

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні рекомендації
до проведення практичних занять
з дисципліни
«Управління наданням медичних послуг»**

**для здобувачів вищої освіти на другому
(магістерському) рівні
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування**

**Тернопіль –ЗУНУ
2022**

Кривокульська Н.М. Методичні рекомендації до проведення практичних занять з дисципліни «Управління наданням медичних послуг» для здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 Управління та адміністрування. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 20с.

Укладач:

Кривокульська Наталія Михайлівна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

Рецензенти:

Жуковська Аліна Юрївна – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

Корицький Григорій Іванович, Генеральний директор Комунального некомерційного підприємства “Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня”_Тернопільської обласної ради

Відповідальний за випуск:

Шкільняк Михайло Михайлович – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (протокол № 1 від 30.08.2022 р.)

ВСТУП

Навчальним планом підготовки здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 Управління та адміністрування передбачено проведення практичних занять з дисципліни «Управління наданням медичних послуг».

Мета проведення практичних занять полягає у тому, щоб студенти розкрили свій потенціал логічного мислення, збагатили вміння і набули здатності вирішувати ситуаційні завдання, приймати оптимальні рішення щодо вирішення певної проблеми щодо управління наданням медичних послуг тощо.

Завдання проведення практичних занять:

- сформувані практичні навички з питань забезпечення і підвищення результативності роботи суб'єктів управління наданням медичних послуг;
- давати критичну оцінку існуючого стану управління наданням медичних послуг, ідентифікувати проблеми, притаманні цьому управлінню, та можливі напрями підвищення його результативності;
- набути навички практичного використання теоретичних знань у практичній діяльності і бути здатними забезпечувати результативну, цілеорієнтовану і ціннісно спрямовану діяльність в сфері управління наданням медичних послуг.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями.

Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

- навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів організації діяльності закладів охорони здоров'я різних форм власності;
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани діяльності організації на ринку медичних послуг;
- здатність організовувати діяльність закладу охорони здоров'я для забезпечення його конкурентоспроможності;
- здатність забезпечити якісне надання медичних послуг та гарантувати безпеку здоров'я;
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

Результати навчання:

- проектувати ефективні системи управління організаціями;

- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

- демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

- вміти організовувати якісне надання медичних послуг закладом охорони здоров'я;

- використовувати новітні підходи та приймати ефективні рішення щодо конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг.

При проведенні практичних занять реалізуються такі форми навчального процесу:

- усне опитування слухачів з питань, які виносяться на обговорення;
- дискусійне обговорення проблем управління наданням медичних послуг та шляхів їх вирішення;

- виконання контрольних тестових завдань;

- програмований контроль знань слухачів магістратури;

- виконання практичних завдань;

- проведення тренінгу.

Організація проведення практичних занять з дисципліни «Управління наданням медичних послуг» та зміст передбачених практичних завдань загалом спрямовані на: вироблення навичок застосування отриманих знань для вирішення практичних проблем управління наданням медичних послуг, набуття вмінь оформляти та представляти результати дослідницьких процесів у сфері управління наданням медичних послуг.

В результаті проведення практичних занять студенти повинні закріпити теоретичні знання, одержані на лекціях, і вміти:

- визначати закономірності та особливості управління наданням медичних послуг;

- застосовувати отримані практичні навички з питань управління наданням медичних послуг;

- давати критичну оцінку проблемним питанням управління наданням медичних послуг та пропонувати шляхи, технології, методи та інструменти, використання яких уможливить вирішення цих питань;

- використовувати теоретичні знання у практичній діяльності щодо забезпечення ефективного управління наданням медичних послуг та результативної, високопрофесійної, ціннісно орієнтованої діяльності медичних працівників.

**ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ НАДАнням МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ»
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1 (1 / -)**

Тема 1. Суть та основні поняття управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо основних дефініцій дисципліни

Питання для обговорення

1. Змістова характеристика медичної послуги.
2. Об'єкти і суб'єкти надання медичних послуг.
3. Управління наданням медичних послуг: сутність і мета здійснення.
4. Управління наданням медичних послуг з позицій системного, процесного, функціонального і клієнтоорієнтованого підходів.

Література: [3-5; 7-8; 10-11; 16; 18; 21; 25; 28-29; 32].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2 (1 / -)

Тема 2. Політика в сфері охорони здоров'я в системі соціально-економічних умов і регуляторів ринкової економіки

Мета: засвоєння знань щодо особливостей політики в сфері охорони здоров'я у системі соціально-економічних умов і регуляторів ринкової економіки, набуття вмінь аналізувати цю політику і формувати практичні рекомендації щодо її модернізації

Питання для обговорення

1. Суть і особливості державної політики в сфері охорони здоров'я.
2. Державне управління і регулювання сфери охорони здоров'я.
3. Рольове навантаження суб'єктів здійснення політики в сфері охорони здоров'я.

