

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 19.05.2026 11:45:04
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65582156a292d6

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДАЮ
Директор института-филиала
Л.Б. Костровец

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

профессиональной переподготовки

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026

Разработчик
заведующий кафедрой менеджмента
непроизводственной сферы
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук, доцент

Е.В. Тарасова

Руководитель программы
начальник отдела профессиональной
переподготовки специалистов центра
дополнительного профессионального
образования

А.Ф. Рамирес

Программа профессиональной переподготовки рассмотрена на заседании ученого совета
Донецкого филиала РАНХиГС и рекомендована к реализации, протокол № 7 от «14»
апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Характеристика нового вида профессиональной деятельности, новой квалификации	5
1.4. Планируемые результаты обучения	6
1.5. Категория слушателей	8
1.6. Форма и технологии обучения	8
1.7. Период обучения, срок освоения, режим занятий	8
1.8. Документ о квалификации	9
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ	9
2.1. Календарный учебный график	9
2.2. Учебный план	11

Приложение «Рабочие программы дисциплин»

Приложение «Программа итоговой аттестации»

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в здравоохранении» (далее – Программа) направлена на получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, управления медицинской организацией (учреждением), применения инновационных профессиональных умений и навыков, приобретение новой квалификации «Менеджер».

Целью Программы является совершенствование имеющихся и получение новых профессиональных навыков, необходимых для регулирования экономической и хозяйственной деятельности в сфере здравоохранения, финансовых и юридических аспектов деятельности учреждений здравоохранения, а также систем управления медицинским бизнесом.

Задачи реализации Программы:

обеспечение формирования необходимых для осуществления профессиональной деятельности умений и навыков;

приобретение знаний и развития профессиональных компетенций в области здравоохранения.

1.2. Нормативные правовые акты

Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020);

Федеральный закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ;

Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 952 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент»;

«Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37) (ред. от 27.03.2018);

Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

устав федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (далее - Академия);

Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки»;

Приказ РАНХиГС от 13 января 2026 г. № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

1.3. Характеристика нового вида профессиональной деятельности, новой квалификации

Области нового вида профессиональной деятельности и сферы профессиональной деятельности, в которых выпускники могут осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с полученной квалификацией:

сфера менеджмента в здравоохранении;

другие области и сфера профессиональной деятельности при условии соответствия уровня их образования и полученных компетенций требованиям к квалификации работника.

Объекты профессиональной деятельности: процессы реализации управленческих решений в организациях сферы здравоохранения различных организационно-правовых форм.

Выпускник программы должен быть готов решать задачи профессиональной деятельности следующих типов:

организационно-управленческий;

организационно-регулирующий;

коммуникативный;

проектный.

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в здравоохранении» обеспечивает достижение шестого и седьмого уровня квалификации в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Менеджер». Выпускнику дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в здравоохранении» присваивается квалификация «менеджер» с правом ведения профессиональной деятельности в сфере менеджмента в здравоохранении.

1.4. Планируемые результаты обучения

В результате освоения Программы у слушателей должны быть сформированы универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции, необходимые для выполнения профессиональной деятельности в сфере менеджмента в здравоохранении (таблица 1).

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные ОПК, специализированная компетенция СК (формируются и (или) совершенствуются)
Организационно – управленческая	<p>ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления¹</p> <p>ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач¹</p> <p>СК-1. Способен организовывать и направлять коммерческую деятельность предприятия в соответствии с законодательными и нормативными требованиями для достижения финансовой эффективности, удовлетворения нужд потребителей, укрепления деловой репутации и обеспечения стабильности при эффективном использовании ресурсов и соблюдении предоставленных полномочий²</p> <p>СК-2. Владеет основами делопроизводства²</p>
Организационно–регулирующая	<p>СК-3. Владеет навыками применения законодательных норм по охране труда²</p> <p>СК-4. Способен осуществлять контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивать степень возможного риска²</p>
Коммуникативная	СК-5. Владеет этикой делового общения ²
УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)	
Код и наименование компетенции	
УК-1. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла ¹	
УК-2. Способен организовывать и руководить работой команды, выработать командную стратегию для достижения поставленной цели ¹	

Компетенции указаны в соответствии с:

¹Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 952 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент»;

²Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих («Менеджер») (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37) (ред. от 27.03.2018).

1.5. Категория слушателей

К освоению дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в здравоохранении» допускаются лица, имеющие высшее образование любого направления подготовки (специальности) без предъявления требований к стажу работы.

Основная категория слушателей по данной дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки – руководители учреждений в сфере здравоохранения.

Данная дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки может быть адаптирована (при необходимости) для обучения слушателей с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья для обучения указанной категории слушателей с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья на основании письменного заявления и подтверждающих документов в соответствии с локальными нормативными актами.

1.6. Форма и технологии обучения

Программа реализуется на базе центра дополнительного профессионального образования Донецкого филиала РАНХиГС. Форма обучения по данной дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки – заочная с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ) полностью.

1.7. Период обучения, срок освоения, режим занятий

Период обучения составляет 7 месяцев. Начало и окончание обучения дополнительно регулируется Договором об образовании.

Срок освоения программы (объем программы) составляет 504 акад. часов за весь период обучения, включающих все виды работы:

- контактная работа с применением ЭО и ДОТ: лекции – 84 акад. часа, практические (семинарские занятия) – 30 акад. часов,
- промежуточная аттестация по дисциплинам (ЭО) – 38 акад. часов;
- самостоятельная работа (ЭО) – 346 акад. часов;
- итоговая аттестация (ЭО) – 6 акад. часов.

Режим занятий: согласно утвержденному графику, не более 10 академических часов в день (согласно расписанию).

1.8. Документ о квалификации

После освоения слушателем дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в здравоохранении», полного выполнения учебного плана и успешного прохождения итоговой аттестации, ему выдается диплом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» о профессиональной переподготовке (с приложением) с присвоением квалификации «менеджер» с правом ведения профессиональной деятельности в сфере менеджмента в здравоохранении.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

Таблица 2

2.1. Календарный учебный график

1-й набор

Период обучения – 7 месяцев 4 дня (май-ноябрь)			
2 недели, 4 дня (май)	(июнь)	(июль)	(август)
УЗ ДОТ/ТКУ ДОТ/	СР ЭО/ПА ЭО	К	К
(сентябрь)	(октябрь)	(ноябрь)	2 недели
СР ЭО	УЗ ДОТ/ТКУ ДОТ/	СР ЭО/ПА ЭО	СР ЭО/ИА ЭО

2-й набор

Период обучения – 7 месяцев (октябрь-май)			
10 дней (октябрь)	(ноябрь)	(декабрь)	(январь)
УЗ ДОТ/ТКУ ДОТ/	СР ЭО	СР ЭО/ПА ЭО	СР ЭО
(февраль)	(март)	(апрель)	2 недели, 6 дней (май)
УЗ ДОТ/ТКУ ДОТ/ СР ЭО	СР ЭО/ПА ЭО	СР ЭО	СР ЭО/ИА ЭО

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий;

ТКУ ДОТ – текущий контроль успеваемости с применением дистанционных образовательных технологий;

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения;

ПА ЭО – промежуточная аттестацию с применением электронного обучения;

ИА ЭО – итоговая аттестация с применением электронного обучения

2.2. Учебный план

Таблица 3

Учебный план

№ п/п	Наименование дисциплины	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.				Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО), час	Итоговая аттестация	Код компетенции
			Всего	В том числе			Всего	В том числе							
				практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме		В форме практической подготовки	Лекции	Практические (семинарские) занятия					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Основы и маркетинга менеджмента	44					12		8	4	28	О	Э-4ч.		ОПК-1, ОПК-2, СК-1
2	Основы охраны труда	38					8		6	2	28	О	З-2ч.		СК-3
3	Правовые основы медицинской деятельности	44					10		8	2	30	О	Э-4ч.		СК-3, УК-1
4	Управление проектами	44					10		8	2	30	О	Э-4ч.		ОПК-1, ОПК-2, СК-4, УК-1, УК-2
5	Организация здравоохранения	44					10		8	2	30	О	Э-4ч.		ОПК-2
6	Психология и конфликтология	38					8		6	2	28	О	З-2ч.		ОПК-1, УК-2
7	Системы искусственного интеллекта. Информационное	38					8		4	4	28	О	З-2ч.		ОПК-2

	обеспечение здравоохранения													
8	Бизнес-планирование и предпринимательство в охране здоровья	44				10		8	2	30	О	Э-4ч.		СК-4, УК-1
9	Кадровый менеджмент. Управление персоналом медицинских учреждений	44				10		8	2	30	О	Э-4ч.		ОПК-2, СК-5, УК-2
10	Инновационный и стратегический менеджмент	44				12		8	4	28	О	Э-4ч.		ОПК-1, УК-1
11	Инвестиции в здравоохранении	38				8		6	2	28	О	З-2ч.		УК-1
12	Основы делопроизводства	38				8		6	2	28	О	З-2ч.		СК-2, СК-5
	Итого:	498				114		84	30	346		38		
	Итоговая аттестация:	6											Э (ЭО)	
	Всего:	504				114		84	30	346		38	6	

О – опрос, З – зачет, Э – экзамен, ЭО – с применением электронного обучения, ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
«Основы менеджмента и маркетинга»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор-составитель:

доцент кафедры
маркетинга и логистики
Донецкого филиала РАНХиГС
канд. экон. наук, доцент



И.М. Ягнюк

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	7
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
	4.1. Структура дисциплины	7
	4.2. Содержание дисциплины	8
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	24
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	27
	7.1. Нормативно-правовые документы	27
	7.2. Основная литература	27
	7.3. Дополнительная литература.....	28
	7.4. Интернет-ресурсы.....	28
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	29
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	30

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» является совершенствование имеющихся компетенций и (или) получение новых компетенций, необходимых для исполнения должностных обязанностей, решения коммуникативных задач с помощью современных технических средств и информационных технологий.

