

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра громадського здоров'я та управління охороною здоров'я

Навчальний рік 2024-2025

**СИЛАБУС ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА**  
**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

|                              |                                                     |
|------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Освітній компонент           | <u>нормативний</u>                                  |
| Форма здобуття освіти        | <u>заочна</u>                                       |
| Галузь знань                 | <u>28 «Публічне управління та адміністрування»</u>  |
| Спеціальність                | <u>281 «Публічне управління та адміністрування»</u> |
| Освітньо-професійна програма | <u>«Управління у сфері охорони здоров'я»</u>        |
| Рівень вищої освіти          | <u>другий (магістерський)</u>                       |
| Курс                         | <u>1</u>                                            |



Затверджено на засіданні  
кафедри громадського здоров'я  
та управління охороною здоров'я

Протокол № 14 від 27 серпня 2024 р.

Завідувач кафедри

Огнєв В.А.

Схвалено методичною комісією ХНМУ  
з проблем громадського здоров'я  
та гігієни

Протокол № 1 від 28 серпня 2024 р.

Голова комісії

Огнєв В.А.

## **РОЗРОБНИКИ СИЛАБУСА**

Мельниченко Олександр Анатолійович – професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, доктор наук з державного управління, професор.

## **ДАНІ ПРО ВИКЛАДАЧІВ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА**

Гапонова Еліна Олександрівна – доцент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, кандидат економічних наук, доцент;

Іващенко Роман Олегович – асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;

Мельниченко Олександр Анатолійович – професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, доктор наук з державного управління, професор;

Чухно Інна Анатоліївна – доцент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, кандидат наук з державного управління, доцент.

Телефон: (057) 707-73-20, (050) 162-73-50, (095) 539-75-44

E-mail: mel\_doc@ukr.net, iach@i.ua

Локація: м. Харків, пр. Науки, 4, корп. А, 3 поверх, кафедра громадського здоров'я та управління охороною здоров'я

Очні консультації: час і місце проведення за розкладом кафедри.

Он-лайн консультації: локація (Google Meet) та час проведення за попередньою домовленістю з викладачем.

Професійні інтереси викладача: публічне управління розвитку суспільних процесів, національної економіки та окремих її галузей (сфер діяльності), передусім, сфери охорони здоров'я. <http://distance.knmu.edu.ua/user/files.php>

## ВСТУП

**Силабус освітнього компонента** «Стратегічне управління та управління змінами» складено відповідно до Стандарту вищої освіти України (далі – Стандарт) та освітньо-професійної програми «Управління у сфері охорони здоров'я» (далі – ОПП) як складову методологічного забезпечення підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Опис освітнього компонента (анотація).** Прагнення задовольняти усе зростаючі потреби змушує людство створювати нові можливості. Крім того, до ряду накопичених внутрішніх і зовнішніх проблем додаються нові, які теж потребують вирішення. Тобто в суспільстві відбуваються ті чи інші зміни. Для мінімізації негативних і максимізації позитивних ефектів від них, ці процеси мають бути керованими, тим самим актуалізуючи питання належного управління змінами. Більшість з таких змін мають бути керованими, а тому потребують застосування сучасних механізмів стратегічного управління.

**Предметом вивчення освітнього компонента** є стратегічне управління та управління змінами.

**Міждисциплінарні зв'язки:** Освітній компонент «Стратегічне управління та управління змінами» прямо та/чи дотично пов'язано з освітніми компонентами публічного-управлінського, економічного й медичного профілю.

**Пререквізити.** Вивчення освітнього компонента «Стратегічне управління та управління змінами» передбачає попереднє опанування таких освітніх компонентів: «Методологія наукових досліджень», «Публічна політика та врядування», «Комунікація в публічній сфері», «Технології прийняття управлінських рішень» та ін.

**Постреквізити.** Основні положення освітнього компонента «Стратегічне управління та управління змінами» мають застосовуватися при вивченні суміжних освітніх компонентів, і є базою для підготовки до захисту кваліфікаційної (магістерської) роботи та здобуття третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти.

**Посилання на сторінку освітнього компонента в MOODLE:**

<http://distance.knmu.edu.ua/user/files.php>

## 1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА

**1.1 Мета освітнього компонента** – оволодіння теоретичними знаннями та практичними навичками стратегічного управління та управління змінами.

**1.2 Основні завдання** опанування освітнього компонента:

- охарактеризувати основні концепції стратегічного управління та особливості їх використання в системі публічного управління;
- опанувати сучасні технології стратегічного управління;
- уміти приймати стратегічні рішення та робити стратегічний вибір;
- охарактеризувати основні моделі, етапи та механізми реалізації змін;
- узгодити використання державних/галузових/територіальних стратегій розвитку;
- знати порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогнозних документів щодо розвитку громад і територій;
- виокремити основні параметри, які слід ураховувати під час змін;
- розуміти роль керівника та команди в управлінні змінами;
- оцінювати результативність системи управління змінами;
- протидіяти опору змін;
- застосовувати медичну реформу як механізм реалізації стратегії подальшого розвитку сфери охорони здоров'я.

