах викликів та суспільних очікувань.
- Формувати вміння приймати обґрунтовані управлінські рішення в охороні здоров'я, враховуючи сучасні підходи до планування, прогнозування, аналізу ситуацій та оцінки ризиків.
- Навчити застосовувати функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, координація) в контексті управління медичними закладами та медсестринськими підрозділами.
- Розвивати компетентності з управління персоналом, зокрема з побудови ефективних систем лідерства, мотивації, делегування повноважень і розв'язання конфліктів у команді.
- Формувати знання про сучасну структуру управління в охороні здоров'я України, її нормативну базу, вертикаль підпорядкування, механізми фінансування, контролю та моніторингу.
- Навчити використовувати принципи контролю як управлінської функції, формувати та підтримувати ефективні системи внутрішнього контролю в установах охорони здоров'я.
- Сприяти розвитку навичок лідерства та стратегічного мислення, необхідних для впровадження змін, розвитку професійної автономії медичних сестер і впливу на якість надання допомоги.
- Забезпечити підготовку здобувачів до участі у вирішенні складних управлінських проблем, проведенні досліджень і впровадженні інновацій в управлінській практиці медсестринства.

7. КОМПЕТЕНТНОСТІ, ФОРМУВАННЮ ЯКИХ СПРИЯЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА:

7.1. Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у сфері медсестринства та освітнього процесу.

7.2. Загальні компетентності:

ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, пошуку, оброблення, аналізу та синтезу інформації.

ЗК2. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, адаптуватися та діяти в нових та стресових ситуаціях.

ЗК3. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.

ЗК5. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК6. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК7. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК8. Здатність працювати в команді.

ЗК9. Здатність до міжособистісної взаємодії. Діяти на основі етичних міркувань.

7.3. Фахові (спеціальні) компетентності:

ФК1. Здатність розв'язувати проблеми медсестринства, необхідні для проведення досліджень та/або провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур.

ФК2. Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі медсестринства у широких або мультидисциплінарних контекстах.

ФК3. Здатність розв'язувати проблеми медсестринства у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації з урахуванням стандартів професійної діяльності та аспектів соціальної та етичної відповідальності.

ФК6. Здатність управляти робочими або навчальними процесами, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів.

ФК7. Здатність здійснювати організацію та управління діяльністю медсестринських структурних підрозділів.

8. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ.

Навчальна дисципліна забезпечує формування таких програмних результатів навчання (ПРН):

ПРН 1. Застосовувати спеціалізовані концептуальні знання, що включають сучасні наукові здобутки, необхідні для проведення досліджень та/або провадження інноваційної діяльності у сфері медсестринства з метою розвитку нових знань та процедур.

ПРН 2. Здійснювати критичне осмислення проблем у сфері медсестринства на межі галузей знань.

ПРН 3. Володіти спеціалізованими вміннями/навичками розв'язання проблем, з урахуванням стандартів професійної діяльності та аспектів соціальної та етичної відповідальності.

ПРН 4. Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію у сфері охорони здоров'я до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються.

ПРН 5. Управляти робочими процесами у сфері охорони здоров'я, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів, оцінювати результати роботи колективу.

ПРН 6. Розробляти та впроваджувати плани професійної діяльності, виявляти професійні проблеми і знаходити шляхи їх конструктивного розв'язання.

ПРН 13. Збирати, аналізувати та оцінювати інформацію, необхідну для розв'язання складних задач у сфері медсестринства, зокрема у науковій та професійній літературі, базах даних.

ПРН 16. Приймати ефективні рішення з питань професійної діяльності у сфері медсестринства, у тому числі в умовах невизначеності; визначати фактори, що впливають на досягнення поставлених цілей, аналізувати і порівнювати альтернативи; оцінювати ризики та імовірні наслідки рішень.

В результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен:

8.1. Знати:

- Спеціалізовані концептуальні знання з менеджменту в медсестринстві, що включають сучасні наукові здобутки та інноваційні підходи до управління медсестринськими службами.

- Методи та інструменти проведення досліджень у сфері медсестринства, способи впровадження нових процедур і технологій у практику.

- Теоретичні основи критичного аналізу проблем у сфері медсестринства на межі галузей знань – медичної, соціальної, управлінської, економічної.

- Стандарти професійної діяльності та етичні принципи в управлінні медсестринством, а також соціальну відповідальність менеджера.

- Принципи ефективної комунікації з фахівцями і нефахівцями у сфері охорони здоров'я, способи аргументованого представлення висновків і пропозицій.

- Методи управління складними робочими процесами у сфері охорони здоров'я, принципи стратегічного планування та оцінки результатів діяльності колективу.

- Підходи до розробки та впровадження планів професійної діяльності, виявлення та аналізу професійних проблем, методи їх конструктивного вирішення.
- Принципи розробки та реалізації профілактичних заходів у сфері охорони здоров'я та медсестринства.
- Джерела, методи збору, аналізу та оцінки інформації, необхідної для вирішення складних завдань у медсестринстві, включно з використанням наукової та професійної літератури, баз даних і цифрових ресурсів.
- Методи прийняття ефективних рішень у професійній діяльності в умовах невизначеності, оцінки альтернатив, ризиків і можливих наслідків управлінських рішень.

8.2. Уміти:

- Застосовувати теоретичні знання з менеджменту та лідерства для вирішення професійних завдань у сфері охорони здоров'я.
- Аналізувати та оцінювати діяльність медичних закладів з урахуванням сучасних методів управління.
- Організовувати роботу колективу, мотивувати персонал та формувати ефективну команду.
- Використовувати методи планування, контролю та координації роботи медичної організації.
- Приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.
- Розробляти та впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності управління та якості медичних послуг.
- Здійснювати професійну комунікацію та взаємодію з колегами, пацієнтами та іншими учасниками медичної системи.

8.3. Демонструвати:

- Здатність застосовувати сучасні концепції менеджменту та лідерства у професійній діяльності, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль, з урахуванням національних і міжнародних стандартів у сфері охорони здоров'я.
- Вміння працювати в команді, ефективно розподіляти обов'язки між її членами, сприяти розвитку колективної відповідальності та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі.
- Навички стратегічного та оперативного планування діяльності медичної організації з використанням доказових підходів, інноваційних технологій та інструментів управління якістю.
- Здатність ухвалювати управлінські рішення на основі аналізу клінічних та організаційних ситуацій, оцінки ризиків, прогнозування можливих наслідків та вибору оптимальної стратегії дій.
- Комунікативну компетентність і професійну етику у взаємодії з колегами, пацієнтами та їх родинами, здатність до ведення ефективних переговорів та врегулювання конфліктних ситуацій.
- Орієнтацію на підвищення якості та безпеки медичних послуг шляхом впровадження сучасних методів контролю, моніторингу та оцінки результатів медичної діяльності.

9. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Опис кожного модуля дисципліни:

9.1. Конкретні цілі вивчення Модуля 1. «Менеджмент у медсестринстві».

Змістовий модуль 1. «Менеджмент організацій»

- Сформуувати у студентів розуміння менеджменту як науки та навчальної дисципліни, його предмета та об'єкта у сфері охорони здоров'я.

- Ознайомити з засадами менеджменту в Україні, специфікою менеджменту та управління у сфері охорони здоров'я, особливо в умовах реформування галузі.
- Розкрити закони, закономірності та принципи менеджменту та навчити застосовувати їх при організації роботи медичних закладів.
- Пояснити роль менеджера у діяльності організації, його основні функції, компетентності та відповідальність за прийняті рішення.
- Охарактеризувати організацію як об'єкт менеджменту, її структуру, функції та види.
- Сформувати розуміння етичних засад і соціальної відповідальності у менеджменті, важливості дотримання професійних стандартів та етичних норм у діяльності медичного персоналу.
- Визначити особливості формальних і неформальних організацій, їх роль та взаємодію у медичній сфері.
- Розкрити значення інформації в діяльності організацій, сформувати вміння збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття управлінських рішень.

Змістовий модуль 2. Управління організаціями

Конкретні цілі:

- Сформувати розуміння функцій менеджменту та їх ролі в діяльності керівника медичної організації.
- Ознайомити з принципами та методами прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я, включно з аналізом факторів впливу та оцінкою ризиків.
- Навчити розробляти та реалізовувати план управлінського рішення з урахуванням форм регулювання діяльності системи охорони здоров'я.
- Пояснити особливості управління в медичних установах, концептуальну модель системи управління та принципи ситуаційного менеджменту.
- Сформувати знання про функціональні обов'язки старшої медичної сестри, структуру управління в охороні здоров'я та організацію системи контролю керівника.
- Ознайомити з принципами організації управлінської праці, розробкою посадових інструкцій та графіків роботи медичних сестер.
- Розкрити основні напрями роботи менеджера у сфері охорони здоров'я, зокрема підвищення кваліфікації середнього медичного персоналу, організацію роботи за сумісництвом.
- Сформувати уявлення про психологію службових стосунків, методи управління конфліктами, стресами та взаємовідносинами у медичних колективах.
- Ознайомити з принципами керівництва та лідерства в медичних організаціях, їх впливом на ефективність колективу.
- Розкрити порядок акредитації та ліцензування медичних закладів, їх значення для якості медичної допомоги.

9.2. Тематична структура модуля (змістових модулів).

Модуль 1. «Менеджмент у медсестринстві»

Змістовий модуль 1. «Менеджмен організацій»

Тема 1. Загальні основи менеджменту в охороні здоров'я. Засади менеджменту в Україні.

Загальні основи менеджменту. Менеджмент – як наука та предмет викладання. Поняття «менеджмент» та «менеджер». Роль менеджменту та менеджерів в організації охорони здоров'я. Історія розвитку менеджменту. Застосування «теорії систем» в управлінні. Основні властивості управлінських систем. Відмінності поняття «система охорони здоров'я», «організація охорони здоров'я». Особливості системи охорони здоров'я.

Історія розвитку менеджменту: Фойолі – батько менеджменту.

Соціологія та психологія в розвитку мотиваційного аспекту менеджменту. Вплив кібернетики на розвиток менеджменту. Причини розвитку менеджменту в Україні.

Тема 2. Менеджмент як наука та предмет викладання.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорії «менеджмент». Історія розвитку менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 3. Засади менеджменту в Україні.

Суть сучасного менеджменту. Модель переходу з теорії до практики. Роль сучасного менеджера. вимоги до сучасного керівника. Основні проблеми українського менеджменту. Цінності компанії. Інтеграція організаційної структури. Форми оцінки персоналу в сучасних умовах. Основні положення традиційного менеджменту. Основні характеристики сучасного менеджменту.

Тема 4. Менеджмент та управління в охороні здоров'я.

Особливості процесу управління в системі охорони здоров'я на галузевому, місцевому та організаційному рівнях в сучасних умовах. Чинники, що впливають на ефективність управління охороною здоров'я. Управлінське рішення: визначення, етапи реалізації, переваги та недоліки різних методів його прийняття. Методика розробки та прийняття управлінських рішень щодо організації роботи лікувально-профілактичних і санітарно-профілактичних закладів. Особливості реалізації управлінських рішень з урахування соціально-психологічних прошарків колективу. Сутність різних управлінських актів в системі охорони здоров'я. Роль керівника в забезпеченні ефективності діяльності закладів охорони здоров'я.

Тема 5. Закони, закономірності та принципи менеджменту.

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Тема 6. Роль менеджера в діяльності організації. Організація як об'єкт менеджменту.

Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

Тема 7. Етика і соціальна відповідальність в менеджменті.

Мистецтво спілкування в медсестринстві. Навчання в сестринській справі. Сестринська педагогіка. Спілкування як ефективний спосіб допомоги людям в адаптації до змін в житті у зв'язку з захворюванням. Самоконтроль медичної сестри при безсловесному спілкуванні (вираз обличчя, міміка, жести). Функції медичної сестри як викладача з питань, що стосуються стану здоров'я. Способи навчання: формальні і неформальні, індивідуальні і колективні.

Сутність відповідальності та етики у менеджменті. Особливості етичної поведінки організацій. Фактори, що впливають на етичність прийняття рішень. Сутність і стратегічні цілі корпоративної соціальної відповідальності. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Тема 8. Формальні і неформальні організації.

Групи та їх класифікація. Формальні і неформальні групи, причини їх виникнення, характеристика та відмінності.

Специфіка взаємодії формальних і неформальних груп.

Фактори забезпечення ефективної діяльності груп.

Групи та їх класифікація. Формальні і неформальні групи, причини їх виникнення, характеристика та відмінності

Тема 9. Роль інформації в діяльності організацій.

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.

Змістовий модуль 2. Управління організаціями.

Тема 10. Функції управління. Управлінські рішення в охороні здоров'я.

Реалізація управлінських рішень.

Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту.

Тема 11. Методи прийняття управлінських рішень.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Економічні методи

Тема 12. Функції менеджменту в діяльності менеджера.

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних. Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні. Методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 13. Управлінські рішення в охороні здоров'я.

Підходи до прийняття рішень. Взаємозалежність рішень. Методи моделювання. Моделі прийняття управлінських рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Методи прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. Методи колективних рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень.

Тема 14. План реалізації управлінського рішення.

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

Тема 15. Форми регулювання діяльності системи.

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Тема 16. Особливості управління в медичних установах.