Задачи:

изучение основ менеджмента и маркетинга;

применение основ менеджмента и маркетинга в практической деятельности медицинского учреждения;

развитие навыка использования основ менеджмента и маркетинга в управленческой деятельности медицинского учреждения.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности и	Общепрофессиональные компетенции, специализированные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно – управленческая	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	владение навыками анализа и решения типовых управленческих задач в деятельности медицинской организации (учреждения здравоохранения) с использованием инструментов менеджмента и маркетинга	основных категорий и закономерностей экономической, организационной и управленческой теории применительно к системе здравоохранения; принципов организации деятельности медицинских учреждений различных форм собственности; теоретических основ маркетинга в здравоохранении	применения понятийно-категориального аппарата менеджмента и маркетинга для анализа конкретных ситуаций, возникающих в процессе управления медицинской организацией; обобщения успешного опыта управления медицинскими организациями и адаптации его для решения конкретных задач в своей профессиональной области

<p>Организационно – управленческая</p>	<p>ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач</p>	<p>владение навыками сбора первичных и вторичных данных о деятельности медицинской организации, их статистической обработки и анализа с использованием современных информационных-аналитических систем, а также владение методами интерпретации полученных результатов для обоснования управленческих решений и маркетинговых стратегий</p>	<p>современной методики сбора данных в здравоохранении ; современных методов обработки и анализа данных; теоретических основ организации исследовательской деятельности применительно к изучению рынка медицинских услуг и внутренней среды медицинской организации</p>	<p>выбора адекватных методик сбора данных для решения конкретных управленческих или маркетинговых задач в медицинской организации; применения современных методов статистического и сравнительного анализа для обработки данных о деятельности учреждения здравоохранения; использования результатов анализа данных для выявления проблем в управлении и формирования гипотез для их решения.</p>
<p>Организационно – управленческая</p>	<p>СК-1. Способен организовывать и направлять коммерческую деятельность предприятия в соответствии с законодательными и нормативными требованиями для достижения финансовой эффективности, удовлетворения нужд потребителей, укрепления деловой репутации и</p>	<p>опыт поиска баланса между достижением финансовой эффективности, удовлетворением потребностей пациентов и соблюдением врачебной этики</p>	<p>факторов, влияющих на удовлетворенность потребителей (пациентов) качеством медицинской помощи и сервиса, и их связи с деловой репутацией клиники</p>	<p>выявления и прогнозирования потребности целевых групп пациентов для формирования востребованного предложения медицинских услуг, способствующего укреплению деловой репутации</p>

	обеспечения стабильности при эффективном использовании ресурсов и соблюдении предоставленных полномочий			
--	---	--	--	--

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы		Количество часов (ч.) и (или) зачетных единиц	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) или зачетных единиц
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	12
лекционного типа (Л)		8	8
практические занятия (ПЗ)		4	4
Самостоятельная работа слушателя (СР)		28	28
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		44	44

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/ п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость час.	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.			Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе					
				В форме практической	Лекции				
1	Понятие и функции менеджмента	7	1		1				ОПК-1
2	Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений	7	1		1				ОПК-1
3	Антикризисное управление	6	2		1	1	О		ОПК-1
4	Основы маркетинга в здравоохранении	6	2		1	1	О		ОПК-1, ОПК-2
5	Маркетинговая информация и маркетинговые исследования	7	3		2	1			ОПК-2
6	Коммуникационная политика учреждений здравоохранения	7	3		2	1	О		СК-1
	Форма контроля (экзамен)	4						Э	
	Итого	44	12		8	4		2	

Э – экзамен; О – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения.

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1	Понятие и функции менеджмента	
2	Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений	
3	Антикризисное управление	Антикризисное управление
4	Основы маркетинга в здравоохранении	Основы маркетинга в здравоохранении
5	Маркетинговая информация и маркетинговые исследования	Маркетинговая информация и маркетинговые исследования
6	Коммуникационная политика учреждений здравоохранения	Коммуникационная политика учреждений здравоохранения

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Методические указания по планированию и организации времени.

Для эффективного освоения дисциплины слушателю необходимо ознакомиться с рабочей программой, составить индивидуальный график самостоятельной работы и строго его придерживаться. Изучение каждой темы рекомендуется начинать с теоретических материалов (лекций, учебников), затем переходить к практическим заданиям и завершать самопроверкой.

2. Методические указания по работе с литературой.

При работе с литературой следует использовать основную (обязательную) и дополнительную литературу, а также официальные интернет-ресурсы. Рекомендуется вести конспекты, фиксируя ключевые понятия и выводы, и применять аналитическое чтение для сравнения различных точек зрения.

3. Методические указания по подготовке к текущему контролю и промежуточной аттестации.

Подготовка к текущему контролю и промежуточной аттестации должна осуществляться систематически, после изучения каждой темы. Слушателю необходимо повторить конспекты лекций и материалы практических занятий, а также уточнить у преподавателя форму и критерии оценивания.

4. Методические указания по работе с тестовыми заданиями.

Выполнение тестовых заданий требует предварительного изучения теоретического материала. Следует внимательно читать формулировки вопросов, использовать метод исключения неверных ответов и обращать внимание на детали. Тестовые задания помогают оценить уровень подготовки.

5. Методические указания по выполнению домашних заданий.

При выполнении домашних заданий необходимо изучить требования, собрать необходимый материал и составить план работы. Выполненное задание должно быть оформлено в соответствии с установленными требованиями и сдано в указанный срок для получения обратной связи от преподавателя.

Вопросы для самостоятельной подготовки

Тема: Понятие и функции менеджмента

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».
2. Общая характеристика основных функций менеджмента.
3. Цель, содержание и результаты выполнения функции планирования.
4. Цель, содержание и результаты выполнения функции организации.
5. Цель, содержание и результаты выполнения функции мотивации.
6. Цель, содержание и результаты выполнения функции координации.
7. Сущность и виды контроля в менеджменте.

Тема: Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений

8. Классификация управленческих решений
9. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений
10. Модели принятия решений в условиях неопределенности
11. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения

Тема: Антикризисное управление

12. Раскройте понятие и сущность антикризисного управления.
13. Каковы основные причины возникновения кризисных ситуаций на предприятии? Назовите внешние и внутренние факторы, способные привести организацию к кризису.
14. Охарактеризуйте основные стратегии антикризисного управления.
15. Какова роль руководителя в период кризиса? Какие управленческие решения и меры по стабилизации являются ключевыми для выхода из кризисной ситуации?

Тема: Основы маркетинга в здравоохранении

16. Раскройте понятие и сущность маркетинга в здравоохранении. В чем заключаются особенности медицинской услуги как товара?

17. Охарактеризуйте основные субъекты рынка медицинских услуг и специфику их взаимодействия.

18. Каковы критерии и методы сегментирования рынка в здравоохранении? Приведите примеры сегментов потребителей медицинских услуг.

19. Назовите и кратко охарактеризуйте основные элементы комплекса маркетинга применительно к деятельности медицинской организации.

Тема: Маркетинговая информация и маркетинговые исследования

20. Раскройте понятие маркетинговой информации в здравоохранении. Назовите основные источники ее получения (внутренние и внешние).

21. Какие существуют методы сбора первичной маркетинговой информации применительно к медицинской сфере?

22. С какой целью и какими способами проводится анализ конкурентов на рынке медицинских услуг? Какую информацию необходимо собирать о других клиниках?

23. Как оценивается удовлетворенность пациентов качеством медицинского обслуживания и сервиса? Какие методы исследований для этого используются?

Тема: Коммуникационная политика учреждений здравоохранения

24. Раскройте понятие коммуникационной политики (продвижения) в здравоохранении. Каковы ее основные цели для медицинского учреждения?