**1.3 Компетентності та результати навчання,** формуванню яких сприяє освітній компонент.

**1.3.1** Вивчення освітнього компонента забезпечує опанування здобувачами вищої освіти наступних **компетентностей**:

**інтегральні:** здатність використовувати теоретичні знання та практичні навички задля розв’язання складних задач під час професійної діяльності у системі публічного управління та адміністрування (у т.ч. у сфері охорони здоров’я), а також в освітньому процесі;

**загальні:**

ЗК 1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК 2. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально.

ЗК 3. Здатність розробляти та управляти проектами.

ЗК 7. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

**спеціальні (фахові, предметні):**

СК 4. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та локальному рівнях.

СК 8. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та локальному рівнях.

**1.3.2** Вивчення освітнього компонента забезпечує набуття здобувачами вищої освіти наступних **програмних результатів навчання:**

РН 4. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв’язання складних задач публічного управління та адміністрування.

РН 6. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи і технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських і загальноорганізаційних структур.

РН 7. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.

РН 11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.

**1.3.3** Вивчення освітнього компонента забезпечує набуття здобувачами вищої освіти наступних **соціальних навичок (Soft skills):** відповідальності; працювати індивідуально й в команді, управляти своїм часом і ресурсами, самостійно приймати рішення, критично мислити.

## 2 ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОБСЯГ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА

| Найменування показників                                                              | Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень, ОПП | Характеристика освітнього компонента     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                      |                                                                       | заочна форма навчання                    |
| Кількість кредитів – 6                                                               | Галузь знань:                                                         | <b>Нормативна</b>                        |
| Загальна кількість годин – 180                                                       | <b>28 «Публічне управління та адміністрування»</b>                    | Рік підготовки:<br><b>1-й</b>            |
|                                                                                      | Спеціальність:<br><b>281 «Публічне управління та адміністрування»</b> | Семестр<br><b>2-й</b>                    |
|                                                                                      |                                                                       | Лекції<br><b>6 год.</b>                  |
| Розподіл годин:<br>аудиторні – 16<br>самостійна робота здобувачів вищої освіти – 164 | Освітньо-кваліфікаційний рівень:<br><b>другий (магістерський)</b>     | Практичні, семінарські<br><b>10 год.</b> |
|                                                                                      | ОПП<br><b>«Управління в сфері охорони здоров’я»</b>                   | Самостійна робота<br><b>164 год.</b>     |
|                                                                                      |                                                                       | Вид контролю:<br><b>іспит</b>            |

## 2.1 Опис освітнього компонента

### 2.2.1 Лекції

| № з/п                         | Назва теми                                                                                  | Кількість годин | Види лекцій                                            |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------|
| 1                             | Стратегічне управління                                                                      | 2               | Проблемна, мультимедійна та лекція-бесіда, презентація |
| 2                             | Управління змінами                                                                          | 2               |                                                        |
| 3                             | Медична реформа як механізм реалізації стратегії подальшого розвитку сфери охорони здоров'я | 2               |                                                        |
| <b>Всього лекційних годин</b> |                                                                                             | <b>6</b>        |                                                        |

### 2.2.2 Семінарські заняття – не передбачені.

### 2.2.3 Практичні заняття

| № з/п                                 | Назва теми                                                                                  | Кількість годин | Методи навчання                                                                                                                | Форми контролю                                                                              |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | Теоретичні основи стратегічного управління                                                  | 2               | Моделювання процесів і ситуацій, індивідуальні (групові) творчі роботи, кейс-метод, вирішення ситуаційних і практичних завдань | Усне опитування здобувачів вищої освіти, письмовий контроль теоретичних знань за варіантами |
| 2                                     | Практичні аспекти стратегічного управління                                                  | 2               |                                                                                                                                |                                                                                             |
| 3                                     | Методологічні основи управління змінами                                                     | 2               |                                                                                                                                |                                                                                             |
| 4                                     | Концептуальні підходи до покращання результатів змін                                        | 2               |                                                                                                                                |                                                                                             |
| 5                                     | Медична реформа як механізм реалізації стратегії подальшого розвитку сфери охорони здоров'я | 2               |                                                                                                                                |                                                                                             |
| <b>Всього годин практичних занять</b> |                                                                                             | <b>10</b>       |                                                                                                                                |                                                                                             |