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Тема 17. Концептуальна модель системи управління.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Тема 18. Ситуаційне управління.

Відкриті організації. Ситуаційні теорії управління. Вимоги до ситуаційного управління, визначення потенціалу організації при здійсненні ситуаційного управління, відповідні зміни, які дозволяють адаптуватися до ситуації.

Тема 19. Функціональні обов'язки старшої медичної сестри.

Посадова інструкція. Передумова до посадової інструкції, характеристика робіт та посадові обов'язки.

Тема 20. Структура управління в охороні здоров'я.

Управлінський цикл. Типи структур управління:

- лінійний;
- лінійно-штабний;
- функціональний;
- матричний

Структура і форма організацій. Ланки, компоненти і рівні управління. Форма організації підприємства.

Тема 21. Організація діючої системи контролю керівника.

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи, цілі і функції контролю. Види управлінського контролю: попередній, поточний, заключний контроль. Поведінкові аспекти контролю. Ступінь контролю та міра відповідальності за результат. Типи контрольних систем та їх зміст. Контролінг у системі управління підприємством.

Тема 22. Організація управлінської праці.

Організація службових нарад. Нормування управлінської праці. Планування роботи апарату управління. Освоєння кодексу законів про працю, санітарно-гігієнічних вимог до організації робочого місця. Структура проведення наради. Регламентація управлінської діяльності.

Тема 23. Посадова інструкція старшої медичної сестри.

Посадова інструкція. Передумова до посадової інструкції, характеристика робіт та посадові обов'язки старшої медичної сестри відділення лікарні.

Тема 24. Графік роботи медичних сестер.

Робочий час медичних сестер та його облік. Специфіка робочого часу медичних сестер у поліклініці та стаціонарі.

Тема 25. Основні розділи роботи менеджера в охороні здоров'я.

Фахівець з менеджменту в охороні здоров'я за різними освітньо-кваліфікаційними рівнями (бакалавр, спеціаліст, магістр), який здатний виконувати роботу з управлінської та економічної діяльності.

Основні розділи роботи менеджера в різних лінійних та функціональних підрозділах лікувально-профілактичних установ усіх форм власності.

Тема 26. Підвищення кваліфікації середнього медичного персоналу за місцем роботи.

Професійний розвиток медичних працівників сприяє впровадженню сучасних методів лікування та догляду за пацієнтами. Систематичне навчання забезпечує відповідність знань медичного персоналу сучасним вимогам охорони здоров'я.

Інноваційні освітні технології ефективно використовуються в процесі підвищення кваліфікації. Мотивація середнього медичного персоналу до безперервного професійного розвитку підвищує рівень відповідальності та ініціативності.

Тема 27. Організація роботи за сумісництвом.

Робота за сумісництвом у Державних закладах охорони здоров'я. Особливості роботи медичних працівників за сумісництвом. Трудові відносини.

Поняття «сумісництво» та його особливості.

Тема 28. Психологія службових стосунків.

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.

Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Змістовні теорії мотивації – теорії А. Маслоу, Д. Мак Клееланада, Ф. Герцберга. Теорії мотивування процесного підходу: теорія очікувань, теорія справедливості і теорія Портера-Лоулера. Порівняння теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 29. Управління конфліктами та стресами.

Типи, причини і моделі конфлікту. Функції конфліктів та підходи до їх вирішення. Особливості управління стресами в організації.

Тема 30. Взаємовідносини у медичних колективах.

Комунікаційний процес. Суть та складові елементи процесу комунікацій. Види комунікацій. Удосконалення міжособових та організаційних комунікацій.. Перепона на шляху міжособових комунікацій. Шляхи удосконалення спілкування. Перешкоди в організаційних комунікаціях. Шляхи вдосконалення комунікацій в організаціях.

Тема 31. Керівництво та лідерство.

Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Влада і вплив в менеджменті. Концепція залежності. Баланс влади. Необхідність влади в менеджменті. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми влади та впливу: законна влада, харизматичний вплив, вплив через знання, вплив через страх, вплив через винагороду. Сучасні форми влади і впливу.

Тема 32. Акредитиція та ліцензування медичних закладів.

Поняття «ліцензування» та «акредитація». Основні стандарти та вимоги. Етапи акредитації.

Тема 33. Підсумковий модульний контроль.**10. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	Усього	у тому числі			
		Аудиторні		Самостійна робота студента	Індиві- дуальна робота
		Лекції	Практичні заняття		
1	2	3	4	5	6
Модуль 1. Менеджмент у медсестринстві					
Змістовий модуль 1. Менеджмент організацій					
Загальні основи менеджменту в охороні здоров'я.	2	2			
Менеджмент як наука та предмет викладання	4		2	2	
Засади менеджменту в Україні. Менеджмент та управління в охороні здоров'я	4		2	2	
Закони, закономірності та принципи менеджменту	2	2			
Роль менеджера в діяльності організації. Організація як об'єкт менеджменту.	4		2	2	
Етика і соціальна відповідальність в менеджменті.	4		2	2	
Формальні і неформальні організації	4		2	2	
Роль інформації в діяльності організацій	2	2			
Разом за змістовим модулем 1	26	6	10	10	
Змістовий модуль 2. Управління організаціями					
Функції управління. Управлінські рішення в охороні здоров'я. Реалізація управлінських рішень	2	2			
Методи прийняття управлінських рішень	2			2	
Функції менеджменту в діяльності менеджера	4		2	2	

Управлінські рішення в охороні здоров'я	4		2	2	
План реалізації управлінського рішення	2			2	
Форми регулювання діяльності системи	4			4	
Особливості управління в медичних установах	6		2	4	
Концептуальна модель системи управління	2			2	
Ситуаційне управління	2	2			
Функціональні обов'язки старшої медичної сестри	2			2	
Структура управління в охороні здоров'я	4		2	2	
Організація діючої системи контролю керівника	4		2	2	
Організація управлінської праці	2	2			
Посадова інструкція старшої медичної сестри. Графік роботи медичних сестер	2			2	
Основні розділи роботи менеджера в охороні здоров'я	2			2	
Підвищення кваліфікації середнього медичного персоналу за місцем роботи	1			1	
Організація роботи за сумісництвом	1			1	
Психологія службових стосунків	4	2			2
Управління конфліктами	2	2			
Взаємовідносини у медичних колективах	2			2	
Управління стресами	1			1	
Керівництво та лідерство	3		2	1	
Акредитиція та ліцензування медичних закладів	2	2			
Разом за змістовний модуль 2	60	12	12	34	2
Індивідуальна робота (за наявності)	2				2
Проведення підсумкового модульного контролю	2		2		
Всього годин за модуль	90	18	24	44	4

11. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Загальні основи менеджменту в охороні здоров'я.	2
2	Закони, закономірності та принципи менеджменту.	2
3	Роль інформації в діяльності організацій	2

4	Функції управління. Управлінські рішення в охороні здоров'я. Реалізація управлінських рішень.	2
5	Ситуаційне управління.	2
6	Організація управлінської праці.	2
7	Психологія службових стосунків	2
8	Управління конфліктами та стресами.	2
9	Акредитиція та ліцензування медичних закладів.	2
РАЗОМ		18

12. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Загальні основи менеджменту в охороні здоров'я	2
2.	Засади менеджменту в Україні. Менеджмент та управління в охороні здоров'я	2
3.	Роль менеджера в діяльності організації. Організація як об'єкт менеджменту	2
4.	Етика і соціальна відповідальність в менеджменті	2
5.	Формальні і неформальні організації	2
6.	Функції менеджменту в діяльності менеджера	2
7.	Управлінські рішення в охороні здоров'я	2
8.	Особливості управління в медичних установах	2
9.	Структура управління в охороні здоров'я	2
10.	Організація діючої системи контролю	2
12	Керівництво та лідерство	2
	Підсумковий модульний контроль	2
РАЗОМ		24

13. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Менеджмент як наука та предмет викладання	2
2	Закони, закономірності та принципи менеджменту	2
3	Засади менеджмента в Україні	2
4	Роль менеджера в діяльності організації. Організація як об'єкт менеджменту.	2
5	Етика і соціальна відповідальність в менеджменті	2
6	Формальні і неформальні організації	2
7	Методи прийняття управлінських рішень	2
8	Функції менеджменту в діяльності менеджера	2
9	Управлінські рішення в охороні здоров'я	2
10	План реалізації управлінського рішення	2
11	Форми регулювання діяльності системи	4
12	Особливості управління в медичних установах	4
13	Концептуальна модель системи управління.	2
14	Функціональні обов'язки старшої медичної сестри	2
15	Основні розділи роботи менеджера в охороні здоров'я	2
16	Структура управління в охороні здоров'я	2
17	Організація діючої системи контролю керівника	2
18	Підвищення кваліфікації середнього медичного персоналу за	1

	місцем роботи	
19	Організація роботи за сумісництвом	1
20	Взаємовідносини у медичних колективах	2
21	Управління конфліктами	1
22	Управління стресами	1
22	Керівництво та лідерство.	2
23	Написання реферату на задану тему	4
	РАЗОМ	48

14. ПЕРЕЛІК ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Передбачається написання реферату з даної дисципліни на тему:

- Еволюція менеджменту в медсестринстві: міжнародний та український контекст.
- Принципи системного підходу в управлінні медсестринською службою.
- Роль старшої медичної сестри як лідера та менеджера в ЛПЗ.
- Впровадження етичних стандартів у медсестринське управління.
- Ефективне прийняття управлінських рішень у роботі медичної сестри-менеджера.
- Функціональна модель управління персоналом медсестринської служби.
- Формальні та неформальні структури в медичних організаціях: вплив на командну роботу.
- Управління якістю медсестринської допомоги: роль середнього медперсоналу.
- Керівництво та лідерство: стиль управління в роботі головної медсестри.
- Організація внутрішнього контролю якості сестринської діяльності.
- Стратегічне планування діяльності медсестринської служби.
- Соціальна відповідальність медсестринського менеджера перед колективом і пацієнтами.
- Конфлікти в медичному колективі: методи діагностики та управління.
- Ділова комунікація та культура спілкування в управлінні персоналом.
- Організація роботи з підвищення кваліфікації медсестер у ЛПЗ.
- Роль медсестринського менеджера в умовах реформування охорони здоров'я.
- Концепція управління змінами в медсестринській службі.
- Особливості застосування принципів менеджменту в умовах надзвичайних ситуацій.
- Документальне забезпечення управління у медсестринстві.
- Роль управлінських функцій у підвищенні ефективності роботи медичних сестер.

15. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

До кожної теми практичного заняття та для теми самостійної роботи передбачено виконання індивідуальної ситуаційної задачі.

Ситуаційна задача №1

У відділі охорони здоров'я поставлено завдання скоротити витрати на матеріали без зниження якості медичних послуг. Ви — менеджер цього відділу. Які кроки Ви зробите для досягнення цієї мети? Опишіть процес прийняття управлінських рішень і визначте, які функції менеджменту будуть задіяні.

Ситуаційна задача №2

У вашій організації виникла суперечність між офіційними правилами (формальними нормами) і неформальними звичаями колективу. Як менеджер, яким чином Ви будете вирішувати цю проблему, враховуючи принципи етики та соціальної відповідальності?

Ситуаційна задача №3

Вас призначено менеджером новоствореного медичного підрозділу. Які основні критерії Ви врахуєте для ефективного виконання місії організації? Опишіть роль менеджера у формуванні організаційної структури.

Ситуаційна задача №4

Колектив медичної установи висловлює незадоволення рішенням керівництва, мотивуючи це невідповідністю управлінської політики етичним нормам. Як менеджер, як Ви відреагуєте на цю ситуацію і які заходи вживатимете для відновлення довіри?

Ситуаційна задача №5

У медичній організації, після розмежування посадових обов'язків, виникли конфлікти між формальними і неформальними групами через непорозуміння ролей. Які дії вживатиме менеджер для врегулювання ситуації?

Ситуаційна задача №6

Виявлено, що неформальні лідери колективу мають більший вплив на мотивацію персоналу, ніж офіційні керівники. Як менеджер, як Ви використаєте цей факт для підвищення ефективності роботи організації?

Ситуаційна задача №7

Менеджер отримав завдання оптимізувати роботу підрозділу, зменшивши кількість перевищень бюджету. Які функції менеджменту потрібно застосувати у першу чергу і чому?

Ситуаційна задача №8

У вашому медичному закладі впроваджено нові управлінські рішення, що викликали опір серед працівників. Опишіть механізми реалізації цих рішень з урахуванням особливостей управління в медичних установах.

Ситуаційна задача №9

Медичний заклад вирішує змінити структуру управління з лінійної на функціональну. Які переваги і виклики ви передбачаєте в цьому процесі? Як менеджер, що Ви зробите для успішного впровадження змін?

Ситуаційна задача №10

Керівник медичного відділу має проблеми з контролем за виконанням завдань персоналом: деякі завдання постійно затримуються. Які види контролю слід застосувати для покращення ситуації?

Ситуаційна задача №11

Ви — керівник сестринської служби. Виявили, що контроль за якістю медсестринської допомоги відбувається формально і неефективно. Які кроки Ви зробите для організації діючої системи контролю?