Література: [2-3; 5-8; 10-11; 16; 18; 21; 25; 28-29; 32].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3 (2 / -)

Тема 3. Система управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо: основних компонентів системи управління наданням медичних послуг; функціональної діяльності суб'єктів системи управління наданням медичних послуг; набуття вмінь проводити критичний аналіз чинної системи такого управління і формувати практичні рекомендації щодо її вдосконалення

Питання для обговорення

1. Цілеорієнтація системи управління наданням медичних послуг і вимоги до неї.
2. Структура системи управління наданням медичних послуг.
3. Суб'єктний склад системи управління наданням медичних послуг і його функціональне навантаження.
4. Об'єкти управління наданням медичних послуг.
5. Недоліки системи управління наданням медичних послуг та перешкоди для її ефективного функціонування.

Література: [1; 3; 5-12; 14; 16; 19; 22; 24; 26-27; 31; 33-35].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4 (1 / -)

Тема 4. Процес управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо: етапів процесу управління наданням медичних послуг; набуття вмінь проводити критичний аналіз процесу управління наданням медичних послуг та формувати пропозиції щодо вдосконалення цього процесу

Питання для обговорення

1. Зміст і структура процесу управління наданням медичних послуг.
2. Основні етапи процесу управління наданням медичних послуг.
3. Учасники процесу управління наданням медичних послуг та їх функціональна роль.
4. Проблемні аспекти процесу управління наданням медичних послуг та перешкоди для забезпечення його результативності.

Література: [4-5; 7-8; 10; 13; 19; 21].

Змістовий модуль 2. Особливості управління наданням медичних послуг ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5 (1 / -)

Тема 5. Механізми управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо механізмів управління наданням медичних послуг; вміння застосовувати їх інструментарій адекватно сформованій ситуації та обґрунтовувати такий вибір; набуття практичних вмінь і навичок щодо вдосконалення цих механізмів

Питання для обговорення

1. Механізми управління наданням медичних послуг і особливості їх застосування.
2. Правовий механізм управління наданням медичних послуг, його зміст.
3. Адміністративний механізм управління наданням медпослуг, його зміст.
4. Економічний механізм управління наданням медичних послуг, його зміст.
5. Механізм інформаційно-комунікативного супроводу управління наданням медичних послуг, його зміст.
6. Корпоративна культура як механізм управління наданням медичних послуг, його зміст.

Література: [1-6; 8; 10; 12; 17-18; 20; 22-23; 27; 30; 34].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6 (2 / 1)

Тема 6. Законодавчі і нормативно-правові основи управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо законодавчих і нормативно-правових основ управління наданням медичних послуг; набуття умінь застосовувати правові акти адекватно сформованій ситуації та обґрунтовувати такий вибір

Питання для обговорення

1. Зміст і завдання законодавчого і нормативно-правового регулювання надання медичних послуг.
2. Особливості використання методів та інструментів законодавчого і нормативно-правового регулювання надання медичних послуг.
3. Недоліки і проблеми правового регулювання надання медичних послуг.

Література: [2; 3-5; 7; 8; 10-11; 14; 21].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7 (2 / 1)

Тема 7. Адміністративні інструменти управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо адміністративних інструментів управління наданням медичних послуг; набуття умінь застосовувати інструменти адміністративного регулювання адекватно сформованій ситуації та обґрунтовувати такий вибір

Питання для обговорення

1. Зміст і завдання адміністративного регулювання надання медичних послуг.
2. Особливості застосування методів та інструментів адміністративного регулювання надання медичних послуг.
3. Недоліки і проблеми адміністративного регулювання надання медичних послуг.

Література: [3-5; 8; 10; 19; 36].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8 (2 / 1)

Тема:8. Економічні інструменти управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо економічних інструментів управління наданням медичних послуг; набуття умінь застосовувати інструменти економічного регулювання адекватно сформованій ситуації та обґрунтовувати такий вибір

Питання для обговорення

1. Зміст і завдання економічного регулювання надання медичних послуг.
2. Особливості застосування методів та інструментів економічного регулювання надання медичних послуг.
3. Недоліки економічного регулювання надання медичних послуг.

Література: [3-5; 8; 10; 17; 20; 27; 35].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9 (3 / 1)

Тема 9. Комунікаційні інструменти управління наданням медичних послуг

Мета: засвоєння знань щодо комунікаційних інструментів управління наданням медичних послуг; набуття умінь застосовувати ці інструменти адекватно сформованій ситуації та обґрунтовувати такий вибір

Питання для обговорення

1. Зміст і завдання побудови зовнішньо- і внутрішньоорганізаційного простору для надання медичних послуг.
2. Клієнтоорієнтованість як фактор впливу на векторність побудови комунікацій в процесі надання медичних послуг.
3. Особливості використання комунікаційних методів та інструментів регулювання надання медичних послуг.