### 2.2.4 Лабораторні заняття – не передбачені.

### 2.2.5 Самостійна робота

| № з/п                                                          | Назва теми                                                                                  | Кількість годин | Методи навчання                                                | Форми контролю                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                              | Теоретичні основи стратегічного управління                                                  | 32              | Індивідуальні (групові) творчі ситуаційні й практичні завдання | Презентація та захист результатів виконання творчих індивідуальних (групових) ситуаційних і практичних завдань |
| 2                                                              | Практичні аспекти стратегічного управління                                                  | 32              |                                                                |                                                                                                                |
| 3                                                              | Методологічні основи управління змінами                                                     | 32              |                                                                |                                                                                                                |
| 4                                                              | Концептуальні підходи до покращання результатів змін                                        | 34              |                                                                |                                                                                                                |
| 5                                                              | Медична реформа як механізм реалізації стратегії подальшого розвитку сфери охорони здоров'я | 34              |                                                                |                                                                                                                |
| <b>Всього годин самостійної роботи здобувачів вищої освіти</b> |                                                                                             | <b>164</b>      |                                                                |                                                                                                                |

#### Види контролю:

*Поточний:* усне опитування здобувачів вищої освіти, письмовий контроль теоретичних знань за варіантами, презентація результатів роботи в малих групах.

*Проміжний:* захист результатів виконання ІЗ.

*Додатковий:* публічна презентація наукового продукту (тези, стаття...).

*Підсумковий:* іспит.

### 3 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

**3.1** Оцінювання успішності навчання здобувачів вищої освіти здійснюється на підставі чинної «Інструкції з оцінювання навчальної діяльності при Європейській кредитно-трансферній системі організації навчального процесу» (наказ ректора ХНМУ № 181 від 21.08.2021 р.).

*Поточна навчальна діяльність* (ПНД) здобувачів вищої освіти контролюється викладачем академічної групи, після засвоєння ними кожної теми освітнього компонента і виставляються оцінки з використанням 4-бальної (національної) системи. Для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання до поточних оцінок також належить оцінка за виконане індивідуальне завдання. За підсумками семестру середню оцінку (з точністю до сотих) за ПНД викладач автоматично одержує за допомогою електронного журналу системи АСУ. Підсумковий бал за ПНД у семестрі визначається як середнє арифметичне національних оцінок за кожне заняття та ПЗ, округлене до 2-х знаків після коми. До суми балів за ПНД включається також оцінка за виконане ІНДЗ. Перерахунок середньої оцінки за ПНД у багатобальну шкалу, для освітніх компонентів, що завершуються іспитом (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1 – Перерахунок середньої оцінки за поточну діяльність у багатобальну шкалу (для освітніх компонентів, що завершуються іспитом)**

| 4-бальна шкала | 120-бальна шкала | 4-бальна шкала | 120-бальна шкала | 4-бальна шкала | 120-бальна шкала |
|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| 5,00           | 120              | 4,25-4,28      | 102              | 3,49-3,53      | 84               |
| 4,95-4,99      | 119              | 4,20-4,24      | 101              | 3,45-3,48      | 83               |
| 4,91-4,94      | 118              | 4,16-4,19      | 100              | 3,41-3,44      | 82               |
| 4,87-4,90      | 117              | 4,12-4,15      | 99               | 3,37-3,40      | 81               |
| 4,83-4,86      | 116              | 4,08-4,11      | 98               | 3,33-3,36      | 80               |
| 4,79-4,82      | 115              | 4,04-4,07      | 97               | 3,29-3,32      | 79               |
| 4,75-4,78      | 114              | 3,99-4,03      | 96               | 3,25-3,28      | 78               |
| 4,70-4,74      | 113              | 3,95-3,98      | 95               | 3,21-3,24      | 77               |
| 4,66-4,69      | 112              | 3,91-3,94      | 94               | 3,18-3,20      | 76               |
| 4,62-4,65      | 111              | 3,87-3,90      | 93               | 3,15-3,17      | 75               |
| 4,58-4,61      | 110              | 3,83-3,86      | 92               | 3,13-3,14      | 74               |
| 4,54-4,57      | 109              | 3,79-3,82      | 91               | 3,10-3,12      | 73               |
| 4,50-4,53      | 108              | 3,74-3,78      | 90               | 3,07-3,09      | 72               |
| 4,45-4,49      | 107              | 3,70-3,73      | 89               | 3,04-3,06      | 71               |
| 4,41-4,44      | 106              | 3,66-3,69      | 88               | 3,00-3,03      | 70               |
| 4,37-4,40      | 105              | 3,62-3,65      | 87               | Менше 3        | Недостатньо      |
| 4,33-4,36      | 104              | 3,58-3,61      | 86               |                |                  |
| 4,29-4,32      | 103              | 3,54-3,57      | 85               |                |                  |

