

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Президент Національного університету  
«Києво-Могилянська академія»

  
Сергій КВІТ



«22» травня 2026 р.

**ПРОГРАМА ФАХОВОГО ІСПИТУ**

**для здобуття ступеня магістра за спеціальністю  
D3 «Менеджмент»  
(галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»;  
освітньо-професійна програма: «Менеджмент в охороні здоров'я»)**

Схвалено  
Вченою радою  
факультету охорони здоров'я,  
соціальної роботи та психології  
(протокол № 9 від 19 травня 2026 р.)

## I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Фаховий іспит за спеціальністю D3 Менеджмент (освітньо-професійна програма **Менеджмент в охороні здоров'я**) передбачений «Правилами прийому на навчання до Національного університету «Кієво-Могилянська академія» в 2026 році» для тих вступників, які вступають для здобуття ступеня магістра за спеціальними умовами вступу відповідно до п. 84 розділу V Правил прийому.

Фаховий іспит за освітньо - професійною програмою «Менеджмент в охороні здоров'я» має за мету перевірку обізнаності у системах охорони здоров'я та управлінні в охороні здоров'я в Україні та поза її межами, здобутих абітурієнтами в результаті підготовки до вступного випробування, які дозволять вступнику опанувати дану програму. Іспит має за мету визначення готовності абітурієнтів до засвоєння відповідної освітньо-професійної програми магістерського рівня.

Фаховий іспит за спеціальністю D3 Менеджмент (освітньо-професійна програма «Менеджмент в охороні здоров'я») проводиться очно в комп'ютерних класах НаУКМА із застосуванням технологій комп'ютерного тестування на платформі DistEdu із відеофіксацією процесу. Результати тестування зберігаються в корпоративному хмарному сховищі та/або системі DistEdu.

НаУКМА забезпечує відеозапис вступного іспиту зі спеціальності не менше ніж з двох відеокамер, розміщення на сайті університету, внесення посилання на цей запис в ЄДЕБО впродовж трьох робочих днів після оприлюднення оцінок вступників, а також зберігання відеоматеріалів та письмових робіт протягом одного року.

Фаховий іспит передбачає виконання 25 завдань закритого формату, зокрема:  
13 – з систем охорони здоров'я, політики і фінансування,  
12 – зі стратегічного і операційного управління організаціями охорони здоров'я, лідерства;  
5 – з управління людським капіталом в охороні здоров'я та з управління якістю;

Загальна кількість тестових завдань –

Тривалість виконання тесту – 60 хв. "

Тож, загальна кількість тестових завдань - 30. Загальний час на виконання завдання - 60 хвилин.

### Зразки тестових завдань:

#### 1. До основних цілей систем охорони здоров'я не належить:

- Стан здоров'я населення
- Задоволеність населення охороною здоров'я
- Безпека населення
- Захист населення від фінансових ризиків

#### 2. Якими є проміжні цілі систем охорони здоров'я?

- Гарантований пакет, задоволеність пацієнтів, добрий сервіс
- Економічна ефективність, якість, доступність, безпека
- Мережа медичних послуг, відсутність неформальних платежів, ефективність
- Високооплачувана робота лікарів, наявність медикаментів і сучасної техніки в лікарнях

**3. До шести стовпів ефективної системи охорони здоров'я (за ВООЗ) не належить:**

- Врядкування і людські ресурси
- Фінансування і модель надання послуг
- Поведінка і уподобання пацієнтів
- Інформація і медичні технології та ліки

**4. В якій країні вперше виникла Національна служба здоров'я?**

- СРСР
- Німеччина
- Великобританія
- США

**5. Яка частка витрат домогосподарств на охорону здоров'я (понад покриття базових витрат домогосподарства) вважається катастрофічною?**

- Менше ніж 10 %
- 10 %-20 %
- 20 %-30 %
- Понад 40 %

**6. Проблеми з кадровими ресурсами в охороні здоров'я:**

- є типовими для будь-яких країн
- переважна частина проблем є подібною, незалежно від рівня розвитку
- унікальні для кожної країни
- суттєво відрізняються між країнами з різним рівнем розвитку

**7. У яких напрямках ВООЗ пропонує вживати заходів для розвитку кадрових ресурсів в охороні здоров'я?**

- планування, утримання, розвиток, мотивація, стандарти, моніторинг
- лідерство, партнерство, політика, фінансування, освіта, системи управління кадрами
- врядування, фінансування, освіта, інформаційні системи, клінічні стандарти
- національна політика, професійні стандарти та врядування, місцева політика, фінансове забезпечення

## **II. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ**

Питання з систем охорони здоров'я, політики та фінансування:

1. Що таке система охорони здоров'я? Назвіть її основні елементи.
2. Які є типи організації систем охорони здоров'я (Беверідж, Бісмарк, ринкова модель)?