Література: [1; 9-10; 12-13; 15-16; 18; 22-23; 30].

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ТА ТРЕНІНГОВІ ВПРАВИ З ДИСЦИПЛІНИ

Ситуаційне завдання 1

Якщо в західній освітній системі категорії компетенції і компетенційного підходу еволюційно розвивалися упродовж останніх чотирьох десятиліть, то вітчизняна освітня традиція характеризувалася застосуванням до опису освіченості та професіоналізму категоріальної тріади «знання, вміння, навички». Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Йдеться про «підпорядкування знання вмінню й практичній потребі».

Виділимо такі особливості компетенційного підходу в сфері управління кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я з метою якісного надання медичних послуг:

- формування системи компетенцій співробітників та її застосування на всіх етапах управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я;
- перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників закладу охорони здоров'я;
- зміщення акцентів з інформаційної поінформованості працівників на відпрацьовування їх умінь та навичок щодо використання інформації для вирішення практичних проблем управління наданням медичних послуг;
- оцінювання рівня сформованості у працівників системи компетенцій в результаті їх навчання та розвитку;
- вміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися в роботі закладу охорони здоров'я щодо управління наданням медичних послуг;
- здатність до стратегічного мислення, креативності, вміння визначати ефект від реалізації функцій менеджменту та його вплив на організаційний розвиток і надання медичних послуг;
- вміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу закладу охорони здоров'я при прийнятті принципово нового рішення, яке стосується питань управління наданням медичних послуг;
- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій;
- здатність до об'єктивного оцінювання рівня організаційної культури як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям закладу щодо надання медичних послуг.

На думку міжнародних експертів, поняття «компетентність» охоплює:

- задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання);
- використання знань і вмінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до роботи;

- здатність відповідально виконувати обов’язки і досягати запланованих результатів;
- здатність знаходити рішення у нестандартних ситуаціях;
- здатність застосовувати знання і вміння у нових умовах діяльності.

Компетентність можна визначити як набір властивостей і характеристик працівника, які дозволяють йому досягти успіху в конкретній ситуації або при виконанні певної роботи. Отже, компетентність – це здатність вирішувати реальні завдання, доведена готовність до діяльності.

З метою виявлення особливостей реалізації компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами закладу охорони здоров’я з метою дієвого управління наданням медичних послуг були проведені широкомасштабні дослідження на базі 68 організацій України різних форм власності. Одним із аспектів проведених досліджень було виявлення та оцінка професійних компетенцій керівників. Згідно розробленої класифікації компетенцій управлінського персоналу до професійних компетенцій увійшли **14 компетенцій**, оцінка яких здійснювалась для керівників вищого, середнього та нижнього рівнів управління з використанням методів бальної оцінки та методів ранжування.

Види професійних компетенцій в управлінській діяльності керівника

1. Знання та вміння планувати діяльність організації (підрозділу) (КП-1)
2. Знання та вміння планувати особистий робочий час (КП-2)
3. Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки й охорони праці (КП-3)
4. Вміння організовувати роботу організації (підрозділу) (КП-4)
5. Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності організації (КП-5)
6. Вміння мотивувати персонал (КП-6)
7. Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування (КП-7)
8. Навички роботи в команді (КП-8)
9. Вміння вести переговори (КП-9)
10. Вміння управляти конфліктами (КП-10)
11. Вміння приймати рішення (КП-11)
12. Вміння контролювати роботу підлеглих (КП-12)
13. Знання ділового етикету (КП-13)
14. Вміння формувати корпоративну культуру організації (КП-14)

Результат виконання завдання метиме такий вигляд:

Проведена мною оцінка професійних компетенцій керівників закладу охорони здоров’я показала, що для **управлінців вищого рівня найбільш важливими є такі компетенції**, як:

Проведена мною оцінка професійних компетенцій керівників закладу охорони здоров'я показала, що для керівників середнього рівня управління значущими є компетенції:

Проведена мною оцінка професійних компетенцій керівників закладу охорони здоров'я показала, що для керівників нижнього рівня управління значущими виявилися компетенції:

Ситуаційне завдання 2

Розкрийте зміст понять «легітимна», «винагороджуюча», «примусова» влада. Запишіть принципи, яких має дотримуватися лідер закладу охорони здоров'я, щоб влада була ефективною і дозволяла досягати цілей управління наданням медичних послуг?

Які два можливі варіанти поведінки підлеглих при застосуванні «посадової влади»?

Ситуаційне завдання 3

Користуючись інтернет-ресурсом, проаналізуйте одну з історій успіху закладу охорони здоров'я щодо управління наданням медичних послуг.