Формою підсумкового контролю міри опанування змісту освітнього компонента є залік, який проводиться викладачем академічної групи відповідно розкладу (на останньому занятті). Залік – це процес, протягом якого перевіряються отримані за час навчання: рівень теоретичних знань; розвиток творчого мислення; навички самостійної роботи; компетенції (вміння синтезувати отримані знання і застосовувати їх у вирішенні практичних завдань). Для коректного проведення оцінювання підготовленості здобувачів вищої освіти за відповідним освітнім компонентом використовуються певні критерії (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2 – Критерії оцінювання результатів навчальної діяльності здобувачів вищої освіти з освітніх компонентів, що завершуються іспитом**

| Оцінка     | Критерії оцінювання                                                                                                            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Відмінно» | Здобувач вищої освіти виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та |

|                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                        | опрацьовує необхідну інформацію, вміє використовувати набуті знання і вміння для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, переконливо аргументує відповіді, самостійно розкриває власні обдарування і нахили                                                                                                                                                                              |
| «Дуже добре»                                                                           | Здобувач вищої освіти вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує вправи і задачі у стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна                                                                                                                                                                       |
| «Добре»                                                                                | Здобувач вищої освіти вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, серед яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок                                                                                                          |
| «Задовільно»                                                                           | Здобувач вищої освіти відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень; з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, виправляти помилки, серед яких є значна кількість суттєвих                                                                                                                                                  |
| «Достатньо»                                                                            | Здобувач вищої освіти володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні                                                                                                                                                                                                                                                   |
| «Незадовільно»<br>з можливістю<br>повторного<br>складання іспиту                       | Здобувач вищої освіти володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| «Незадовільно»<br>з обов'язковим<br>повторним<br>вивченням<br>освітнього<br>компонента | Здобувач вищої освіти володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Зокрема, критерії оцінювання практичних навичок з освітнього компонента                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| «Відмінно»                                                                             | Здобувач вищої освіти відповідає високому (творчому) рівню компетентності: виявляє особливі творчі здібності, без помилок самостійно демонструє виконання практичних умінь та володіє системними теоретичними знаннями (знає методику виконання практичних навичок, показання та протипоказання, можливі ускладнення та ін.) та має здібності для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях |
| «Добре»                                                                                | Здобувач вищої освіти самостійно демонструє виконання практичних умінь, допускаючи деякі неточності, які швидко виправляє, володіє теоретичними знаннями (знає методику виконання практичних навичок, показання та протипоказання, можливі ускладнення та ін.)                                                                                                                               |
| «Задовільно»                                                                           | Здобувач вищої освіти демонструє виконання практичних умінь, допускаючи деякі помилки, які може виправити при корекції їх викладачем, володіє задовільними теоретичними знаннями (знає основні положення методики виконання практичних навичок, показання та протипоказання, можливі ускладнення та ін.)                                                                                     |
| «Незадовільно»                                                                         | Здобувач вищої освіти не може самостійно продемонструвати практичні вміння (виконує їх, допускаючи грубі помилки), не володіє достатнім рівнем теоретичних знань (не знає методики виконання практичних навичок, показань і протипоказань, можливих ускладнень).                                                                                                                             |



Загальна оцінка з освітнього компонента визначається як середнє арифметичне балів ПНД, які переводяться у 120-бальну шкалу ECTS (табл. 3.1) з додаванням балів, одержаних безпосередньо на іспиті (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3 – Оцінювання теоретичних знань, якщо практичні навички оцінюються за критеріями «виконав»/«не виконав»**

| Кількість питань | «5» | «4» | «3» | Усна відповідь на питання, які включають теоретичну частину освітнього компонента | За кожну відповідь здобувач вищої освіти одержує від 10 до 16 балів, що відповідає:<br>«5» – 15–16 балів;<br>«4» – 13–14 балів;<br>«3» – 10–12 балів. |
|------------------|-----|-----|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | 20  | 18  | 12  |                                                                                   |                                                                                                                                                       |
| 2                | 40  | 36  | 24  |                                                                                   |                                                                                                                                                       |
| 3                | 60  | 54  | 36  |                                                                                   |                                                                                                                                                       |
| 4                | 80  | 72  | 48  |                                                                                   |                                                                                                                                                       |

Максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може набрати за вивчення освітнього компонента – 200 балів, у т.ч. за ПНД – 120 балів. Мінімальна кількість балів становить 120, у т.ч. за ПНД – 70. Відповідність оцінок за 200-бальною шкалою, 4-бальною (національною) шкалою та шкалою ECTS наведена у таблиці 3.4.

**Таблиця 3.4 – Відповідність оцінок за 200-бальною шкалою, 4-бальною (національною) шкалою та шкалою ECTS**

| Оцінка за 200-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ECTS | Оцінка за 4-бальною (національною) шкалою |
|------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------|
| 180–200                      | A                     | Відмінно                                  |
| 160–179                      | B                     | Добре                                     |
| 150–159                      | C                     | Добре                                     |
| 130–149                      | D                     | Задовільно                                |
| 120–129                      | E                     | Задовільно                                |
| Менше 120                    | F, Fx                 | Незадовільно                              |

Оцінка з освітнього компонента виставляється лише здобувачам вищої освіти, яким зараховані усі підсумкові заняття та іспит. Здобувачам вищої освіти, які не виконали вимоги навчальної програми виставляється оцінка **F<sub>x</sub>**, якщо вони були допущені до складання іспиту, але не склали його. Оцінка **F** виставляється здобувачам вищої освіти, які не допущені до складання іспиту.