25. Охарактеризуйте основные элементы комплекса маркетинговых коммуникаций, применимые в деятельности клиники (реклама, связи с общественностью, стимулирование сбыта).

26. В чем заключается специфика рекламы медицинских услуг и ограничения, накладываемые законодательством и этическими нормами?

27. Какова роль связей с общественностью (PR) и формирования положительного имиджа (деловой репутации) для успешной деятельности медицинской организации?

Задания для самостоятельной работы
Тема: Понятие и функции менеджмента
(6 часов самостоятельной работы)

Блок 1. Выполнение тестовых заданий (2 часа)

Задание:

Ответьте на предложенные тестовые вопросы, выбирая один или несколько правильных вариантов ответа.

Примерные тестовые задания:

1. Что является основной целью менеджмента как вида деятельности?

- а) Получение максимальной прибыли любой ценой.
- б) Создание формальной структуры организации.
- в) Обеспечение скоординированной работы коллектива для достижения целей организации.
- г) Контроль за каждым сотрудником.

2. Кто относится к руководителям среднего звена в медицинской организации?

- а) Главный врач.
- б) Заведующий отделением.
- в) Старшая медицинская сестра.
- г) Постовая медицинская сестра.

3. Какая функция менеджмента предполагает разработку будущего состояния организации и путей его достижения?

- а) Организация.
- б) Планирование.
- в) Мотивация.
- г) Контроль.

4. Какой из уровней управления тратит больше всего времени на решение оперативных задач?

- а) Высший (топ-менеджмент).
- б) Средний.
- в) Низовой (линейный).

Форма отчетности: письменные ответы на тестовые задания с указанием правильных вариантов.

Блок 2. Написание эссе (2 часа)

Задание:

Напишите краткое эссе (объем 1,5–2 страницы рукописного текста или до 3000 знаков печатного) на одну из предложенных тем (по выбору обучающегося).

Темы для эссе:

1. «Может ли руководитель медицинской организации эффективно управлять, опираясь только на интуицию, без знания теории менеджмента?»

2. «Какая из функций менеджмента (планирование, организация, мотивация или контроль) является, на мой взгляд, наиболее важной для успешной работы современной клиники?»

3. «Почему умение делегировать полномочия считается одним из ключевых навыков эффективного руководителя?»

Требования к эссе:

- наличие вступления (постановка проблемы), основной части (аргументы) и заключения (выводы);
- использование не менее 2 аргументов, подкрепленных примерами из практики или жизни;
- собственное мнение автора должно быть четко выражено.

Форма отчетности: текст эссе в письменном или электронном виде.

Блок 3. Практико-ориентированное задание (кейс) (2 часа)

Задание:

Проанализируйте предложенную ситуацию и выполните задания к ней.

Кейс: Вы назначены заведующим терапевтическим отделением городской поликлиники. В отделении работают 5 врачей-терапевтов и 8 медицинских сестер. Анализ работы за последние полгода показал:

- очередь к терапевтам в часы пик достигает 2-3 часов;
- два врача систематически опаздывают на работу на 15-20 минут;
- медсестры жалуются на нечеткие распоряжения и выполняют много лишней работы;
- пациенты оставляют негативные отзывы о работе регистратуры и отношении персонала.

При этом плановые показатели по диспансеризации населением не выполняются.

Задания:

1. Определите, какие проблемы в работе отделения относятся к сфере менеджмента (управления).

2. Сформулируйте конкретные управленческие решения (действия заведующего), направленные на решение этих проблем, распределив их по функциям менеджмента:

- решения в рамках функции планирования (какие цели поставить? что изменить в графике?);
- решения в рамках функции организации (как перераспределить задачи? кому что поручить?);
- решения в рамках функции мотивации (как повлиять на опаздывающих? как заинтересовать персонал?);
- решения в рамках функции контроля (как отследить исполнение? как оценить результат?).

Форма отчетности: письменный разбор кейса с четким выделением ответов на задания 1 и 2 в виде таблицы или структурированного текста.

Тема: Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений (6 часов самостоятельной работы)

Блок 1. Выполнение тестовых заданий (2 часа)

Задание:

Ответьте на предложенные тестовые вопросы, выбирая один или несколько правильных вариантов ответа.

Примерные тестовые задания:

1. *Что понимается под «управленческим решением»?*

- а) Любое волеизъявление руководителя.
- б) Выбор альтернативы, направленный на достижение целей организации.
- в) Распоряжение, отданное в устной форме.
- г) Коллективное мнение трудового коллектива.

2. *К какому типу решений относится приказ главного врача о переходе на новую медицинскую информационную систему, не имеющий четких алгоритмов и стандартов?*

- а) Запрограммированное решение.
- б) Незапрограммированное решение.
- в) Операционное решение.
- г) Рутинное решение.

3. *Установите правильную последовательность этапов рационального принятия решения:*

- а) выбор альтернативы;
- б) оценка альтернатив;
- в) диагностика проблемы;

- г) реализация решения.
- д) формулировка критериев и ограничений

4. Какой метод принятия решений предполагает генерацию максимального количества идей без их критической оценки на первом этапе?

- а) Метод Дельфи.
- б) Мозговой штурм.
- в) Дерево решений.
- г) Анализ Парето.

5. Что относится к условиям неопределенности при принятии решения?

- а) Руководитель точно знает последствия каждого варианта.
- б) Руководитель может оценить вероятность наступления последствий.
- в) Руководитель не знает вероятности наступления последствий и не может их спрогнозировать.
- г) Руководитель действует по строгому регламенту.

6. Какое требование предъявляется к качественному управленческому решению?

- а) Скорость принятия (менее 5 минут).
- б) Своевременность и обоснованность.
- в) Учет мнения только вышестоящего руководства.
- г) Эмоциональная окраска.

Форма отчетности: письменные ответы на тестовые задания с фиксацией правильных вариантов.

Блок 2. Написание эссе (2 часа)

Задание:

Напишите краткое эссе (объем 1,5–2 страницы рукописного текста или до 3000 знаков печатного) на одну из предложенных тем (по выбору студента).

Темы для эссе:

1. «Интуиция или рациональный анализ: что важнее для руководителя при принятии решения в кризисной ситуации?»
2. «Почему коллегиальные решения (принимаемые группой) часто оказываются эффективнее единоличных, хотя требуют больше времени?»
3. «Согласны ли вы с утверждением, что главная ответственность за реализацию принятого решения лежит не на исполнителях, а на том, кто его принял?»

Требования к эссе:

- наличие вступления (постановка проблемы), основной части (аргументы) и заключения (выводы);
- использование не менее 2 аргументов, подкрепленных примерами из практики или жизни;
- собственное мнение автора должно быть четко выражено.

Форма отчетности: текст эссе в письменном или электронном виде.

Блок 3. Практико-ориентированное задание (кейс) (2 часа)

Задание:

Ознакомьтесь с ситуацией и разработайте проект управленческого решения, последовательно выполнив все этапы. Результаты оформите в виде таблицы или аналитической записки.

Кейс: Вы — руководитель частного медицинского центра (многопрофильная клиника). В течение последних трех месяцев наблюдается устойчивое снижение потока пациентов на платные МРТ-исследования (на 20% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года). При этом:

- аппарат МРТ загружен только на 50% (безубыточность — при загрузке 70%);
- два ближайших конкурента установили новые аппараты МРТ (более современные и с меньшим временем исследования);
- в социальных сетях появилось несколько негативных отзывов о долгом ожидании результатов и невнимательном отношении администраторов;
- ваш главный рентгенолог предлагает снизить цены на 15%, чтобы привлечь пациентов;
- финансовый директор предупреждает, что снижение цен сделает услугу убыточной.

Задания:

1. Диагностика проблемы. Сформулируйте проблему точно и конкретно (не просто «спад продаж», а в чем именно корень?).

2. Сбор информации и ограничения. Перечислите, какой дополнительной информации вам не хватает для принятия решения. Определите основные ограничения (финансовые, кадровые, временные, этические).

3. Разработка альтернатив. Предложите не менее трех различных вариантов решения проблемы (не ограничиваясь идеей главврача или финдиректора).

4. Оценка и выбор альтернативы. Сравните предложенные варианты по критериям: стоимость, скорость реализации, риск, влияние на репутацию. Выберите оптимальный, на ваш взгляд, вариант и обоснуйте свой выбор.

5. План реализации. Опишите первые 3-4 шага, которые необходимо сделать для реализации выбранного решения.

Форма отчетности: письменное выполнение всех пяти пунктов задания в виде структурированного документа (аналитическая записка или таблица с комментариями).

Тема: Антикризисное управление (4 часа самостоятельной работы)

Блок 1. Написание эссе (2 часа)

Задание:

Напишите краткое эссе (объем 1,5–2 страницы рукописного текста или до 3000 знаков печатного) на одну из предложенных тем (по выбору студента).