Ситуаційна задача №12

Колектив медичних сестер скаржиться на недостатній зворотний зв'язок від керівника, що призводить до частих помилок. Як Ви налаштуєте систему контролю для підвищення відповідальності та якості роботи?

Ситуаційна задача №13

Ви призначені керівником відділу медсестринства. Які лідерські стилі Ви застосуєте для мотивації команди у складних умовах змін?

Ситуаційна задача №14

У підрозділі виник конфлікт між старшими медичними сестрами через різне бачення цілей. Як лідер, які кроки Ви зробите для налагодження конструктивної взаємодії?

Ситуаційна задача №15

Ви — викладач менеджменту в медсестринстві. Як би Ви пояснили студентам роль менеджменту як науки і предмета викладання на прикладі конкретної медичної установи?

Ситуаційна задача №16

Під час лекції з менеджменту вам необхідно пояснити студентам основні закони і принципи менеджменту. Наведіть приклади застосування цих законів у роботі медичного закладу.

Ситуаційна задача №17

Як менеджер медичного закладу, ви повинні дотримуватися національних засад менеджменту в Україні. Які особливості управління Ви врахуєте при плануванні роботи свого підрозділу?

Ситуаційна задача №18

Менеджер відділення повинен організувати роботу нової команди. Яким чином він впливатиме на організацію як об'єкт менеджменту, щоб досягти високої продуктивності?

Ситуаційна задача №19

У колективі медичного закладу з'явився конфлікт через порушення етичних норм. Як менеджер, які кроки Ви зробите для відновлення соціальної відповідальності і дотримання етики?

Ситуаційна задача №20

Відносини в колективі розділилися на формальні та неформальні. Як менеджер, як Ви будете працювати з обома цими групами для підтримки ефективної взаємодії?

Ситуаційна задача №21

Ви відповідаєте за планування годин навчального модуля з менеджменту. Як необхідно збалансувати навчальне навантаження для забезпечення якісного засвоєння матеріалу?

Ситуаційна задача №22

Як менеджер медичного закладу, організуйте роботу по впровадженню другого змістовного модуля з управління медичними організаціями. На що потрібно звернути особливу увагу?

Ситуаційна задача №23

У процесі прийняття управлінських рішень виявляються суперечності між різними методами. Як менеджер, який підхід Ви застосуєте для обґрунтованого вибору методу?

Ситуаційна задача №24

Ви керівник відділу, де менеджери не завжди чітко виконують свої функції. Які заходи Ви застосуєте для поліпшення розуміння і виконання функцій менеджменту?

Ситуаційна задача №25

У медичному закладі потрібно прийняти важливе управлінське рішення під тиском часу. Як Ви організуєте процес прийняття і реалізації цього рішення?

Ситуаційна задача №26

План реалізації управлінського рішення в підрозділі затримується через недостатню координацію. Як ви оптимізуєте планування, щоб усунути ці проблеми?

Ситуаційна задача №27

У процесі регулювання роботи медичного відділення виникли труднощі через неоднозначність процедур. Як ви вдосконалисте форми регулювання для підвищення ефективності?

Ситуаційна задача №28

Менеджер медичної установи планує організаційні зміни. Як врахувати особливості управління в медичних закладах для успішної реалізації змін?

Ситуаційна задача №29

Вам потрібно пояснити колегам концептуальну модель системи управління. Які ключові елементи системи Ви підкреслите, щоб забезпечити розуміння і практичне застосування?

Ситуаційна задача №30

Старша медична сестра має розширені функціональні обов'язки. Як Ви сформуєте посадову інструкцію, щоб вона була зрозумілою і відповідала реальним завданням?

Ситуаційна задача №31

Менеджер медичного закладу повинен визначити основні розділи своєї роботи. Як він розподілить завдання між різними напрямками управління?

Ситуаційна задача №32

В умовах реорганізації структури управління в охороні здоров'я, як менеджер, Ви повинні адаптувати управлінський цикл під нові умови. Як Ви це зробите?

Ситуаційна задача №33

Керівник підрозділу контролює роботу медичних сестер, але система контролю не дає потрібного результату. Як Ви організуєте діючу систему контролю керівника?

Ситуаційна задача №34

Ви плануєте підвищення кваліфікації середнього медичного персоналу за місцем роботи. Які заходи потрібно організувати, щоб підвищення було ефективним і відповідало потребам закладу?

16. МЕТОДИ ТА ФОРМИ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ (у т.ч. критерії оцінювання результатів навчання)

16.1. Форма, порядок, методика та критерії оцінювання поточної навчальної діяльності.

Початковий рівень визначається на першому практичному занятті за допомогою письмової контрольної роботи, яка складається з 10 тестових завдань.

Поточний контроль засвоєння тем здійснюється на практичних заняттях відповідно до конкретних цілей, шляхом:

- індивідуального усного опитування за теоретичними питаннями на основі рекомендованої літератури, які включені до методичних розробок з відповідних тем;
- розв'язування ситуаційних задач за темою заняття на основі рекомендацій у методичних розробках, підбірки задач, відповідних методичних матеріалів кафедри, задачників, практикумів;
- у формі тестових завдань з однією чи декількома правильними відповідями;
- у формі письмових контрольних робіт.
- інтерактивних методів навчання (дискусія, робота в малих групах, мозковий штурм, кейс-метод, ділова гра.

16.2. Форма, порядок, методика та критерії оцінювання індивідуальної самостійної роботи.

Навчальною робочою програмою передбачено написання студентами індивідуальної самостійної роботи й її подальшим захистом.

Індивідуальна самостійна робота (ІСР) виконується у формі реферату за темами, що поглиблюють або деталізують зміст модуля і дозволяє отримати до 10 балів, що відповідає оцінці «5»; оцінка «4» - 8 балів, «3» – 6 балів. Бали додаються до поточної навчальної діяльності.

16.3. Умови допуску до складання підсумкового контролю.

До підсумкового модульного контролю допускаються студенти, які відвідали усі передбачені навчальною програмою з дисципліни аудиторні навчальні заняття та одержали на них позитивні оцінки («5», «4», «3»), а також при вивченні модуля набрали кількість балів, не меншу за мінімальну.

Студенту, який з поважних чи без поважних причин мав пропуски навчальних занять, дозволяється відпрацювати академічну заборгованість до певного визначеного терміну.

16.4. Форма, порядок, методика та критерії оцінювання під час проведення підсумкового контролю.

Підсумковий модульний контроль здійснюється по завершенню вивчення всіх тем модуля на останньому контрольному занятті з модуля.

Підсумковий контроль у межах вивчення дисципліни проводиться у формі модульного підсумкового контролю (МПК). МПК має на меті оцінити рівень засвоєння студентами навчального матеріалу модуля, сформованість професійних знань, умінь і навичок, передбачених освітньою програмою. Оцінювання здійснюється індивідуально відповідальним викладачем або комісією, призначеною кафедрою. МПК спрямований на комплексну перевірку теоретичних знань, практичних умінь і навичок студентів відповідно до змісту навчального модуля.