3. Як визначається ефективність системи охорони здоров'я?
4. Які основні показники здоров'я населення використовуються у світовій практиці?
5. Що таке політика охорони здоров'я і які її основні функції?
6. Як формуються політичні пріоритети у сфері охорони здоров'я?
7. Які головні виклики стоять перед системою охорони здоров'я України сьогодні?
8. Як реалізується принцип універсального покриття медичними послугами (УНС)?
9. У чому полягає роль держави у регулюванні охорони здоров'я?
10. Як формується державний бюджет на охорону здоров'я?
11. Що таке програмно-цільовий підхід у фінансуванні медичної сфери?
12. Які джерела фінансування охорони здоров'я є основними в Україні?
13. Як працює Національна служба здоров'я України (НСЗУ)?
14. Що таке медичне страхування: обов'язкове та добровільне?
15. Як розподіляються фінансові ресурси між рівнями надання медичної допомоги?
16. Який вплив мають міжнародні організації на реформування систем охорони здоров'я?
17. Як визначаються тарифи на медичні послуги?
18. Які є ризики корупції в системі фінансування медичних послуг і як з ними боротися?
19. Як пов'язане соціальне страхування з охороною здоров'я?
20. Які економічні наслідки має неінвестування в охорону здоров'я?
21. Як забезпечити фінансову стійкість системи охорони здоров'я?
22. Що таке DRG (Diagnosis Related Groups) і як вони використовуються у фінансуванні?
23. Які індикатори використовуються для оцінки фінансової ефективності системи?
24. Як впровадження електронної охорони здоров'я впливає на політику та фінанси?
25. Яку роль відіграє пацієнт у новій моделі фінансування медичної допомоги?

Питання зі стратегічного та операційного управління, лідерства:

1. Що таке стратегічне управління та які його основні етапи?
2. Як формуються місія, бачення та цінності медичної організації?
3. Які є інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, GAP-аналіз)?
4. Як визначити стратегічні цілі та показники результативності?
5. Що таке стратегічна карта і як її застосовують у медичному менеджменті?
6. В чому різниця між стратегічним і операційним управлінням?
7. Які ключові функції операційного менеджменту в закладах охорони здоров'я?
8. Як планується операційна діяльність на рівні медичного закладу?
9. Які інструменти допомагають управляти змінами в організації?
10. Як оцінюється виконання стратегічного плану?
11. Що таке культура організації і як вона впливає на ефективність?
12. Як розвивається лідерство в сфері охорони здоров'я?

13. Які є типи лідерства і який з них найефективніший у медичному середовищі?
14. Що таке трансформаційне лідерство?
15. Як лідер може мотивувати команду в умовах змін?
16. Як приймаються управлінські рішення в медичних організаціях?
17. Які є підходи до делегування повноважень?
18. Як побудувати команду високої ефективності?
19. Які виклики виникають під час реалізації стратегічних ініціатив?
20. Як вимірюється ефективність лідера?
21. Яку роль відіграє емоційний інтелект у лідерстві?
22. Як здійснюється моніторинг і оцінка управлінських рішень?
23. Як працює управлінський цикл у практиці медичного менеджменту?
24. Що таке "адаптивне управління" і як його застосовують у кризових ситуаціях?
25. Як впроваджувати інновації на стратегічному рівні в охороні здоров'я?

Питання з управління людським капіталом і з управління якістю:

1. Що таке людський капітал і чому він критично важливий у медицині?
2. Які етапи включає цикл управління персоналом?
3. Як розробити ефективну стратегію управління персоналом?
4. Які є моделі мотивації персоналу (Maslow, Herzberg, McClelland)?
5. Як застосовуються інструменти нефінансової мотивації?
6. Які методи добору та оцінювання персоналу використовують у медицині?
7. Що таке компетентнісний підхід до управління персоналом?
8. Як забезпечити ефективну адаптацію нових працівників?
9. Які є методи розвитку персоналу (коучинг, наставництво, тренінги)?
10. Як проводити оцінювання результативності працівників?
11. Що таке управління талантами і як його реалізувати?
12. Як запобігати професійному вигоранню медичних працівників?
13. Які особливості управління багатопрофільними командами?
14. Як працює система мотивації у державному та приватному секторі?
15. Що таке управління якістю в охороні здоров'я?
16. Які є підходи до побудови системи управління якістю?
17. Що таке стандарт ISO 9001 і як він застосовується у медицині?
18. Яку роль відіграє внутрішній аудит якості?
19. Як забезпечується безпека пацієнта в системі управління якістю?
20. Що таке індикатори якості медичних послуг?
21. Як впроваджуються клінічні протоколи та маршрути пацієнта?
22. Яка роль керівника в управлінні якістю?

23. Як проводити оцінювання задоволеності пацієнтів?
24. Що таке доказова медицина і як вона пов'язана з якістю?
25. Як здійснюється зовнішнє оцінювання якості медичних закладів?