Темы для эссе:

«Внешние и внутренние факторы кризиса: что чаще становится причиной банкротства организаций и почему?»

«Может ли грамотное антикризисное управление не только спасти предприятие, но и вывести его на новый уровень развития?»

«Стратегия сокращения расходов vs стратегия инвестирования в развитие: какой путь эффективнее в условиях кризиса?»

Требования к эссе:

- наличие вступления (постановка проблемы), основной части (аргументы) и заключения (выводы);
- использование не менее 2 аргументов, подкрепленных примерами из практики или жизни;
- собственное мнение автора должно быть четко выражено.

Форма отчетности: текст эссе в письменном или электронном виде.

Блок 2. Решение кейса (практико-ориентированное задание) (2 часа)

Задание:

Ознакомьтесь с ситуацией, выполните анализ и предложите программу выхода из кризиса. Ответы оформите в виде аналитической записки.

Кейс: частный многопрофильный медицинский центр «Здоровье+» работает на рынке 8 лет. Основные направления: консультации

специалистов, диагностика (УЗИ, лаборатория) и дневной стационар. За последние полгода центр столкнулся со следующими проблемами:

- выручка снизилась на 30% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года;

- два ключевых врача (кардиолог и невролог) уволились и перешли в конкурирующую клинику, забрав с собой часть постоянных пациентов;

- арендодатель уведомил о повышении арендной платы на 20% с нового квартала;

- в социальных сетях появилась волна негативных отзывов из-за увеличения времени ожидания результатов анализов (лаборатория не справляется с объемом из-за сокращения лаборантов);

- на счету организации остались средства только на 1,5 месяца работы при текущем уровне расходов.

Задания:

1. Диагностика кризиса. Определите стадию кризиса, в которой находится медицинский центр (стратегический кризис, кризис прибыльности, кризис ликвидности). Выделите ключевые внутренние и внешние факторы, усугубляющие ситуацию.

2. Разработка антикризисных мер. Предложите комплекс мероприятий (не менее 5), направленных на стабилизацию положения, сгруппировав их по направлениям:

- меры по сокращению расходов (без потери качества услуг);

- меры по увеличению доходов (привлечение пациентов, новые услуги);

- меры по работе с персоналом (удержание ключевых сотрудников, мотивация);

- меры по управлению репутацией (работа с отзывами, коммуникации).

3. Обоснование приоритетов. Какие три меры вы реализуете в первую очередь (первая неделя)? Почему?

4. Прогноз результатов. Опишите, как изменится состояние клиники через 3 месяца в случае успешной реализации вашей программы.

Форма отчетности: письменная аналитическая записка с четкими ответами на все четыре задания. Записка должна содержать заголовки разделов и конкретные предложения.

**Тема: Основы маркетинга в здравоохранении
(4 часа самостоятельной работы)**

Блок 1. Аналитическое задание (сравнительный анализ) (2 часа)

Задание:

Проведите сравнительный анализ маркетинговой деятельности двух медицинских организаций (на выбор студента) по предложенным критериям. Результаты оформите в виде аналитической таблицы и краткого вывода.

Порядок выполнения:

Выберите для анализа две медицинские организации (например, государственная поликлиника и частный медицинский центр или две частные клиники разного профиля), работающие в вашем городе/регионе. Допускается использование информации с официальных сайтов и страниц в социальных сетях.

Изучите информацию об этих организациях, обращая внимание на их позиционирование, перечень услуг, цены, способы коммуникации с пациентами.

Заполните сравнительную таблицу по следующим критериям:

Критерий сравнения	Организация А (название)	Организация Б (название)
Целевая аудитория (на кого ориентирована)		
Перечень основных услуг		
Ценовая политика (премиум, средний, эконом)		
Местоположение и удобство записи		
Коммуникации (сайт, соцсети, реклама)		
Ключевое конкурентное преимущество		

Сформулируйте письменный вывод (0,5–1 страница), в котором:

1. Оцените, какая из организаций ведет более активную маркетинговую политику.
2. Определите, какие элементы комплекса маркетинга (4Р) используются каждой организацией наиболее эффективно.
3. Дайте рекомендации по улучшению маркетинговой деятельности для одной из организаций (на ваш выбор).

Форма отчетности: письменная работа, содержащая заполненную таблицу и развернутый вывод.

Блок 2. Решение кейса (практико-ориентированное задание) (2 часа)

Задание:

Ознакомьтесь с ситуацией и разработайте маркетинговые рекомендации для открывающегося медицинского центра. Ответы оформите в виде аналитической записки или презентации.

Кейс: в спальном районе крупного города открывается новый частный медицинский центр «Семейный доктор». Основные направления:

- консультации терапевта, педиатра, гинеколога;
- проведение УЗИ и функциональной диагностики;
- собственная клиничко-диагностическая лаборатория (забор анализов);
- дневной стационар (капельницы, уколы).

Центр рассчитан на 15–20 посещений в смену, оборудован современной техникой. Бюджет на маркетинг на первый год ограничен (небольшая сумма на рекламу и продвижение). В районе уже есть одна государственная поликлиника и две частные клиники (одна эконом-класса, другая премиум).

Задания:

1. Сегментирование рынка. Предложите варианты сегментирования потенциальных пациентов в данном районе (по демографическим, поведенческим и иным критериям). Опишите 2–3 возможных сегмента.

2. Выбор целевой аудитории. Какой сегмент (или сегменты) вы порекомендуете выбрать центру «Семейный доктор» в качестве приоритетного? Обоснуйте свой выбор, учитывая ограниченный маркетинговый бюджет и конкурентную среду.

3. Позиционирование. Сформулируйте ключевое сообщение для рекламной кампании, которое будет отражать позиционирование клиники (чем она отличается от конкурентов, почему пациенты должны выбрать именно её).

4. Комплекс маркетинга (4Р). Предложите конкретные рекомендации по каждому элементу комплекса маркетинга для привлечения выбранной целевой аудитории:

- услуга: Какие услуги нужно подчеркнуть или добавить?
- цена: Какая ценовая политика будет оптимальной (скидки, абонементы, пакетные предложения)?
- место: Как организовать удобную запись и прием (онлайн-запись, напоминания, график работы)?

- продвижение: Какие каналы продвижения (бесплатные или малобюджетные) использовать в первую очередь (соцсети, сарафанное радио, листовки, сотрудничество с аптекой рядом)?

Форма отчетности: письменное выполнение всех четырех заданий в виде структурированной аналитической записки. Допускается оформление в виде краткой презентации (4–5 слайдов).

Тема: Маркетинговая информация и маркетинговые исследования (4 часа самостоятельной работы)

Блок 1. Разработка инструментария для сбора информации (2 часа)

Задание:

Разработайте проект анкеты для проведения опроса пациентов с целью изучения их удовлетворенности качеством услуг в медицинской организации. Анкета должна быть готовым инструментом для сбора первичной маркетинговой информации.

Порядок выполнения:

1. Определите цель и задачи исследования (что именно вы хотите выяснить с помощью анкеты). Например, оценка качества приема, удовлетворенность работой персонала, востребованность дополнительных услуг, лояльность пациентов и т.д.

2. Сформулируйте не менее 10–12 вопросов, которые позволят достичь поставленной цели. Вопросы должны быть разнообразными по форме:

- закрытые вопросы (с вариантами ответов) — не менее 5;
- открытые вопросы (свободный ответ) — не менее 2;
- оценочные шкалы (например, от 1 до 5) — не менее 3.

3. Включите в анкету «паспортичку» (социально-демографические вопросы): пол, возраст, частота посещений клиники и т.п.

4. Продумайте структуру анкеты: приветствие, пояснение цели опроса, основная часть, благодарность за участие.

Требования к анкете:

- четкость и однозначность формулировок вопросов;
- логическая последовательность вопросов;
- отсутствие наводящих вопросов, искажающих ответ;
- удобство для респондента (простота заполнения).

Форма отчетности: готовая анкета, оформленная в печатном или рукописном виде, с указанием цели исследования и краткими пояснениями к структуре (что каким вопросом выясняется).

Блок 2. Решение кейса «Планирование маркетингового исследования» (2 часа)

Задание:

Ознакомьтесь с ситуацией. Разработайте программу маркетингового исследования, направленного на решение управленческой задачи. Ответы оформите в виде аналитической записки.