Форма проведення включає в себе письмові відповіді на контрольні питання до підсумкового модульного контролю, розв'язання ситуаційних задач та виконання тестових завдань на освітній платформі БДМУ е-Освіта.

Оцінка за модуль формується на основі підсумкової атестації (МПК) та на основі наступних компонентів компонентів: поточного контролю, підсумкового модульного контролю та додаткових балів, які отримані при виконанні індивідуальної самостійної роботи (ІСР) студента, яка дає додаткові бали. Оцінка «5» - 80 балів, оцінка «4» - 65 балів та оцінка «3» - 50 балів.

17. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

МОДУЛЬ 1. «Соціальна медицина та медична статистика»

17.1. Перелік теоретичних питань до підсумкового модульного контролю.

Модуль 1.«МЕНЕДЖМЕНТ У МЕДСЕСТРИНСТВІ »

1. Поняття «менеджмент та менеджер».
2. Відмінності понять «система охорони здоров'я» та «охорона здоров'я».
3. Роль менеджменту та менеджерів в охороні здоров'я.
4. Основні функції менеджменту в галузі охорони здоров'я.
5. Історія розвитку менеджменту:
 - тейлоризм;
 - Фойлі - батько менеджменту;
 - соціологія та психологія в розвитку мотиваційного аспекту менеджменту;
 - вплив кібернетики на розвиток менеджменту.
6. Причини розвитку менеджменту в Україні.
7. Ситуаційна та інтегрована теорії менеджменту.
8. Менеджмент як складова управління охороною здоров'я.
9. Менеджер як управитель в охороні здоров'я, завдання та обов'язки менеджера.
10. Суть системного підходу та системного аналізу в управлінні системами.
11. Класифікація і характеристика систем управління.
12. Структурно-функціональні частини керуючої системи (суб'єкт; суб'єкт управління).
13. Основні функціональні процеси моделі системи.
14. Організаційно-функціональні цикли (стадії) системи.
15. Системостабілізуючі фактори управлінських систем.
16. Організація апарату управління з позиції системного підходу.
17. Методи управління:
 - особливості організаційно-розпорядчих методів управління;
 - особливості організаційно-стабілізуючих методів управління.
18. Цикл управління.
19. Основні фази управління.
20. Порядок дій при здійсненні процесу управління.
21. Шляхи управління їх характеристика.
22. Основні вимоги до процесу управління.
23. Комплексний підхід щодо удосконалення процесу управління.
24. Особливості управління охороною здоров'я в сучасних умовах.
25. Поняття про «централізоване» та «децентралізоване управління галузями охорони здоров'я».
26. Управління на відхиленнях (псевдоуправління).
27. Стратегія, тактика і стиль управління охороною здоров'я в сучасних умовах.
28. Організація як складова частина менеджменту.
29. Основні характерні риси організації як об'єкту менеджменту.
30. Зовнішнє та внутрішнє оточення організації.
31. Зв'язок «організації», «системи», «управління».
32. Основні принципи ефективності організації.
33. Формальні і неформальні організації.
34. Культура організації.
35. Види організацій за ступенем власності.
36. Види організацій за формою оплати праці.
37. Розподіл праці в організаціях.
38. Значення інформації для управління закладами охорони здоров'я.
39. Види інформації в охороні здоров'я.
40. Джерела інформації в системі охорони здоров'я.
41. Зміст роботи менеджера з інформацією.
42. Фактори, що визначають інформаційну забезпеченість в управлінській практиці.
43. Основні недоліки інформаційного забезпечення .
44. Інформаційно-інтегровані системи. Значимість їх впровадження.

45. Єдина і формаційна база для управління діяльністю лікувально-профілактичних закладів. Їх переваги.
46. Впровадження електронного талону амбулаторного пацієнта і необхідних пакетів документів при існуванні єдиної інформаційної бази.
47. Комплекс функцій менеджменту в діяльності менеджера.
48. Функція менеджменту «мета управління».
49. Функція менеджменту «планування», принципи та методи планування.
50. Класифікація управлінських рішень.
51. Вимоги до управлінських рішень.
52. Визначення основних факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень.
53. Методи прийняття управлінських рішень. Метод «мозкової атаки», метод суцільного обговорення та дискусій.
54. Метод голосування «за» і «проти» та метод «ділової гри».
55. Психологічні стадії прийняття управлінських рішень.
56. Основні етапи вироблення та прийняття управлінських рішень.
57. Форми управлінських рішень.
58. Значення плану реалізації управлінських рішень.
59. Складові елементи плану реалізації управлінських рішень.
60. Основні вимоги до складання плану реалізації управлінських рішень.
61. Правила заповнення документу «План реалізації наказу».
62. Форми регулювання діяльності системи.
63. Класифікація ділових нарад.
64. Вимоги до проведення ділових нарад.
65. Значення функції контролю в управлінні.
66. Організація діючої системи контролю керівника.
67. Види контролю.
68. Основні вимоги до процесу контролю.
69. Контроль роботи середніх медичних працівників в ЛПЗ.
70. Документація, що використовується для функції результатів контролю.
71. Історичні аспекти ситуаційного управління.
72. Концепція ситуаційного управління.
73. Службово-посадові групи апарату.
74. Методи та методика прогнозування ситуації в управлінні.
75. Поняття «процес управління».
76. Основні групи управлінських ситуацій.
77. Технологічно-функціональні фази процесу управління.
78. Концептуальна модель системи управління.
79. Основні принципи наукової організації праці в управлінні закладами охорони здоров'я.
80. Традиційні механізми в управлінні персоналом лікарні.
81. Принципи планування кадрів.
82. Фактори, що впливають на планування кадрів.
83. Типи критерій відбору кандидатур на вакантні посади.
84. План організації робочого місця.
85. Основні розділи роботи менеджера в охороні здоров'я.
86. Принципи планування роботи менеджера в охороні здоров'я.
87. Функціональні обов'язки старшої медичної сестри.
88. Посадова інструкція старшої медичної сестри.
89. Планування щоденної роботи медичної сестри в стаціонарі і поліклініці.
90. Роль головного лікаря і старшої медичної сестри в комплектуванні штату і відбору кандидатур на певні посади.
91. Підвищення кваліфікації середнього медичного персоналу за місцем роботи.
92. Графік роботи медичних сестер.
93. Організація роботи за сумісництвом.
94. Організація роботи в нічний час і у вихідні дні.