Ситуаційне завдання 4

Випишіть та обґрунтуйте дотримання основних принципів системи управління якістю в закладі охорони здоров'я.

Ситуаційне завдання 5

Проаналізуйте ризики впровадження системи управління якістю в закладі охорони здоров'я та ідентифікуйте їх з точки зору впливу на результативність його роботи щодо управління наданням медичних послуг.

Ситуаційне завдання 6

Правові відносини в системі публічної служби, в тому числі, в закладі охорони здоров'я, є двоаспектними, оскільки охоплюють такі їх види: державно-службові (відносини працівника із закладом охорони здоров'я) та адміністративні (відносини працівника із споживачами медичних послуг).

Обґрунтуйте необхідність побудови таких відносин. Вкажіть, якими законодавчими і нормативно-правовими актами вони врегульовуються.

Ситуаційне завдання 7

Управління наданням медичних послуг є важливою підсистемою в системі управління закладом охорони здоров'я. Крім того, процес управління наданням медичних послуг тісно пов'язаний з кадровою підсистемою. Саме персонал істотним чином впливає на результат надання медичних послуг. Разом з тим, керівництво закладу охорони здоров'я створює передумови для отримання цього результату (через мотивацію, формування соціально-психологічного клімату в колективі тощо).

З метою вирішення проблеми, яка пов'язана з ліквідацією тенденцій депресії у діяльності персоналу закладу охорони здоров'я, апатії працівників до роботи, і яка зумовлена відсутністю мотивації і стимулювання персоналу, несприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, авторитарним стилем керівництва, визначте основні стадії управлінської діяльності, націленої на їх усунення (послаблення), через наведення переліку доцільних інтелектуальних та практичних дій.

Підготуйте проект аналітичної записки з пропозиціями щодо вдосконалення адміністрування мотивації і стимулювання праці персоналу закладу охорони здоров'я з метою покращення роботи персоналу, в тому числі, щодо надання медичних послуг.

Ситуаційне завдання 8

В рамках участі у адмініструванні інформаційно-комунікативного супроводу управління наданням медичних послуг закладом охорони здоров'я необхідно:

Завдання 1. Дати визначення понять «інформація», «комунікація», «інформаційна система».

Завдання 2. Використовуючи дані таблиці 1, визначити рівні використання інформації закладом охорони здоров'я (стратегічний рівень, тактичний рівень, оперативний рівень), яким відповідають наступні характеристики інформації.

Таблиця 1

Рівні використання інформації

Рівні	Інформація, що використовується
	Перш за все зовнішня інформація, що використовується для планування майбутнього закладу.
	Зовнішня і внутрішня інформація, що є необхідною для керівництва і контролю діяльності підлеглих всередині закладу.
	Перш за все, внутрішня інформація, що використовується для планування і здійснення контролю щоденної управлінської діяльності.

Завдання 3. Підготуйте проект аналітичної записки з пропозиціями щодо удосконалення використання інформаційних технологій в процесі управління наданням медичних послуг закладом охорони здоров'я.

Ситуаційне завдання 9

Управління наданням медичних послуг є важливою підсистемою в системі управління закладом охорони здоров'я. Крім того, процес управління наданням медичних послуг тісно пов'язаний з кадровою підсистемою. Саме персонал істотним чином впливає на результат надання медичних послуг. Разом з тим, керівництво закладу охорони здоров'я створює передумови для отримання цього результату (через управління формальними групами тощо).

Беручи участь в управлінні формальними і неформальними групами в закладі охорони здоров'я, у підготовці пропозицій щодо удосконалення організації колективної праці в цьому закладі, розкрийте зміст формальних і

неформальних груп, виокремте риси цих груп за поданими нижче класифікаційними ознаками.

Оформіть інформаційно-аналітичні матеріали у вигляді аналітичної записки з пропозиціями щодо удосконалення методів впливу на формальні групи в закладі охорони здоров'я.

Для цього:

Завдання 1. Розкрийте зміст формальних і неформальних груп в закладі охорони здоров'я.

Завдання 2. Виокремте характерні риси формальних і неформальних груп за класифікаційними ознаками, поданим в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікаційні ознаки і характерні риси формальних і неформальних груп

Класифікаційна ознака	Характерні риси формальних груп	Характерні риси неформальних груп
Мета створення		
Здійснення комунікацій		
Характер лідерства		
Характер міжособових стосунків		
Характер впливу на членів групи		
Характер контролю		

Завдання 3. Підготуйте проект аналітичної записки з пропозиціями щодо вдосконалення методів впливу на формальні групи в закладі охорони здоров'я.

Ситуаційне завдання 10

Управління наданням медичних послуг опирається на ресурсний супровід. Посиленню ресурсного забезпечення організацій сфери охорони здоров'я, розширенню їх доступу до ресурсів сприятиме застосування цими організаціями нових, відмінних від традиційних підходів до здійснення діяльності. Тобто, необхідним є надання організаціям сфери охорони здоров'я часткової або повної самостійності, що дозволить їм управляти ресурсами за умови наявності кваліфікованих у цьому питанні керівників і фахівців.