Кейс: руководство стоматологической клиники «Дента-Люкс» (частная клиника в центре города, работающая 5 лет) фиксирует снижение числа первичных обращений (новых пациентов) на 15% в течение последних 8 месяцев. При этом:

- клиника имеет хорошую репутацию среди постоянных пациентов (высокий процент повторных обращений);
- бюджет на маркетинг сокращен, поэтому проведение масштабных исследований невозможно;
- конкуренты (две ближайшие клиники) активизировали рекламу в социальных сетях и запустили акции на первичный прием;
- у клиники есть собственная база данных пациентов (с их согласия на обработку данных) и активная группа в социальных сетях (около 2000 подписчиков);
- руководитель клиники ставит перед вами задачу: понять, почему падает поток новых пациентов, и получить информацию для корректировки маркетинговой стратегии.

Задания:

1. Определите цель и задачи исследования. Сформулируйте главную цель и 3–4 конкретные задачи, которые должно решить исследование.

2. Сформулируйте гипотезы. Предложите 2–3 гипотезы о возможных причинах снижения первичных обращений (например, «пациенты не знают о клинике», «высокие цены отпугивают», «неудобная запись» и т.п.).

3. Выберите методы сбора информации. Какие методы сбора первичной и/или вторичной информации вы предложите использовать, учитывая ограниченный бюджет? Обоснуйте свой выбор. Рассмотрите:

- возможность использования внутренних источников (база данных, анализ отзывов);
- проведение опроса (кого и как опрашивать?);
- анализ деятельности конкурентов (каким способом?).

4. Разработайте план-график исследования. Предложите последовательность этапов исследования и примерные сроки их выполнения (в днях).

5. Определите формат отчета. Опишите, в каком виде вы представите результаты руководству клиники (таблицы, диаграммы, отчет с выводами и рекомендациями).

Форма отчетности: письменная аналитическая записка, содержащая четкие и обоснованные ответы на все пять заданий. Записка должна демонстрировать логику планирования исследования.

**Тема: Коммуникационная политика учреждений здравоохранения
(4 часа самостоятельной работы)**

Блок 1. Аналитическое задание (анализ коммуникаций) (2 часа)

Задание:

Проведите анализ коммуникационной политики одной медицинской организации (на выбор студента) по предложенным критериям. Результаты оформите в виде аналитического отчета с выводами и рекомендациями.

Порядок выполнения:

1. Выберите медицинскую организацию (государственную или частную клинику, диагностический центр и т.п.), работающую в вашем регионе и имеющую представленность в интернете (сайт и социальные сети).

2. Изучите все доступные каналы коммуникации данной организации:

- официальный сайт (структура, контент, удобство для пациента, наличие информации об услугах и ценах);
- социальные сети (ВКонтакте, Telegram, Одноклассники и др.): регулярность постов, тематика, вовлеченность аудитории (лайки, комментарии), наличие отзывов и реакция на них;
- внешняя реклама (если есть): вывески, баннеры, листовки (можно оценить по фото или личным наблюдениям);
- коммуникации в поисковых системах (как организация представлена в поиске, есть ли отзывы на картах/Яндекс.Картах).

3. Проведите анализ по следующим критериям и заполните таблицу:

Канал коммуникации	Оценка (0-5)	Сильные стороны	Слабые стороны
Официальный сайт			
Социальные сети			
Работа с отзывами			
Внешняя коммуникация (вывески, реклама)			

4. Сформулируйте выводы и рекомендации (1–1,5 страницы):

- дайте общую оценку коммуникационной политики организации (активная/пассивная, системная/хаотичная);

- определите, какие каналы используются наиболее эффективно, а какие требуют доработки;
- предложите 3–4 конкретные рекомендации по улучшению коммуникационной политики данной организации (например, «добавить на сайт онлайн-запись», «регулярно отвечать на отзывы в соцсетях», «публиковать экспертные статьи врачей»).

Форма отчетности: письменный аналитический отчет, содержащий заполненную таблицу и развернутые выводы с рекомендациями.

Блок 2. Решение кейса (проектное задание) (2 часа)

Задание:

Ознакомьтесь с ситуацией. Разработайте проект коммуникационной кампании для медицинского центра, направленной на решение поставленной задачи. Результаты оформите в виде плана кампании.

Кейс: медицинский центр «Медика+» специализируется на диагностике и лечении заболеваний опорно-двигательного аппарата (ортопедия, неврология, реабилитация). Центр работает 3 года, имеет современное оборудование, опытных врачей (в том числе кандидатов наук), но известен преимущественно в узких кругах и среди постоянных пациентов. Центр открыл новое направление — «Школа здоровья спины» (групповые и индивидуальные занятия с инструктором ЛФК, обучение правильным двигательным привычкам, профилактика болей в спине). Услуга платная, рассчитана на людей среднего и старшего возраста (35–60 лет), которые ведут малоподвижный образ жизни или уже имеют проблемы со спиной на ранних стадиях.

Задача: привлечь пациентов на новое направление, сформировать его известность в городе. Бюджет на кампанию ограничен, но достаточен для активного продвижения в интернете и печатной продукции.

Задания:

1. Определите цели коммуникационной кампании. Сформулируйте 2–3 измеримые цели (например, «привлечь не менее 50 новых пациентов за первый месяц», «повысить узнаваемость направления среди целевой аудитории»).

2. Опишите целевую аудиторию. Уточните портрет потенциального пациента для «Школы здоровья спины» (пол, возраст, профессия, образ жизни, боли, страхи, потребности).

3. Разработайте ключевое сообщение. Сформулируйте главную идею, которая будет транслироваться в коммуникациях (чем полезна школа,

почему пациент должен выбрать именно «Медика+»). Придумайте слоган (короткую фразу) для кампании.

4. Выберите каналы коммуникации. Какие каналы вы будете использовать для донесения информации до целевой аудитории? Для каждого канала кратко опишите, что именно будет размещаться:

- социальные сети (какие? какой контент: посты, видео, прямые эфиры с врачом?);
- сайт клиники (создание отдельной страницы, статьи);
- наружная реклама (листовки в аптеках, фитнес-центрах, поликлиниках);
- работа с отзывами и сарафанное радио;
- сотрудничество с партнерами (например, аптеки, магазины спорттоваров, фитнес-клубы).

5. Предложите план мероприятий. Составьте примерный план кампании на первый месяц с указанием ключевых активностей (например, неделя 1: запуск постов в соцсетях и таргетинга; неделя 2: бесплатный вебинар врача; неделя 3: распространение листовок; неделя 4: акция на первое занятие).

6. Предложите способы оценки эффективности. Как вы поймете, что кампания сработала успешно? (например, количество звонков/записей, переходы на сайт, опрос новых пациентов).

Форма отчетности: письменный проект коммуникационной кампании, содержащий ответы на все шесть заданий в структурированном виде (допускается оформление в виде таблиц, списков и кратких пояснений).

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Примерные вопросы текущего контроля:

Тема: Понятие и функции менеджмента

1. Дайте определение понятию «менеджмент». Каковы его основные цели и задачи в деятельности организации?

2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

3. Раскройте сущность понятий «уровни управления» и опишите, какие руководители относятся к каждому из уровней (высшему, среднему, низовому).

Тема: Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений

4. Дайте определение понятию «управленческое решение». Назовите основные этапы процесса его подготовки и принятия.

5. В чем отличие запрограммированных и незапрограммированных управленческих решений? Приведите примеры.

6. Какие методы принятия решений относятся к коллегиальным (групповым), а какие — к индивидуальным?

Тема: Антикризисное управление

7. Дайте определение понятию «антикризисное управление». Назовите основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии.

8. Каковы основные стратегии вывода предприятия из кризиса (стратегия сокращения расходов, стратегия обновления и др.)?

9. Перечислите основные меры по стабилизации финансового состояния организации в условиях кризиса.

Тема: Основы маркетинга в здравоохранении

10. Дайте определение маркетинга в здравоохранении. В чем заключаются особенности медицинской услуги как товара?

11. Назовите основные субъекты рынка медицинских услуг и охарактеризуйте роль пациента в этом процессе.

12. Перечислите основные элементы комплекса маркетинга (4P) применительно к медицинской организации.

Тема: Маркетинговая информация и маркетинговые исследования

13. Дайте определение маркетингового исследования. С какой целью медицинские организации проводят такие исследования?

14. Назовите основные источники получения вторичной маркетинговой информации в здравоохранении.

15. Какие методы сбора первичной информации (опрос, наблюдение, эксперимент) наиболее применимы для изучения мнения пациентов?

Тема: Коммуникационная политика учреждений здравоохранения

16. Раскройте понятие коммуникационной политики (продвижения) медицинской организации.

17. Перечислите основные элементы комплекса маркетинговых коммуникаций, используемые в здравоохранении (реклама, PR, стимулирование сбыта и др.).

18. В чем заключается роль интернет-маркетинга (сайт, социальные сети) в продвижении современных клиник?