95. Конфлікт: поняття, структурні елементи, класифікація, види. Особливості конфліктів в медичних установах системи охорони здоров'я.
96. Стили лідерства.
97. Ліцензування: зміст, підготовка, організація, проведення.
98. Акредитація: зміст, підготовка, організація, проведення.
99. Визначення вартості та якості послуг в охороні здоров'я.
100. Деонтологічні аспекти управлінської діяльності.

14.2. Перелік практичних завдань та робіт до підсумкового модульного контролю.

Ситуаційна задача №1

Старша медична сестра хірургічного відділення помітила, що в останній місяць зросла кількість скарг від пацієнтів на некоректне ставлення персоналу. Проведіть аналіз ситуації. Які управлінські рішення може прийняти менеджер середньої ланки для покращення якості обслуговування?

Ситуаційна задача №2

Головна медична сестра отримала завдання організувати тренінг з підвищення кваліфікації для середнього медичного персоналу. Опишіть етапи планування заходу, визначення потреб персоналу і очікувані результати від реалізації навчання.

Ситуаційна задача №3

Під час перевірки виявлено, що у відділенні немає належного внутрішнього контролю за дотриманням санітарно-гігієнічного режиму. Які кроки має зробити керівник медсестринського персоналу для усунення недоліків і запобігання подібним порушенням у майбутньому?

Ситуаційна задача №4

До головної медичної сестри звернувся новий працівник із проханням змінити графік роботи через особисті обставини. В колективі напруження, оскільки інші працівники не згодні брати додаткові зміни. Як діяти керівнику в умовах конфлікту?

Ситуаційна задача №5

У зв'язку з реформою медичної галузі змінюється структура управління закладом охорони здоров'я. Опишіть, які функції повинна взяти на себе старша медсестра в перехідний період і як забезпечити ефективне інформування підлеглих.

Ситуаційна задача №6

Після об'єднання двох відділень виникли труднощі в адаптації персоналу: частина співробітників не погоджується з новими умовами праці, спостерігається зниження мотивації. Як повинен діяти менеджер середньої ланки, щоб забезпечити згуртовану роботу колективу та покращити психологічний клімат?

Ситуаційна задача №7

Медичний заклад перейшов на електронну систему документообігу. Старша медична сестра повинна організувати навчання персоналу, серед якого є співробітники пенсійного віку. Як краще побудувати процес впровадження інновації та мінімізувати стрес і опір?

Ситуаційна задача №8

До старшої медичної сестри надійшла скарга на одного з працівників про грубе ставлення до пацієнта. Відсутні письмові докази, але ситуація викликала напруження в колективі. Яким чином слід проводити внутрішнє розслідування і приймати рішення?

Ситуаційна задача №9

Заклад отримав нове сучасне обладнання, але персонал не має навичок роботи з ним. Якими мають бути першочергові управлінські дії старшої медичної сестри щодо забезпечення ефективного використання обладнання?

Ситуаційна задача №10

Під час щомісячної перевірки внутрішнього контролю виявлено порушення у веденні медичної документації. Які дії має вжити керівник медсестринського персоналу для виправлення ситуації та профілактики подібних випадків?

Ситуаційна задача №11

Старша медсестра отримала нове призначення у відділення, де вона раніше не

працювала. Колектив насторожено ставиться до змін. Опишіть її перші кроки як лідера та менеджера для налагодження конструктивної співпраці.

Ситуаційна задача №12

У відділенні виникла суперечка між медичними сестрами щодо розподілу обов'язків. Як керівнику знайти рішення, яке буде справедливим і не вплине негативно на моральний стан колективу?

Ситуаційна задача №13

Заклад охорони здоров'я розширює спектр медичних послуг. Необхідно розробити нову структуру роботи медсестринського персоналу. Якими мають бути дії менеджера для ефективної організації нових напрямків діяльності?

Ситуаційна задача №14

У відділенні нещодавно відбулася зміна керівництва. Новий головний лікар запровадив нові правила, що викликало невдоволення серед персоналу. Якою має бути роль старшої медичної сестри в управлінні цими змінами?

Ситуаційна задача №15

На період карантину змінено режим роботи закладу. Як організувати графік чергувань, щоб забезпечити безперервність надання медичної допомоги й уникнути перевтоми персоналу?

Ситуаційна задача №16

Під час щорічного звітування виявилось, що показники якості обслуговування у відділенні знизились. Проаналізуйте можливі причини і запропонуйте план дій старшої медсестри для покращення результатів.

Ситуаційна задача №17

У відділенні перебуває студентська практика. Від персоналу надходять скарги на невиконання студентами інструкцій. Як організувати ефективну взаємодію між персоналом і студентами?

Ситуаційна задача №18

До керівника медсестринського персоналу звертаються родичі пацієнтів із побажаннями покращити комунікацію між пацієнтом і персоналом. Які елементи менеджменту якості допоможуть вирішити це питання?

Ситуаційна задача №19

Через зростання кількості пацієнтів у закладі виникла потреба у перерозподілі обов'язків серед персоналу. Як ефективно делегувати повноваження та уникнути перенавантаження?

Ситуаційна задача №20

Молодший медичний персонал не виконує в повному обсязі свої обов'язки, що створює додаткове навантаження на медичних сестер. Як керівнику середньої ланки вжити управлінських заходів?

Ситуаційна задача №21

Після інциденту із неправильно ін'єкцією було виявлено, що інструктаж з техніки безпеки давно не оновлювався. Як організувати систему постійного навчання з безпеки медсестринської практики?

Ситуаційна задача №22

До керівника звернулася медсестра з проханням про кар'єрний ріст і бажанням взяти участь у розробці внутрішніх політик закладу. Як заохотити ініціативність і розвинути лідерські якості працівника?

Ситуаційна задача №23

У відділенні введено індикатори якості обслуговування. Як старша медсестра може забезпечити виконання показників і моніторинг результатів?

Ситуаційна задача №24

Під час службової наради було запропоновано змінити формат надання медсестринських послуг. Яким чином організувати пілотне впровадження нової моделі в одному з відділень?

Ситуаційна задача №25

Під час інтерв'ювання нових кандидатів на посаду медичної сестри виникають труднощі у визначенні їхньої мотивації та професійних цінностей. Які методи оцінки персоналу слід застосувати для прийняття ефективного управлінського рішення?

18. СХЕМА НАРАХУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛУ БАЛІВ

При оцінюванні засвоєння кожної теми модуля студенту виставляються оцінки за чотирибальною (традиційною) шкалою, з використанням прийнятих у БДМУ та затверджених методичною комісією критеріїв оцінювання. При цьому враховуються всі види робіт, передбачених методичною розробкою для вивчення теми. Виставлені оцінки за традиційною шкалою конвертуються у бали в залежності від кількості тем у модулі. Вага кожної теми в модуля має бути однаковою, але може бути різною у різних модулях.