Вихідні дані.

Завдання 1. Елементом ресурсного забезпечення організацій сфери охорони здоров'я є фінансові ресурси.

Користуючись даними табл. 1, обчисліть зміну бюджетного запиту (кошторису) медичної установи впродовж 2020-2021 років та відхилення у її асигнуваннях за цей же період.

Таблиця 1

Фінансування медичної установи впродовж 2020-2021 років, тис. грн.

Назва видатків на утримання лікарні	Асигнування на 2020		Асигнування на 2021	
	Бюджетний запит (кошторис)	Відхилення + / -	Бюджетний запит (кошторис)	Відхилення + / -
1	6	7	8	9
Оплата праці працівників	22483,8	-596,8	27349,7	-758,4
Предмети, матеріали, обладнання, інвентар	452,0	-1154,0	462,9	-1362,1
Медикаменти та перв'язувальні засоби	6833,7	-2922,5	7901,6	-8099,1
Продукти харчування	1048,9	-3137,3	1324,6	-3266,1
Оплата послуг (крім комунальних)	520,1	-90,9	642,0	-679,0
Видатки на відрядження	36,0	-12,0	50,0	-10,0
Оплата теплопостачання	3437,4	-1428,6	3666,7	-133,2
Оплата водопостачання і водовідведення	310,0	-10,0	302,4	-7,6
Оплата електроенергії	1500,0	-30,0	1713,9	-86,1
Виплата пенсій і допомог	170,0	-46,0	139,2	-0,8
Разом				

Попри те, що обсяг бюджетного фінансування медичної установи впродовж 2020-2021рр. був недостатній, основні показники роботи цієї установи вказують на істотні зрушення в діяльності стаціонару (табл. 2).

Таблиця 2

Показники діяльності медичної установи впродовж 2018-2021рр. у динаміці

Рік	Робота ліжко-днів, дні	Обіг ліжка, дні	Середня тривалість перебування хворого на ліжку, ліжко-дні
1	2	3	4
2018	346,2	37,4	
2019	338,9	37,3	
2020	337,3	39,4	
2021	331,0	39,6	

Завдання 2. Користуючись даними табл. 2, розрахуйте середню тривалість перебування хворого на ліжку (ліжко-дні).

Завдання 3. Підготуйте проект аналітичної записки з пропозиціями щодо вдосконалення ресурсного супроводу управління наданням медичних послуг в закладі охорони здоров'я.

Ситуаційне завдання 11

Елементом ресурсного забезпечення організацій сфери охорони здоров'я є кадрові ресурси. Від кадрових ресурсів прямо залежить стан управління наданням медичних послуг.

Станом на 01.01.2022 року медична установа укомплектована спеціалістами як фізичними особами наступним чином: 160 фізичних посад обіймає 151 лікар. Кадровий склад медичної установи за показником стану атестації лікарського складу станом на 01.01.2022 року представлений на рис. 1.

Завдання 1. Обчисліть рівень укомплектування медичної установи спеціалістами станом на 01.01.2022 року.

Користуючись даними рисунка 1, розрахуйте кадровий склад медичної установи за показником рівня атестації лікарського складу станом на 01.01.2022 року.