Таблица 5

Шкала оценивания промежуточной аттестации

<i>Сумма баллов за все виды учебной деятельности</i>	<i>По государственной шкале</i>	<i>По шкале ECTS</i>
90-100	«Отлично»	A
80-89	«Хорошо»	B
75-79		C
70-74		D
60-69	«Удовлетворительно»	E
35-59	«Неудовлетворительно»	FX
0-34		F

Таблица 6

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Отлично»	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позицией, ответами на дополнительные вопросы.
«Удовлетворительно»	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно»	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 09.03.2026).

2. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»: принят Государственной Думой 01 ноября 2011 г., одобрен Советом Федерации 09 ноября 2011 г. // Консультант Плюс : [сайт]. – URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/?ysclid=mmis8сbурq127134885 (дата обращения: 09.03.2026).

7.2. Основная литература

1. Основы менеджмента : учебное пособие / Л. Г. Борисова, А. Л. Гапоненко, А. Г. Дмитриев [и др.]. – Москва : Дело РАНХиГС, 2025. – 416 с. – ISBN 978-5-85006-669-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/511213> (дата обращения: 09.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Мальцева, О. В. Основы маркетинга : учебно-методическое пособие / О. В. Мальцева. – Москва : Дело РАНХиГС, 2021. — 218 с. — ISBN 978-5-6042500-9-9. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/467999> (дата обращения: 09.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Дегтярева, Я. В. Основы маркетинга : учебное пособие / Я. В. Дегтярева, Л. В. Крылова. – Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2024. – 155 с. – ISBN 978-5-00202-727-9. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/481790> (дата обращения: 09.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.3. Дополнительная литература

1. Цветков, А. Н. Основы менеджмента : учебник для СПО / А. Н. Цветков. – 5-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2025. – 192 с. – ISBN 978-5-507-51152-5. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/505860> (дата обращения: 09.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Абрамкина, С. Р. Основы менеджмента : учебное пособие / С. Р. Абрамкина. – Москва : Дело РАНХиГС, 2023. – 129 с. – ISBN 978-5-91970-080-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/468008> (дата обращения: 09.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Солодовников, Ю. Л. Экономика и управление в здравоохранении : учебное пособие для вузов / Ю. Л. Солодовников. – Санкт-Петербург : Лань, 2026. – 312 с. – ISBN 978-5-507-55959-6. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/512272> (дата обращения: 09.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Управление клиентоориентированной компанией. Основные теоретические и методологические подходы к исследованию : монография / В. А. Ребязина, М. М. Смирнова, О. В. Гулакова, О. А. Кусраева ; под научной редакцией В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой. – Москва : Высшая школа экономики, 2023. – 280 с. – ISBN 978-5-7598-2836-5. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/430337> (дата обращения: 09.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.4. Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – URL: <https://minzdrav.gov.ru/ministry/61> (дата обращения: 10.03.2026).

2. Официальный сайт журнала «Здравоохранение Российской Федерации». [Электронный ресурс]. – URL:

<https://www.rfhealth.ru/jour/index?ysclid=mmitsdn4tk207776353> (дата обращения: 10.03.2026).

3. Официальный сайт журнала «Маркетинг в России и за рубежом». [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.mavriz.ru> (дата обращения: 10.03.2026).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
<p>ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Владеет навыками анализа и решения типовых управленческих задач в деятельности медицинской организации (учреждения здравоохранения) с использованием инструментов менеджмента и маркетинга. 2. Знает основные категории и закономерности экономической, организационной и управленческой теории применительно к системе здравоохранения. 3. Знает принципы организации деятельности медицинских учреждений различных форм собственности. 4. Демонстрирует знания теоретических основ маркетинга в здравоохранении. 5. Умеет применять понятийно-категориальный аппарат менеджмента и маркетинга для анализа конкретных ситуаций, возникающих в процессе управления медицинской организацией. 6. Умеет обобщать успешный опыт управления медицинскими организациями и адаптировать его для решения конкретных задач в своей профессиональной области
<p>ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Владеет навыками сбора первичных и вторичных данных о деятельности медицинской организации, их статистической обработки и анализа с использованием современных информационно-аналитических систем. 2. Использует методы интерпретации полученных результатов для обоснования управленческих решений и маркетинговых стратегий. 3. Умеет применять современные методики сбора данных в здравоохранении. 4. Умеет применять современные методы обработки и анализа данных. 5. Демонстрирует знания теоретических основ организации исследовательской деятельности применительно к изучению рынка медицинских услуг и внутренней среды медицинской организации. 6. Умеет выбирать адекватные методики

	<p>сбора данных для решения конкретных управленческих или маркетинговых задач в медицинской организации.</p> <p>7. Умеет применять современные методы статистического и сравнительного анализа для обработки данных о деятельности учреждения здравоохранения.</p> <p>8. Умеет использовать результаты анализа данных для выявления проблем в управлении и формирования гипотез для их решения.</p>
<p>СК-1. Способен организовывать и направлять коммерческую деятельность предприятия в соответствии с законодательными и нормативными требованиями для достижения финансовой эффективности, удовлетворения нужд потребителей, укрепления деловой репутации и обеспечения стабильности при эффективном использовании ресурсов и соблюдении предоставленных полномочий</p>	<p>1. Владеет опытом поиска баланса между достижением финансовой эффективности, удовлетворением потребностей пациентов и соблюдением врачебной этики.</p> <p>2. Знает факторы, влияющие на удовлетворенность потребителей (пациентов) качеством медицинской помощи и сервиса, и их связь с деловой репутацией клиники.</p> <p>3. Умеет выявлять и прогнозировать потребности целевых групп пациентов для формирования востребованного предложения медицинских услуг, способствующего укреплению деловой репутации.</p>

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Правовые основы медицинской деятельности»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор(ы-составитель(и)):

старший преподаватель кафедры
административного права
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук



В.В. Дятлов

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
	4.1. Структура дисциплины	7
	4.2. Содержание дисциплины	8
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	11
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	19
	7.1. Нормативно-правовые документы	19
	7.2. Основная литература	19
	7.3. Дополнительная литература.....	20
	7.4. Интернет-ресурсы.....	20
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	22
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ	23

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель:

овладение необходимым объемом теоретических и практических знаний для совершенствования имеющихся и освоения новых компетенций, необходимых для выполнения должностных обязанностей с учетом требований российского законодательства и использования современных инновационных технологий.

Задачи:

сформировать необходимые знания российского законодательства в сфере здравоохранения, основных параметров и динамики развития правовой системы и общества;

сформировать умение ориентироваться в особенностях функционирования медицинского сообщества, существующего в рамках правовой системы, а также в проблематике правовой жизни, вызывающей наибольший общественный резонанс;

сформировать навыки самостоятельного принятия правомерных решений в конкретных ситуациях, возникающих при осуществлении профессиональной деятельности.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Специализированная компетенция	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно–регулирующая	СК-3. Владеет навыками применения законодательных норм по охране труда	разработки проектов локальных нормативных актов, обеспечивающих безопасные условия труда	назначения инструкций по охране труда, основных задач составных частей проектной документации по охране труда; состава и содержания основных проектных решений по безопасности	учитывать требования ОТ и ПБ при разработке проектной документации, учитывать требования ОТ при разработке ИОТ на предприятии; обеспечивать проектную разработку защиты работников

			труда; основных положений по охране труда, техники безопасности при проектировании инженерных сооружений	от воздействия вредных производстве нных факторов; организовывать работы по обеспечению ОТ и ТБ на производстве нной территории и рабочих местах
УК – универсальные компетенции				
Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения	
УК-1. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	формулировки на основе поставленной проблемы проектной задачи и способа ее решения через реализацию проектного управления	специфики формулирования проектной задачи и способов ее решения через реализацию проектного управления	формулировать проектную задачу и способы ее решения через реализацию проектного управления	

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы		Количество часов (ч.) и (или) зачетных единиц	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) или зачетных единиц
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	10
лекционного типа (Л)		8	8
практические занятия (ПЗ)		2	2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		30	30
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		44	44

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость час.	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1	Медицинские правоотношения. Нормативно-правовое обеспечение охраны здоровья. Производство по обращениям граждан	10	2		2		8		СК-3	
2	Профессиональная медицинская деятельность, права и обязанности субъектов медицинских правоотношений.	10	2		2		8		СК-3	
3	Юридическая ответственность медицинских работников в профессиональной деятельности	10	2		2		8		СК-3	
4	Производство по применению административно-предупредительных мер и мер административного пресечения.	10	4		2	2	6	0	СК-3, УК-1	
7	Форма контроля (экзамен)	4							Э	
8	Итого	44	10		8	2	30		4	

Э – экзамен; 0 – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения.