### **3.2 Питання до іспиту:**

1. Бачення розвитку як конкурентна позиція і спільні перспективи.
2. Використання проєктних технологій в системі публічного управління та адміністрування.
3. Державна стратегія регіонального розвитку.
4. Етапи проведення змін в організації (за Коттером і за Грейнером).
5. Етапи управління опором змінам в організації.
6. Життєвий цикл організації (за І. Адізесом).
7. Зміни: сутність, види, причини, способи.
8. Значення стратегічного управління та планування в системі публічного управління.
9. Індивідуальна реакція на зміни (за Е. Камероном).
10. Інституціональне та інституційне забезпечення та механізми реалізації медичної реформи.
11. Концептуальні засади розробки стратегій післявоєнної відбудови національної економіки.
12. Концептуальні засади розробки стратегій розбудови окремих галузей/сфер національної економіки.

13. Концептуальні засади розробки стратегій розбудови окремих територій.
14. Концептуальні засади Стратегії розбудови спроможної мережі закладів охорони здоров'я.
15. Концепції стратегічного управління.
16. Критерії оцінювання змін в організації.
17. Критерії результативності системи управління організацією.
18. Матриця стратегічного вибору (TOWS – аналіз).
19. Медична реформа: передумови, мета та завдання, наслідки.
20. Методи командної роботи.
21. Методи оцінки результатів реформи.
22. Модель змін (за Д. Хайятом).
23. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану сталого розвитку регіону.
24. Оперативне управління.
25. Опір змінам: смутність, причини, рівні.
26. Організаційно-правові основи просторового планування розвитку громад і територій.
27. Організація як об'єкт управління змінами.
28. Основні механізми змін (за К. Левіном).
29. Основні параметри, які слід урахувати під час змін в організації.
30. Основні фактори успіху від наявних змін.
31. Особливості інноваційного проєкту.
32. Особливості проєктування в публічному управлінні.
33. Особливості регіональних стратегій розвитку.
34. Особливості реформування первинної, вторинної та третинної ланки вітчизняної сфери охорони здоров'я.
35. Підходи до оцінки ефективності/результативності системи управління.
36. Порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогнозних документів.
37. Проблеми з реалізацією медичної реформи.
38. Програми й проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій.
39. Проєктне управління (управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, якістю).
40. Роль керівника та команди в управлінні змінами (за О'Нілом, і за Белбіном).
41. Роль середовища в стратегічному управлінні.
42. Система стратегічного управління в Україні.
43. Стратегічна екологічна оцінка стратегії розвитку регіону.
44. Стратегічне управління як процес.
45. Стратегічний підхід до управління.
46. Стратегічні рішення і стратегічний вибір.
47. Суб'єкти, об'єкти, принципи, цілі та завдання управління змінами на рівні організації.
48. Технології стратегічного управління.
49. Типи страхів (за Шайном).
50. Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад і територій.
51. Участь громадськості у стратегічному плануванні.
52. Формування системи стратегічних цілей і завдань.
53. Формування стратегії розвитку КНП.
54. Pestle-аналіз.

### **3.3 Зміст освітнього компонента:**

Тема 1 Теоретичні основи стратегічного управління. Стратегічний підхід до управління. Концепції стратегічного управління. Значення стратегічного управління та планування в системі публічного управління. Стратегічне управління як процес. Технології стратегічного управління. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Роль середовища в стратегічному управлінні. Матриця стратегічного вибору (TOWS – аналіз). PESTLE – аналіз. Бачення розвитку як конкурентна позиція і спільні перспективи. Стратегічні рішення і стратегічний вибір. Участь громадськості у стратегічному плануванні. Методи командної роботи. Оперативне управління.

Тема 2 Практичні аспекти стратегічного управління. Система стратегічного управління в Україні. Програми й проекти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій. Організаційно-правові основи просторового планування розвитку громад і територій. Державна стратегія регіонального розвитку. Особливості регіональних стратегій розвитку. Комплексний підхід до розробки національних/регіональних програмних документів щодо розвитку публічного управління. Порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогнозних документів. Стратегічна екологічна оцінка стратегії розвитку регіону. Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад і територій. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану сталого розвитку регіону. Проектне управління (управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, якістю). Особливості проектування в публічному управлінні. Особливості інноваційного проекту. Використання проектних технологій в системі публічного управління та адміністрування. Концептуальні засади розробки стратегій (післявоєнної відбудови національної економіки; розбудови окремих галузей/сфер національної економіки; розбудови окремих територій).

Тема 3 Методологічні основи управління змінами. Зміни: сутність, види, причини, способи. Основні механізми змін. Модель змін. Організація як об'єкт управління змінами. Життєвий цикл організації. Суб'єкти, об'єкти, принципи, цілі та завдання управління змінами на рівні організації. Основні параметри, які слід урахувати під час змін в організації. Етапи проведення змін в організації. Роль керівника та команди в управлінні змінами.