Інформація щодо розподілу балів, які присвоюються здобувачам вищої освіти під час вивчення навчальної дисципліни з примітками:

- про максимальну і мінімальну кількість балів за вивчення модуля;

Максимальна кількість балів, яку може набрати студент, вираховується шляхом множення кількості балів, що відповідають оцінці «5», на кількість тем у модулі з додаванням балів за індивідуальну роботу та балів за підсумковий модульний контроль:

Максимальна кількість балів за вивчення модуля	Кількість балів
	Модуль 1
Максимальна кількість балів, що відповідає оцінці «5» помножена на кількість	10 x 11 = 110
Максимальна кількість балів за ІРС	10
Максимальна кількість балів за ПМК	80
Максимальна кількість балів за вивчення модуля	200

Мінімальна кількість балів, яку може набрати студент, вираховується шляхом множення кількості балів, що відповідають оцінці «3», на кількість тем у модулі з додаванням балів за індивідуальну роботу та балів за підсумковий модульний контроль:

Мінімальна кількість балів за вивчення модуля	Кількість балів
	Модуль 1
Мінімальна кількість балів, що відповідає оцінці «3» помножена на кількість занять	6,5 x 11 = 71,5
Мінімальна кількість балів за ІРС	6
Мінімальна кількість балів за ПМК	50
Мінімальна кількість балів за вивчення модуля	127,5

- про конвертацію балів у традиційні оцінки «5», «4», «3», «2» при засвоєнні теми модуля:

Традиційна оцінка	Конвертація у бали
	Модуль 1
«5»	10
«4»	8
«3»	6,5
«2»	0

Кількість балів з дисципліни, яка нарахована студентам, конвертується в **4-ри бальну (традиційну) шкалу** таким чином:

Бали з дисципліни	Оцінка за 4-ри бальною шкалою
від 180 до 200	«5»
від 150 до 179	«4»
від 120 до 149	«3»
менше 120	«2»

- про мінімальну кількість балів для допуску до підсумкового модульного контролю (ПМК);

Номер модуля, кількість навчальних годин/кількість кредитів ECTS	Кількість змістових модулів, їх номери	Кількість практичних занять	Конвертація у бали традиційних оцінок					Мінімальна кількість балів
			Традиційні оцінки				Бали за виконання індивідуального завдання	
			«5»	«4»	«3»	«2»		
Модуль 1 90/3	1-2	11	10	8	6,5	0	10/8/6	71,5

- про мінімальну кількість балів за складання модульного контролю.

Мінімальна кількість балів за складання модульного контролю	Кількість балів
	Модуль 1
Мінімальна кількість балів, що відповідає оцінці «3» помножена на кількість занять	6,5 x 11 = 71,5
Мінімальна кількість балів за ІРС	8
Мінімальна кількість балів за ПМК	50
Мінімальна кількість балів яку може набрати студент за модуль	127,5

19. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

19.1. Основна (базова):

1. Менеджмент в охороні здоров'я. Ясинська Е.Ц., Бідучак А.С., Чорненька Ж.А., Навчук І.В., Власик Л.Й. – Чернівці: Буковинський державний медичний університет, 2024. 295 с.
2. Борщ В. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. – Одеса : Олді+, 2022. – 264 с.
3. Борщ В. І., Рудінська О. В. Формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18. Вип. 2 (42). С. 96–105.
4. Менеджмент і лідерство в медсестринстві: навчальний посібник / За ред. Н.Ф. Мудрик. – К.: ВСВ «Медицина», 2021. – 232 с.
5. Штурмінський В.Г. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. Посіб. / В.Г. Штурмовський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська.- Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020.- 176 с.

19.2.Допоміжна:

1. Білінська М.М. Управління змінами сфери охорони здоров'я : навч.-метод. Матеріали / М.М.Білінська, Т.П.Авраменко. – К. : НАДУ, 2015. – 80 с.
2. Радиш Я. Ф. Менеджмент в охороні здоров'я. Управління організаціями у сфері охорони здоров'я: конспекти лекцій для слухачів спеціальності 8.15010006 «Державне управління у сфері охорони здоров'я» галузі знань 1501 «Державне управління» / авт. кол. : Я. Ф. Радиш, Н. О. Васюк, Л. А. Мельник. – К. : НАДУ, 2015. – 92 с.
3. Менеджмент в охороні здоров'я: Навчально-методичний посібник / Вороненко Ю.В., Проданчук М.Г., Гойда Н.Г., Латишев Є.Є., Михальчук Н.М., Піщиков В.А.; за заг. ред. академіка НАМН України Ю.В. Вороненка. – К.: Медицина України, 2014. – 334 с.
4. Основи сучасного менеджменту охорони здоров'я: навчальний посібник для лікарів-інтернів і лікарів-слухачів закладів (факультетів) післядипломної освіти / за ред. д.м.н Д.Д.Дячука. – К., Інтерсервіс, 2015. – 418 с.

5. Економічний аналіз використання ресурсів у системі охорони здоров'я / За загальною редакцією проф. В.Д.Парія / Навч. посібн. - Житомир: «Полісся», 2015. - 148 с.

19.3 Інформаційні ресурси:

1. www.pqm-online.com/assets/files/lib/druker3.pdf – Енциклопедія менеджменту (практичний менеджмент)
2. http://www.cob.sjsu.edu/turner_m/bus_160_syllabus_f09.pdf – Fundamentals of Management and Organizational behavior
3. http://faculty.mercer.edu/jackson_r/Ownership/chap02.pdf – Basic Management Principles
4. Національна служба здоров'я України (НСЗУ) – nszu.gov.ua (Програма медичних гарантій, тарифи, статистика).
5. Офіційний портал Верховного Суду України – supreme.court.gov.ua (судова практика у сфері медичного права).
6. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) – [who.int](https://www.who.int) (глобальні стандарти та рекомендації у сфері громадського здоров'я).
7. Європейське регіональне бюро ВООЗ – [euro.who.int](https://www.euro.who.int) (програми з громадського здоров'я у Європейському регіоні).
8. Європейська хартія прав пацієнтів – [activecitizenship.net](https://www.activecitizenship.net) (міжнародний правовий документ щодо прав пацієнтів).

20. УКЛАДАЧІ ДОВІДНИКА ДЛЯ СТУДЕНТА (СИЛАБУСУ)

1. Навчук І.В. – к.мед.н., доцент, завідувач кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я.
2. Бідучак А.С. – д.мед.н., доцент закладу вищої освіти кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я.
3. Власик Л.Й. – PhD, доцент закладу вищої освіти кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я.
4. Чорненька Ж.А. – к.мед.н., доцент закладу вищої освіти кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я.
5. Ясинська Е.Ц. – к.мед.н., доцент закладу вищої освіти кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я.