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1	Медицинские правоотношения. Нормативно-правовое обеспечение охраны здоровья. Производство по обращениям граждан.	
2	Профессиональная медицинская деятельность, права и обязанности субъектов медицинских правоотношений	
3	Юридическая ответственность медицинских работников в профессиональной деятельности	
4	Производство по применению административно-предупредительных мер и мер административного пресечения.	Производство по применению административно-предупредительных мер и мер административного: <ol style="list-style-type: none"> 1. Производство по применению административно-предупредительных мер и мер административного пресечения. 2. Полномочия полиции и государственной санитарно-эпидемиологической службы по применению мер административного пресечения специального назначения.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа направлена на совершенствование навыков и умений, полученных во время аудиторных занятий, а также на развитие навыков самоорганизации и самодисциплины.

Поддержка самостоятельной работы заключается в непрерывном развитии рациональных приемов познавательной деятельности, переходу от деятельности, выполняемой под руководством преподавателя, к деятельности, организуемой самостоятельно, к полной замене контроля со стороны преподавателя самоконтролем.

Контроль самостоятельной работы организуется как единство нескольких форм: самоконтроль, взаимоконтроль, контроль со стороны преподавателя.

Для успешного освоения дисциплины необходимо посещать все контактные занятия и систематически в полном объеме выполнять все задания для самостоятельной работы.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплин на лекциях с использованием компьютерных технологий;

- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплин с использованием интернет-ресурсов, информационных баз, методических разработок, специальной учебной и научной литературы;

- закрепление теоретического материала при выполнении практических, проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий (кейс-заданий), подготовка и защита рефератов, участие в конференциях;

- интерактивные формы проведения занятий в сочетании внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся;

- самостоятельная работа;

- тестирование, решение ситуационных задач, дискуссии.

Примерные вопросы для самоконтроля:

1. Понятие и источники медицинского права. Конституционное право об охране здоровья и медицинская помощь.

2. Система медицинского законодательства в Российской Федерации. Общая характеристика действующего законодательства в сфере охраны здоровья.

3. Основные положения Федерального закона от 21 ноября 2011 г. № 323 «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».

4. Основные положения Федерального закона от 29 ноября 2010 г. № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации»

5. Право на занятие медицинской деятельностью.

6. Лицензирование медицинской и фармацевтической деятельности. Федеральный закон от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности».

7. Лицензионные требования. Административный регламент при лицензировании медицинской деятельности.

8. Лицензионный контроль за осуществлением медицинской деятельности.

9. Общая характеристика прав пациента.

10. Общие права пациента при получении медицинской помощи.
11. Специальные права пациента при получении медицинской помощи.
12. Понятие и правовое значение информированного добровольного согласия на медицинское вмешательство.
13. Право пациента на отказ от медицинского вмешательства.
14. Правовая защита прав несовершеннолетних пациентов при отказе от медицинского вмешательства.
15. Право пациента на выбор медицинской организации и врача при оказании медицинской помощи.
16. Правовой статус лечащего врача и врача общей практики (семейного врача).
17. Врачебная тайна: понятие и основания для разглашения.
18. Права отдельных групп населения в области охраны здоровья (права семьи, права беременных женщин и матерей, права несовершеннолетних).
19. Общая характеристика вреда (ущерба), причиненного жизни или здоровью.
20. Порядок возмещения ущерба, причиненного жизни или здоровью неоказанием или ненадлежащим оказанием медицинской помощи.
21. Особенности регулирования труда медицинских работников.
22. Социальное обеспечение медицинских работников.
23. Виды дисциплинарных взысканий и порядок их применения.
24. Характеристика профессиональных преступлений медицинских работников против жизни и здоровья пациента.
25. Уголовная ответственность медицинских работников (за неоказание помощи больному, за незаконное проведение операции по искусственному прерыванию беременности, за заражение ВИЧ-инфекцией в результате ненадлежащего исполнения профессиональных обязанностей медицинским работником).
26. Понятие должностного преступления в сфере здравоохранения.
27. Ответственность за халатность медицинских работников.
28. Ответственность за незаконное занятие частной медицинской деятельностью.
29. Понятие морального вреда в медицинской деятельности.
30. Уголовная и административная ответственность за нарушение санитарно-эпидемиологического законодательства.
31. Основные положения Федерального закона от 30 марта 1999 г. N 52-ФЗ «О санитарно - эпидемическом благополучии населения».

32. Административные меры пресечения, применяемые органами государственной санитарно-эпидемиологической службы.

33. Сроки административного задержания.

34. Меры обеспечения производства по делу об административном правонарушении.

35. Основные положения Федерального закона от 02.05.2006 г. № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к экзамену, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме опроса по каждой теме.

Примерные вопросы текущего контроля:

1. Медицинское право в системе современного российского права. Понятие, предмет и метод медицинского права.

2. История развития отечественного законодательства о здравоохранении.

3. Источники медицинского права РФ. Состав современного законодательства об охране здоровья граждан.

4. ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» как основной источник медицинского права.

5. Законодательство в сфере охраны здоровья и медицинское право.

6. Основные принципы охраны здоровья.

7. Соблюдение прав граждан в сфере охраны здоровья и обеспечение связанных с этими правами государственных гарантий. Социальная защищенность граждан в случае утраты здоровья.

8. Приоритет интересов пациента при оказании медицинской помощи.

9. Приоритет охраны здоровья детей.

10. Охрана здоровья матери и ребенка. Вопросы семьи и репродуктивного здоровья.

11. Виды обращения граждан.

12. Форма обращения.

13. Личный прием граждан.

14. Законодательство в области обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения.

15. Основания применения огнестрельного оружия

Примерные тестовые задания:

Выбрать один правильный и полный ответ.

1. Медицинский работник обязан:

- 1) быть членом профессиональной некоммерческой организации;
- 2) страховать риск своей профессиональной ответственности;
- 3) оказывать медицинскую помощь в соответствии со своей квалификацией, должностными инструкциями, служебными и должностными обязанностями;
- 4) проводить пропаганду здорового образа жизни.

2. В соответствии с трудовым законодательством медицинский работник может обжаловать наложенное на него дисциплинарное взыскание:

- 1) в Министерство здравоохранения РФ;
- 2) в Росздравнадзоре;
- 3) в прокуратуре;
- 4) в суде.

3. При отказе одного из родителей или иного законного представителя пациента от медицинского вмешательства, необходимого для спасения его жизни, медицинская организация имеет право:

- 1) обратиться в суд для защиты интересов такого лица;
- 2) принять решение о медицинском вмешательстве консилиумом врачей с последующим уведомлением руководителя медицинского учреждения;
- 3) информировать об этом органы опеки и попечительства;
- 4) обратиться в прокуратуру для защиты интересов такого лица.

4. В случаях неблагоприятного прогноза развития заболевания:

- 1) информация должна сообщаться исключительно родственникам больного;

2) информация должна сообщаться в деликатной форме гражданину и членам его семьи, если гражданин не запретил сообщать им об этом и (или) не назначил лицо, которому должна быть передана такая информация;

3) данная информация не сообщается;

4) жене и совершеннолетним детям.

5. Информированное добровольное согласие пациента требуется:

1) на получение медицинских услуг в рамках ОМС;

2) получение платных медицинских услуг;

3) медицинские вмешательства, связанные с повышенным риском для жизни и здоровья пациента;

4) все виды медицинских обследований или медицинских манипуляций, выполняемые медицинским работником по отношению к пациенту, затрагивающие физическое или психическое состояние человека.

6. Информация о состоянии здоровья не может быть предоставлена гражданину (пациенту):

1) против его воли;

2) в случаях неблагоприятного прогноза развития заболевания;

3) если гражданин (пациент) отбывает наказание в виде ограничения свободы, ареста, заключения под стражу, либо находится под административным арестом;

4) во время беременности, при условии, что данная информация может спровоцировать неблагоприятное развитие беременности.

7. Медицинское обследование лиц, вступающих в брак, является:

1) обязательным;

2) обязательным, если был снижен брачный возраст;

3) добровольным, и результаты его составляют врачебную тайну;

4) обязательным, если этого потребует одно из лиц, вступающих в брак.

8. К должностным преступлениям медицинских работников относится:

1) халатность;

2) незаконное производство аборта;

3) незаконное занятие частной медицинской практикой или фармацевтической деятельностью;

4) неоказание помощи больному.

9. Информация о состоянии здоровья гражданина предоставляется:

- 1) лечащим врачом или другими медицинскими работниками, принимающими непосредственное участие в медицинском обследовании и лечении;
- 2) заведующим лечебно-профилактическим учреждением;
- 3) заведующим отделением лечебно-профилактического учреждения;
- 4) любым медицинским работником.

10. Право граждан на охрану здоровья и медицинскую помощь гарантируется:

- 1) Указом Президента РФ;
- 2) приказом Министерства здравоохранения РФ;
- 3) Гражданским кодексом РФ;
- 4) Конституцией РФ.

11. Какое определение права соответствует нормативному подходу?