Тема 4 Концептуальні підходи до покращання результатів змін. Критерії оцінювання змін в організації. Підходи до оцінки ефективності системи управління. Критерії результативності системи управління організацією. Основні фактори успіху змін. Типи страхів. Індивідуальна реакція на зміни. Опір змін: смутність, причини, рівні. Етапи управління опором змінам в організації. Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін.

Тема 5 Медична реформа як механізм реалізації стратегії розвитку сфери охорони здоров'я. Медична реформа: передумови, мета, завдання, наслідки. Інституційне та інституціональне забезпечення і механізми реалізації медичної реформи. Методи оцінки результатів реформи. Проблеми з реалізацією медичної реформи. Особливості реформування первинної, вторинної та третинної ланки вітчизняної сфери охорони здоров'я. Формування стратегії розвитку КНП. Концептуальні засади Стратегії розбудови спроможної мережі закладів охорони здоров'я.

**3.4 Індивідуальні завдання (ІЗ)** є видом позааудиторної індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти навчального, навчально-дослідницького чи проектно-конструкторського характеру, яке використовується в процесі вивчення програмного матеріалу навчального курсу й завершується складанням підсумкового заліку. Це завершена теоретична або практична робота в межах навчальної програми курсу, яка виконується на основі знань, умінь і навичок, отриманих у процесі лекційних і семінарських занять, охоплює декілька тем або зміст освітнього компонента в цілому.

**Мета ІЗ.** Самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань здобувачів вищої освіти з освітнього компоненту і розвиток навичок самостійної роботи.

**Структура ІЗ:**

- вступ – зазначається тема, мета й завдання роботи і основні її положення;
- теоретичне обґрунтування, виклад базових теоретичних положень, законів, принципів, алгоритмів тощо, на основі яких виконується завдання;
- вказуються та коротко характеризуються методи роботи при виконанні практичних, розрахункових, моделюючих робіт;
- основні результати роботи та їх обговорення – подаються статистичні або якісні результати роботи, схеми, малюнки, моделі, описи, систематизована реферативна інформація та її аналіз тощо;
- висновки;
- список використаних джерел.

**Порядок подання та захисту ІЗ:**

1. Звіт про виконання ІЗ подається у вигляді реферату. Він повинен мати обсяг 10–16 сторінок тексту стандартного оформлення (розмір аркуша А4, шрифт – Times New Roman, кегль – 14, міжрядковий інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25, вирівнювання по ширині, між абзацні відступи – відсутні) і повністю розкривати зміст обраних питань.

2. ІЗ подається викладачу, який читає лекційний курс з даного освітнього компонента і приймає залік, не пізніше ніж за 2 тижні до дати його проведення.

3. Захист ІЗ відбувається на одному із семінарських занять, де здобувач вищої освіти репрезентує основні результати дослідження (до 5 хв.) та відповідає на питання за даною проблематикою.

4. Оцінка за ІЗ (максимум – 10 балів) є обов'язковою складовою підсумкової оцінки з освітнього компонента.

Невідповідність змісту, занадто великий/малий обсяг роботи, невідповідність формальним вимогам до оформлення, відсутність переліку використаних джерел або його неправильне оформлення, недостатня структурованість роботи, невчасне подання роботи на перевірку є підставами для зниження оцінки чи повернення роботи на доопрацювання.

**3.5 Правила оскарження оцінки**

Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю здобувачів вищої освіти ХНМУ (наказ ректора ХНМУ від 30.09.2020 р. № 35/2020) ([https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog\\_apel\\_kontrol.pdf](https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog_apel_kontrol.pdf)) дозволяє уникнути конфліктів під час оскарження здобувачами вищої освіти результатів підсумкового контролю.

**4 ПОЛІТИКА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА**

Відповідно до діючої «Інструкції з оцінювання навчальної діяльності при Європейській кредитно-трансферній системі організації навчального процесу» (<https://knmu.edu.ua/documents/normatyvni-dokumenty-navchalnogo-proczesu/>), здобувачі вищої освіти мають отримати оцінку за кожною темою освітнього компонента. Регламентовано порядок ліквідування академічної заборгованості (наказ ректора ХНМУ від 26.12.2019 р. № 533) та Положення про порядок відпрацювання студентами ХНМУ навчальних занять (наказ ректора ХНМУ від 30.09.2020 р. № 36/20) ([https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog\\_vidprac\\_zaniat.pdf](https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog_vidprac_zaniat.pdf)). Важливо дотримуватися Кодексу корпоративної етики ХНМУ (<https://knmu.edu.ua/golovna/pro-nas/kodeks-korporatyvnoyi-etyky/>). ХНМУ створює простір рівних можливостей, вільний від дискримінації будь-якого національного, расового чи етнічного походження, статі, віку, інвалідності, релігії, сексуальної орієнтації, гендерної приналежності або сімейного стану. Всі права, привілеї, програми та види діяльності, що надаються здобувачам вищої освіти або співробітникам ХНМУ, розповсюджуються на всіх без винятку за умови належної кваліфікації. Від здобувачів вищої освіти очікується

зацікавленість в опануванні освітнього компоненту. Вітається творчий підхід у різних його проявах. Якщо у Вас виникнуть будь-які питання, будь ласка, контактуйте з викладачем.