### III. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Can people afford to pay for health care? New evidence on financial protection in Ukraine 2023. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2023.  
<https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289060165>.
2. Spending on health in Europe: entering a new era. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2021.
3. Health System Performance Assessment: A Framework for Policy Analysis. Switzerland, World Health Organization, 2022.
4. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168–VIII.
5. Постанова «Про утворення Національної служби здоров'я України» від 27.12.2017 № 1101.
6. Tracking universal health coverage: 2023 global monitoring report. Geneva: World Health Organization and International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank; 2023.
7. Measuring universal health coverage based on an index of effective coverage of health services in 204 countries and territories, 1990–2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. Lozano, Rafael et al. The Lancet, Volume 396, Issue 10258, 1250 - 1284.
8. Бреденкамп, К., Далє, Е., Дорошенко, О., Джигир, Ю., Хабіхт, Я., Хоукінс, et al. (2022). Реформа фінансування системи охорони здоров'я в Україні: прогрес та майбутні напрями. Всесвітня організація охорони здоров'я. Європейське регіональне бюро і Світовий банк.  
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/366374>
9. Беллі, П., Джигир, Ю., Майнзюк, К. (2015). Як працює система? Новий підхід до аналізу і оцінки процесів управління в системі охорони здоров'я в Україні. Київ: Світовий банк. Retrieved from <https://fisco-id.com/?module=an&action=preview&id=136>
10. Всесвітня організація охорони здоров'я. Регіональний офіс для Європи & Світового банку. (2019). Україна: огляд реформи фінансування системи охорони здоров'я 2016–2019: спільний звіт ВООЗ та Світового банку: резюме. Всесвітня організація охорони здоров'я. Регіональний офіс для Європи.  
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/346331>
11. Індекс здоров'я. Україна. <https://health-index.com.ua/reports>
12. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19 листопада 1992р. N. 2801-XII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
13. Kutzin, J., Cashin, C., Jakab, M., & World Health Organization. (2010). Implementing health financing reform: lessons from countries in transition. World Health Organization. Regional Office for Europe.  
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/326420>
14. Lekhan, V., Rudyi, V., Shevchenko, M., Nitzan Kaluski, D., Richardson, E., & World Health Organization. (2015). Ukraine: health system review.
15. Naher, N., Hoque, R., Hassan, M. S., Balabanova, D., Adams, A. M., & Ahmed, S. M. (2020). The influence of corruption and governance in the delivery of frontline health care services in the public sector: a scoping review of current and future prospects in low and middle-income countries of south and south-east Asia. BMC public health, 20, 1-16. <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-08975-0>

16. Thomson, S., Cylus, J., & Evetovits, T. (2019). Can people afford to pay for health care? New evidence on financial protection in Europe. World Health Organization. Regional Office for Europe. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/311654>
17. WHO, W. (2010). Health systems financing: the path to universal coverage. The world health report. Geneva, 1-128. <http://surl.li/gxzbf>
18. World Health Organization. Regional Office for Europe. (2019). Evaluation of the affordable medicines programme in Ukraine. World Health Organization. Regional Office for Europe. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/311229>
19. De Savigny, D., & Adam, T. (Eds.). (2009). Systems thinking for health systems strengthening. World Health Organization. [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44204/9789241563895\\_eng.pdf?sequence=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44204/9789241563895_eng.pdf?sequence=1)
20. Потер, М. (2020). Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів
21. Богдан, Д., Бойко, А., Василькова, А., Вежновець, Т., Звінчук, О., Латипов, А., Серода, Ю. (2019). Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз. <https://drive.google.com/file/d/1VXA3pmTYoRNpz4weQZZdIxXQVKzyYXTW/view>
22. Адізес, Іцхак Кальдерон (2016-19) «Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати».
23. Адізес, Іцхак Кальдерон (2020) «Як подолати кризу управління».
24. Пекар, В. (2016). Різнобарвний менеджмент.
25. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021.

#### IV. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Результати фаховий іспит за спеціальністю D3 «МЕНЕДЖМЕНТ» освітньо-професійна програма: «Менеджмент в охороні здоров'я») оцінюються фаховою екзаменаційною комісією за 200-бальною шкалою.

Загальна оцінка за фаховий іспит - максимально 200 балів, які нараховуються через оцінювання відповідей на тестові питання. Час виконання тестових завдань - 60 хвилин.

Абітурієнт вважається таким, що склав фаховий іспит за спеціальністю D3 «МЕНЕДЖМЕНТ» (освітньо-професійна програма: «Менеджмент в охороні здоров'я»), якщо загальна оцінка становить 100 — 200 балів.

У випадку, якщо загальна оцінка становить 0 — 99 балів, абітурієнт вибуває з конкурсного відбору на спеціальність D3 «МЕНЕДЖМЕНТ» (освітньо-професійна програма: «Менеджмент в охороні здоров'я»).

Голова фахової атестаційної комісії



Інна ЧУХНО