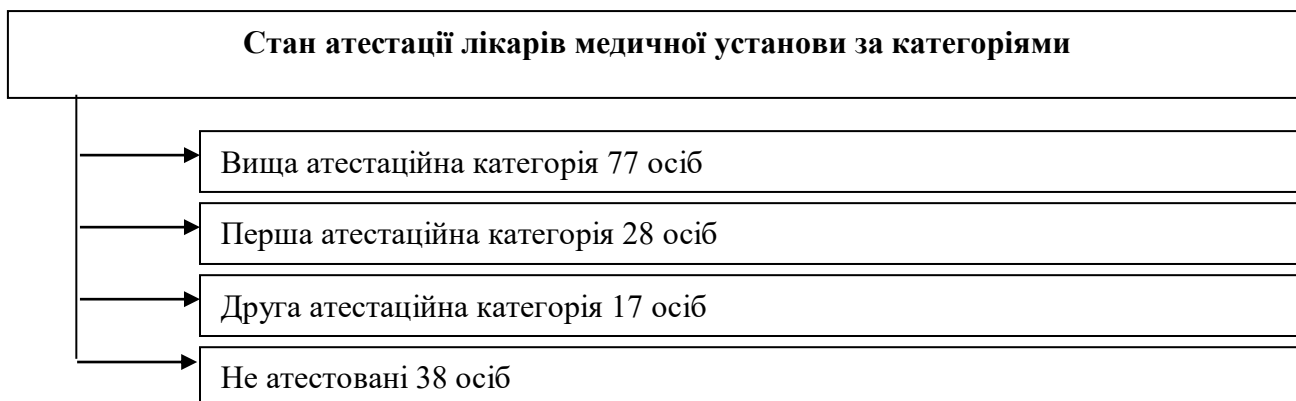


Рис. 1. Стан атестації лікарів медичної установи

Завдання 2. Засновану в радянську добу традиційну модель (модель М.Семашка), яка ґрунтувалась на профілактичній домінанті організації системи охорони здоров'я, сьогодні має змінити змішана багатоукладна новітня модель, основу якої становитиме ринкова організація системи охорони здоров'я України. Вкажіть, що передбачає перехід на нову модель організації системи охорони здоров'я і як це вплине на процес надання медичних послуг.

Ситуаційне завдання 12

Заклади охорони здоров'я є суб'єктами управління наданням медичних послуг. Останні є видом професійної і господарської діяльності цих закладів, що актуалізує питання управління дисциплінарними відносинами в закладах охорони здоров'я. Тобто таке управління є компонентом процесу управління наданням медичних послуг.

Оскільки управління дисциплінарними відносинами в закладі охорони здоров'я в контексті дотримання антикорупційного законодавства має бути спільною діяльністю адміністрації і персоналу закладу, доцільно постійно розвивати роботу з працівниками у цьому напрямі. Така робота може проводитись через навчання працівників в межах закладів і використовувати для цього такі інструменти як: дискусія, ділова гра, кейси тощо.

Завдання.

Вирішіть ділові ігри, завдання для яких наступні:

1) ділова (імітаційна) гра: Ви – керівник структурного підрозділу закладу охорони здоров'я. Вам надійшла пропозиція щодо отримання подарунку за влаштування на роботу в очолюваний Вами підрозділ. Яким може бути алгоритм Ваших дій у цій ситуації?

2) ділова гра (соціодрама): Ви – новопризначений керівник структурного підрозділу закладу охорони здоров'я. Вам стало відомо, що у колективі працює подружжя: чоловік – Ваш прямиий начальник, а дружина – Ваша підлегла. Кваліфікуйте ситуацію з точки зору антикорупційного

законодавства, тобто наявності чи відсутності конфлікту інтересів. Якщо конфлікт інтересів присутній, то запропонуйте шляхи його вирішення.

ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ»

Тренінг з дисципліни проводиться у навчальному процесі підготовки магістрів з метою вироблення практичних навичок прийняття управлінських рішень з урахуванням вимог і завдань, що постають перед закладами охорони здоров'я в сучасних умовах, з використанням сучасних наукових підходів, методів, технологій; практичних навичок з питань, які відображають особливості процесу надання медичних послуг, та можливі напрями підвищення його результативності.

Організація і порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина. Актуалізація теми тренінгового заняття та структуризація процесу його проведення. Ознайомлення магістрів з метою тренінгу, його завданнями, процедурою проведення, очікуваними результатами. Представлення програми тренінгу.

2. Організаційна частина. Встановлення правил проведення тренінгу, формування малих робочих груп (3-5 груп), визначення завдань та розподіл ролей. Забезпечення учасників тренінгу роздатковими матеріалами: таблицями, бланками документів, алгоритмами проведення, інструкціями.

3. Практична частина. Виконання тренінгових завдань у малих групах з використанням базових та інноваційних методів проведення тренінгу за визначеною темою (проблемою). Підготовка презентаційних матеріалів за результатами виконання тренінгового завдання.

4. Підведення підсумків. Презентація практичної роботи в малих групах. Обговорення результатів виконання завдань, обмін думками з проблематики теми тренінгу, підведення підсумків, оцінка результативності роботи в групах та досягнення поставлених цілей тренінгу.

Тематика тренінгових завдань

1. Тренінгова вправа 1. «Побудова механізму управління наданням медичних послуг та забезпечення його результативності».

2. Тренінгова вправа 2. «Використання інформаційно-комунікаційних інструментів управління наданням медичних послуг».

Тренінгова вправа 1. «Побудова механізму управління наданням медичних послуг та забезпечення його результативності».

1. Проведіть SWOT-аналіз кожного з інструментів управління наданням медичних послуг, які використовує обраний Вами заклад охорони здоров'я. Зробіть висновки.

2. Ознайомтеся з прикладами практичного впровадження моделі поліпшення якості медичних послуг та управління їх наданням у сфері

протидії епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу. Опрацюйте і проведіть обговорення в малих групах цих прикладів у пілотних регіонах з метою визначення окремих складових застосування моделі поліпшення якості на практиці. Сформуйте пропозиції щодо залучення до медичних послуг (взяття на ДО) ВІЛ-позитивних осіб без постійного місця проживання у Вашому місті.