## **5 АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ**

Успішне опанування освітнього компоненту вимагає дотримання засад академічної доброчесності. Відповідно до ст. 42 Закону України «Про освіту» та Закону України «Про вищу освіту», враховуючи рекомендації НАЗЯВО (від 29.10.2019 р. протокол № 11) в ХНМУ запроваджено систему розвитку академічної доброчесності, основні положення якої розміщено на сайті ЗВО: Кодекс академічної доброчесності ХНМУ (наказ ректора ХНМУ від 27.08.2019 р. № 305) ([https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/kodex\\_ad.pdf](https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/kodex_ad.pdf)); Положення про академічну доброчесність та етику академічних взаємовідносин в Харківському національному медичному університеті (наказ ректора ХНМУ від 02.07.2020 р. № 165) ([https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog\\_ad-1.pdf](https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog_ad-1.pdf)); Положення про Комісію з доброчесності, етики та управління конфліктами ХНМУ (наказ ректора ХНМУ від 02.07.2020 р. № 165) ([https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog\\_komis\\_ad.pdf](https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog_komis_ad.pdf)); Положення про порядок перевірки у Харківському національному медичному університеті текстових документів – дисертаційних робіт, звітів за науково-дослідними роботами, наукових публікацій, матеріалів наукових форумів, навчальної літератури, навчально-методичних видань та засобів навчання на наявність текстових запозичень (наказ ректора ХНМУ від 27.08.2020 р. № 195); Положення про підготовку та захист магістерських робіт студентів, які здобувають ступінь вищої освіти «магістр» у ХНМУ (наказ ректора ХНМУ від 27.08.2019 р. № 371) ([https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog\\_magistr.pdf](https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog_magistr.pdf)). Не допускаються списування, використання різного роду програмних засобів, підказки, користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими електронними гаджетами під час заняття з метою, не пов'язаною з навчальним процесом. ХНМУ підтримує нульову толерантність до плагіату. Від здобувачів вищої освіти очікується бажання постійно підвищувати власну обізнаність в академічному письмі. На перших заняттях проводитимуться інформаційні заходи щодо того, що саме вважати плагіатом та як коректно здійснювати дослідницько-науковий пошук.

## **6 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Базова**

1. Кравченко О.І. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Харків, 2019. 138 с.
2. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: Рута, 2017. 166 с.
3. Механіка реформ: Prometheus. URL: <https://courses.prometheus.org.ua/courses>
4. Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П., Ткачова С.С. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
5. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
6. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
7. Токмакова І., Дикань В., Зубенко В., Маковоз О., Шраменко О. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 272 с.
8. Управління стратегічними змінами в організації. URL: <http://buklib.net/books/28993>.
9. Шевченко І.Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
10. Amason A.C., Ward A. Strategic Management: From Theory to Practice. 2nd Edition. 2021. 342 p.

11. Change management for organizations: Drive Strategic Results. URL: <https://ua.udemy.com/course/change-management-for-organizations/>
12. Godfrey R. Strategic Management: A Critical Introduction. 2016. 196 p.
13. Joyce P. Strategic Management and Governance: Strategy Execution Around the World. 2022. 264 p.
14. Joyce P. Strategic Management in the Public Sector. 2015. 322 p.
15. Manage Change Through Collaboration and Team Work. URL: <https://ua.udemy.com/course/implement-change-more-effectively-by-embracing-collaboration/>
16. Master Strategic Thinking and Problem Solving Skills. URL: <https://ua.udemy.com/course/master-strategic-thinking-and-problem-solving-skills/>
17. Morden T. Principles of Strategic Management. 3rd Edition. 2017. 640 p.
18. Putz M. The Cube of Strategic Management: The Distinctive Advantage of Organizations. 2020. 306 p.

#### Допоміжна

1. Антикризисний курс для медичних менеджерів: LvBS. URL: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:LvBS+ACMEDMGM101+2020\\_T3/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:LvBS+ACMEDMGM101+2020_T3/course/)
2. Білинська М.М., Юрочко Т.П. Управління змінами сфери охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2017. 108 с.
3. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Волчек В.В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів: навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2016. 53 с.
4. Мельниченко О.А. Зміни: сутність і значення для організацій. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи*: матеріали наук.-практ. конф., 05 квітня 2017 р. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2017-3/doc/4/01.pdf>. (дата звернення: 30.04.2017)
5. Мельниченко О.А. Сучасні аспекти публічного управління змінами в системі охорони здоров'я України. *Маркетинг і менеджмент у фокусі викликів нової економіки*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26–28 квітня 2018 р. Ужгород: Вид-во УжНУ, 2018. С. 102–105.
6. Мельниченко О.А. Управління структурними зрушеннями: підручник. Харків: Оберіг, 2013. 300 с.
7. Мельниченко О.А., Лобойко К.М., Старусева В.В. Концептуальні засади стратегії подальшого розвитку обласної клінічної лікарні. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 96–108.
8. Мельниченко О.А., Овчарова Ж.М. Стратегія подальшого розвитку сфери охорони здоров'я Харківської області як засіб публічного реагування. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4. С. 418–430.
9. Менеджмент для магістрів: навчальний посібник / [М.М. Коваленко, М.А. Латинін, О.А. Мельниченко та ін.]; за заг. ред. М.А. Латиніна. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2017. С. 196–234.
10. Менеджмент медичного підприємства: LvBS. URL: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:LvBS+MEDMGM101+2020\\_T3/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:LvBS+MEDMGM101+2020_T3/course/)
11. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
12. Пархоменко-Куцевіл О.І., Сурай І.Г., Аль-Атті І.В. Теорія та практика реформ в Україні: навчальний посібник. Переяславль: Рута, 2021. 188 с.
13. Управління змінами в сфері охорони здоров'я: методичні розробки для викладачів до проведення практичного заняття студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укл. В.А. Огнєв, О.А. Мельниченко, І.А. Чухно. Харків: Вид-во ХНМУ, 2020. 40 с.
14. Creating a Mindset for Change. URL: <https://ua.udemy.com/course/creating-a-mindset-for-change/>

15. Gwyn Bevan, Harold Copeman, John Perrin, Rachel Rosser. Health Care. Priorities and Management. Routledge, 2022. 304 p.
16. Healthcare Systems Future Predictions for Global Care / Edited By Jeffrey Braithwaite, Russell Mannion, Yukihiro Matsuyama, Paul G. Shekelle, Stuart Whittaker, Samir Al-Adawi. CRC Press, 2021. 600 p.
17. Joe Flower. Healthcare Beyond Reform. Doing It Right for Half the Cost. Productivity Press, 2013. 296 p.
18. Larry E. Carter. Health Care Reform. Policy Innovations at the State Level in the United States. Routledge, 2019. 110 p.
19. Manouche Tavakoli, Huw T.O. Davies. Quality in Health Care. Strategic Issues in Health Care Management. Routledge, 2021. 246 p.
20. Martin Birley. Health Impact Assessment. Principles and Practice. Routledge, 2011. 400 p.
21. Melnychenko O., Chovpan G., Udovychenko N., Muratov G., Rohova O., Kravchenko Zh., Kutuzyan Zh. The medical reform: realities and prospects for Ukraine. *Wiadomosci Lekarskie*. 2021. Vol. LXXIV. Issue 5, May. P. 1208–1212.
22. Melnychenko O., Ovcharova Zh. Current challenges in the healthcare sector and respective response measures. *Wiadomosci Lekarskie*. 2024. Vol. LXXVII. Is. 4, April. P. 859–862.
23. Participatory Healthcare. A Person-Centered Approach to Healthcare Transformation / Edited By Jan Oldenburg, Mary P. Griskewicz. CRC Press, 2016. 338 p.
24. Strategic Cost Management: Procurement and Supply Chain 2021. URL: <https://ua.udemy.com/course/strategic-cost-management-for-procurement-and-supply-chain/>

## 7 ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Держана служба статистики України. Офіційний сайт. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
2. Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету. URL: <http://libr.knmu.edu.ua/index.php/biblioteki>
3. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
4. Національна наукова медична бібліотека України. URL: <http://www.library.gov.ua>
5. Харківська державна наукова бібліотека ім. В.Г. Короленка. URL: <http://korolenko.kharkov.com>

## 8 ІНШЕ

### **Корисні посилання:**

Положення про запобігання, попередження та врегулювання випадків, пов'язаних із сексуальними домаганнями та дискримінацією у ХНМУ ([https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog\\_sex.pdf](https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog_sex.pdf))

Порядок проведення занять з поглибленого вивчення здобувачами вищої освіти ХНМУ окремих освітніх компонентів понад обсяг навчального плану ([https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/poriad\\_pogl-vyv\\_dysc.pdf](https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/poriad_pogl-vyv_dysc.pdf))

Положення про визнання результатів неформальної освіти в ХНМУ ([https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog\\_neform\\_osv-1.pdf](https://knmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/polog_neform_osv-1.pdf))

Документи щодо поширення інклюзивної освіти в ХНМУ ([http://www.knmu.kharkov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7108%3A2021-03-10-14-08-02&catid=12%3A2011-05-10-07-16-32&Itemid=33&lang=uk](http://www.knmu.kharkov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=7108%3A2021-03-10-14-08-02&catid=12%3A2011-05-10-07-16-32&Itemid=33&lang=uk))