3. Оберіть заклад охорони здоров'я. Використовуючи результати аналізу скарг медичною радою закладу охорони здоров'я, результати внутрішніх аудитів, протоколи акредитаційних комісій, перспективний план розвитку закладу, сформуйте практичні рекомендації щодо вдосконалення у ньому процесу управління наданням медичних послуг та модернізації механізму такого управління.

4. Оберіть заклад охорони здоров'я. Користуючись наведеним у табл. 1 проектним профілем оціночних компонент забезпечення результативності модернізації організаційної культури закладів охорони здоров'я в умовах медичної реформи, заповніть таблицю, здійснивши оцінку поточного стану організаційної культури обраного закладу охорони здоров'я та сформуйте картину бажаного (досконалого) її стану.

№	Показники	Поточний стан	Досконалий стан
1	2	3	4
1	Розширення проектних напрямків стимулювання попиту на медичні послуги лікарні		
2	Збільшення витрат на підвищення рівня інноваційності та комфортності лікарняного закладу		
3	Активізація зв'язків з громадськістю, формування позитивного іміджу, зовнішні, в тому числі, міжнародні, контакти		
4	Посилення функціональної складової оргкультури, покращення психологічного клімату та трудової дисципліни		

Тренінгова вправа 2. «Використання інформаційно-комунікаційних інструментів управління наданням медичних послуг».

1. Пригадайте ситуацію (із власного професійного досвіду) спілкування з проблемними клієнтами в процесі надання медичних послуг.

Учасники, розділившись на групи, повинні вирішити, хто буде у ролі медичного працівника, а хто – у ролі споживача медичних послуг. Ситуації програватимуться у групах. Група визначатиме, до якого типу «проблемного» клієнта можна віднести поживача послуг. Далі обговорюватимуться способи реагування медичного працівника, знаходяться

стратегії вирішення конфліктних ситуацій в процесі надання медичних послуг.

2. Учасникам тренінгу пропонується на окремих аркушах паперу в лаконічній формі дати відповідь на питання: «У чому полягає ваша основна проблема у спілкуванні з споживачами медичних послуг?». Аркуші збираються, й потім зачитується зміст написаного, після чого йде колективне обговорення проблеми та визначаються способи виходу з неї. Важливим моментом у цій тренінговій вправі виступає анонімність написання особистих проблем у спілкуванні з споживачами медичних послуг.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийяття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
2. Вівсяник О.М. Міжнародні організації в інституційному механізмі державного управління системою охорони здоров'я. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/29.pdf
3. Вовк С. М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 «Механізми державного управління». Донецькій державний університет управління, Маріуполь, 2019. 510 с.
4. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку: кол. моногр. / за заг. ред. проф. М. М. Білинської. Київ : НАДУ, 2018. 424 с.
5. Долгіх М.В. Теоретичні засади реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2021. 255с. URL: https://ztu.edu.ua/ua/science/files/onelife/diser_Dolghih.pdf
6. Долот В.Д. Механізми державного управління ціноутворенням в системі охорони здоров'я України: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління 25.00.02 – механізми державного управління Харків. 2018. 40 с.
7. Інституційна трансформація державного управління охороною здоров'я: Україна та іноземний досвід [Текст]: колективна монографія [І.Л. Сазонець, В.І. Саричев та ін.] : за наук. ред. д.е.н., проф. Сазонця І.Л. Рівне. Волин. обереги, 2019. 396 с.
8. Карлаш В.В. Механізми державного регулювання охорони здоров'я населення України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2020. 310 с.

9. Короленко В. В. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції : монографія / В. В. Короленко, Т. П. Юрочко ; Нац. акад. держ. управління при Президентові України. Київ: КІМ, 2018. 102с. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/15804>
10. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я [Текст]: монографія / Р.Р.Августин, О.З.Апостолук, А.І.Артимович [та ін.]. Тернопіль : Крок, 2020. 560с.
11. Обуховська Л.І. Імплементація інституту державної власності в систему місцевого самоврядування та діяльність закладів охорони здоров'я. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2020. 214с. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/!dis_%D0%9E%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf
12. Попова Т.О. Комунікаційна модель публічно-приватного партнерства в галузі охорони здоров'я. 2020, Харків, 128 с.
13. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : Матеріали доповідей ІХ науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2020 р.). Х. : Монограф. 2020. 468 с.
14. Публічне управління і адміністрування в Україні. *Науковий журнал Випуск 21*. Видавничий дім «Гельветика» 2021. 124с. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/21-2021/21-2021.pdf>
15. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» ; за ред. С. Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с.
16. Сазонець І.Л., Зима І.Я. Соціальні інститути в трансформації державної системи управління охороною здоров'я. Рівне : Волинські обереги, 2018. 168с.
17. Слабкий Г.О. Сучасні підходи до фінансування системи охорони здоров'я: монографія. Київ, 2018. 344 с.
18. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. №3. С. 160-166.
19. Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України : методичні рекомендації. К., 2019. 46 с.
20. Україна: огляд реформи фінансування системи охорони здоров'я 2016–2019. Спільний звіт ВООЗ та Світового банку. Режим доступу: https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0018/425340/WHO-WB-Joint-Report_UKR_Full-report_Web.pdf
21. Шкільняк М.М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я [Текст] = Development of conceptual approaches to managing the quality of medical services of health care institutions / М. М. Шкільняк, Н. М. Кривокульська // Вісник соціальної гігієни

- та організації охорони здоров'я України. 2020. № 2. С. 22-30. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua> > article > download
- 22.Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 1 (91). С. 64-69. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/13077>
- 23.Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Теорії лідерства та їх застосування в публічних організаціях. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції: зб. наук. пр. Полтава: ПП «Астроя», 2021. 319 с.; С. 23-27. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u295/tezi_zbirnik_s_176_1.pdf
- 24.Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. [Електронний ресурс] / Михайло Шкільняк, Наталія Кривокульська // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2(19). С. 151-159. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18smmppz.pdf>
- 25.Baral, P. (2021), “Health Systems and Services During COVID-19: Lessons and Evidence From Previous Crises: A Rapid Scoping Review to Inform the United Nations Research Roadmap for the COVID-19 Recovery”, *International Journal of Health Services*, vol.51(4), pp. 474-493.
- 26.Bell T.M., Gilyan D., Moore B.A., Martin J., Ogbemudia B., McLaughlin B.E., Zarzaur B.L. (2018). Longterm evaluation of a hospital based violence intervention program using a regional health information exchange. *The journal of trauma and acute care surgery*, vol. 84 (1), p.175.
- 27.Collins, T., Tello, J., Van Hilten, M., Mahy, L., etc. (2021), “Addressing the double burden of the COVID-19 and noncommunicable disease pandemics: a new global governance challenge”, *International Journal of Health Governance*, vol.4, Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJHG-09-2020-0100/full/pdf?title=addressing-the-double-burdenof-the-covid-19-and-noncommunicable-disease-pandemics-a-new-global-governance-challenge>
- 28.Costa C., Freitas A., Stefanik I., Krafft T., Pilot E., Morrison J., Santana P. (2019). Evaluation of data availability on population health indicators at the regional level across the European Union. *Population health metrics*, vol. 17 (1), p.11.
- 29.Dluhopolskyi, O., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Zhukovska, A., Kryvokulska, N. The Implementation of the Ehealth System and Anticorruption Reforms (Case of EU Countries for Ukraine) (2019) 2019 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2019 - Proceedings, art. no. 8779933, pp. 346-349. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85070883173&doi=10.1109%2fACITT.2019.8779933&partnerID=40&md5=9ce25db1361a192d894c278a463e6200> DOI: 10.1109/ACITT.2019.8779933 <http://dSPACE.wunu.edu.ua/handle/316497/38546> http://tests.ifnmu.edu.ua:8080/library/DocDescription?doc_id=203155

30. Gooding, Robert. *Democracy in Divided Societies; Electoral Engineering for Conflict Management*, Cambridge University Press, 2021
31. Holden K.B., Hopkins J., Belton A., Butty K., Tabor D. C., Satcher D. (2019). Leveraging science to advance health equity: a regional health policy research center's approach. *Ethnicity & disease*, vol. 29 (2), p. 323.
32. Krivenko N., Kriventsova L., Epaneshnikova D. (2019). Issues of sustainability of regional health system. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM*, 19 (5.3), pp. 467—473.
33. Mackenzie D. *COVID-19: The Pandemic that Never Should Have Happened and How to Stop the Next One* / The Bridge Street Press. 2020. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=mRbaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&ots=bQGMPQ4AQ-&sig=EMUF8cwzzqIsdJwP-EHN8Mct9Ew&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
34. Mannion, R., Davies, H. Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. 2018. URL: <https://www.bmj.com/content/363/bmj.k4907>.
35. Olesia Kornilova, Maria Nanieva, Oksana Pozharova, Radmila Pidlypna, Mariya Kovach. Implementation of state social policy in the sphere of state financial guarantees of public health services. *Periódico do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Gênero e Direito Centro de Ciências Jurídicas. Universidade Federal da Paraíba* V. 9. Nº 04. Ano 2020. P.240-255. ISSN | 2179-7137 | <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ged/index>
36. Rahman, M., Khatun, F. and Uzzaman, A. (2021), “A Comprehensive Study of Artificial Intelligence and Machine Learning Approaches in Confronting the Coronavirus (COVID-19) Pandemic”, *International Journal of Health Services*, vol.51(4), pp. 446-461.