- А) Право – это совокупность правовых отношений, возникающих независимо от норм;
- Б) Право – это система общеобязательных, формально-определённых норм, выражающих государственную волю общества, издаваемых и охраняемых государством;
- В) Право – это интуитивные переживания людей;
- Г) Право – это деятельность судей по разрешению споров.

12. Какое из приведенных обстоятельств исключает административную ответственность?

- А) необходимая оборона;
- Б) совершение правонарушения под влиянием сильного душевного волнения либо при стечении тяжелых личных или семейных обстоятельств;
- В) чистосердечное раскаяние;
- Г) малозначительность правонарушения.

13. Цель убеждения в административной деятельности полиции это:

- А) воздействие на правонарушителя;
- Б) влияние на правоприменителя;
- В) влияние на правоохранителя;
- Г) влияние на правоносителя.

Правильный ответ: А

14. Кто может назначать общественные работы?

- А) начальник соответствующего органа внутренних дел;
- Б) прокурор;
- В) суд;
- Г) уполномоченное лицо, ведущее производство по административному делу.

15. Субъектами административного правонарушения может быть физическое лицо, достигшее:

- А) 14 лет;
- Б) 16 лет;
- В) 18 лет;
- Г) 21 года.

Ситуационные задачи:

Задача 1. КАК В СООТВЕТСТВИИ С ЗАКОНОМ ДОЛЖЕН ДЕЙСТВОВАТЬ ВРАЧ В УКАЗАННОЙ СИТУАЦИИ?

Родители привели на прием к врачу акушеру-гинекологу свою 17-летнюю дочь с целью обследования на наличие (отсутствие) беременности. Сама девушка от обследования категорически отказалась.

Задача 2. ОЦЕНИТЕ ПРАВОМЕРНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ АДМИНИСТРАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.

Медицинская сестра городской больницы постоянно опаздывала на работу, о чем стало известно главному врачу. Предупредив в устной форме, что в следующий раз она будет уволена, руководитель медицинского учреждения попросил заведующего отделением лично доложить ему о последующих опозданиях. Через неделю медицинская сестра вновь опоздала, после чего на следующий рабочий день ее ознакомили с приказом об увольнении за неоднократное неисполнение работником трудовых обязанностей.

Задача 3. ДОПУСКАЕТСЯ ЛИ РАЗГЛАШЕНИЕ СВЕДЕНИЙ, СОСТАВЛЯЮЩИХ ВРАЧЕБНУЮ ТАЙНУ, В ДАННОЙ СИТУАЦИИ?

В стационар поступил больной с подозрением на туберкулез. В результате обследования диагноз подтвердился. Врачи объяснили больному, что необходимо провести полное обследование близких родственников

больного. Однако пациент настаивал на неразглашении диагноза его родным и объяснял это тем, что никто не будет приходить к нему в больницу, а он не переносит больничную еду, и ему необходимо внимание и уход. Больной пригрозил, что в противном случае он подаст иск о компенсации причиненного ему морального вреда в результате разглашения врачебной тайны.

Задача 4. ДАЙТЕ ПОНЯТИЕ ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОТНИКА И НАЗОВИТЕ ВИДЫ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ ВЗЫСКАНИЙ, К КОТОРЫМ МОЖЕТ БЫТЬ ПРИВЛЕЧЕН МЕДИЦИНСКИЙ РАБОТНИК.

Задача 5. ОЦЕНИТЕ ПРАВОМЕРНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ В ДАННОЙ СИТУАЦИИ.

В больницу из летнего лагеря по поводу острого аппендицита был доставлен 14-летний подросток. Оказание медицинской помощи было отложено в связи с его несогласием на оперативное лечение. Был направлен запрос по месту жительства родителей. При появлении признаков перитонита, не дождавшись ответа родителей, операцию сделали, но больной умер.

Задача 6. ОЦЕНИТЕ ПРАВОМЕРНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ЭКСПЕРТА И ВОЗМОЖНЫЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ В ДАННОЙ СИТУАЦИИ.

При проведении экспертной оценки врач-эксперт К. страховой медицинской организации был ознакомлен с медицинской документацией, в том числе с медицинской картой амбулаторного больного С. Через некоторое время С. обратился к главному врачу поликлиники с заявлением о том, что о его заболевании узнали родственники, хотя он никому о нем не говорил. Больной С. просил провести служебное расследование. В ходе проверки было установлено родство эксперта К. с пациентом С., а также то, что общие родственники узнали о заболевании С. именно от К.

Задача 7. КАК В СООТВЕТСТВИИ С ЗАКОНОМ МОЖЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ РАБОТНИК В ДАННОЙ СИТУАЦИИ?

Комендант общежития медицинского университета Самохина подала заявление об увольнении по собственному желанию. По истечении 2-х недель представитель администрации университета заявила, что они не смогли найти другого подходящего работника на замену, некому передать

материальные ценности, вверенные коменданту, поэтому уволить Самохину и выдать ей трудовую книжку невозможно.

Задача 8. КАК В СООТВЕТСТВИИ С ЗАКОНОМ ДОЛЖНЫ ДЕЙСТВОВАТЬ МЕДИЦИНСКИЕ РАБОТНИКИ В ДАННОЙ СИТУАЦИИ.

Подросток, 14 лет, доставлен скорой помощью в стационар в связи с ушибленной раной головы и ножевым ранением предплечья, полученными в драке. Он потребовал, чтобы родителей об этом не информировали, и выдвинул версию о случайном падении.

Задача 9. ОЦЕНИТЕ ПРАВОМЕРНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ВРАЧА В ДАННОЙ СИТУАЦИИ

Пациент К., 60 лет, находясь в терапевтическом отделении с язвой желудка, обратился с просьбой к лечащему врачу не говорить его взрослому сыну о характере болезни, так как обо всём расскажет сам. Однако у больного был выявлен рак желудка, поэтому врач пригласил к себе его сына и рассказал о диагнозе.

Задача 10. АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРОИЗВОДСТВО – ЭТО:

Оценочные средства промежуточной аттестации

Тема 1. Медицинские правоотношения. Нормативно-правовое обеспечение охраны здоровья и медицинского обслуживания – Проверка конспекта. Решение с обсуждением ситуационных задач. Эссе. Рефераты.

Тема 2. Профессиональная медицинская деятельность, права и обязанности субъектов медицинских правоотношений – Проверка конспекта. Решение с обсуждением ситуационных задач. Эссе. Рефераты.

Тема 3. Юридическая ответственность медицинских работников в профессиональной деятельности – Проверка конспекта. Решение с обсуждением ситуационных задач. Эссе. Рефераты.

Тема 4. Правовое обеспечение оказания медицинской помощи отдельным категориям лиц – Проверка конспекта. Тестирование. Опрос. Решение с обсуждением ситуационных задач. Эссе. Рефераты.

Шкала оценивания промежуточной аттестации

<i>Сумма баллов за все виды учебной деятельности</i>	<i>По государственной шкале</i>	<i>По шкале ECTS</i>
90-100	«Отлично»	A
80-89	«Хорошо»	B
75-79		C
70-74		D
60-69	«Удовлетворительно»	E
35-59	«Неудовлетворительно»	FX
0-34		F

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Отлично»	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позицией, ответами на дополнительные вопросы.
«Удовлетворительно»	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно»	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 09.03.2026).

2. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «О системе государственной службы Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413 (дата обращения: 25.03.2026).

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.06.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 25.03.2026).

4. Федеральный закон Российской Федерации от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/ (дата обращения: 25.03.2026).

5. Федеральный закон от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113658 (дата обращения: 25.03.2026).

6. Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ (ред. от 06.12.2021) «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации».

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107289/ (дата обращения: 25.03.2026).

7. Федеральный закон от 30 марта 1999 г. № 52-ФЗ (ред. от 02 июля 2021 г.) «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01 января 2022 г.). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22481 (дата обращения: 25.03.2026).

8. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон "Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 09.04.2026) (последняя редакция) : Федеральный закон N 30 декабря 2001 года N 195-ФЗ года [принят Государственной думой 20 декабря 2001 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года]. - Текст: электронный // Президент России : [сайт] / Администрация Президента России. – Москва, 2026. - URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/18173> (дата обращения 24.04.2026).

7.2. Основная литература

1. Басова А.В. Медицинское право. Учебник для СПО. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 306 с. ISBN 978-5-534-20841-2. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт. URL: <https://urait.ru/bcode/590468/p.5-59> (дата обращения: 25.03.2026).

2. Самойлова А.В. и др. Медицинское право. Учебник. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2022. 616 с. ISBN 978-5-9704-6871-5. Электронный ресурс // ЭБС «Консультант студента». – URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970468715.html> (дата обращения: 25.03.2026).

3. Баринов Е.Х. и др. Юридическая ответственность медицинских работников. Учеб. пособие. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2021. – 128 с. ISBN 978-5-9704-5951-5. Электронный ресурс // ЭБС «Консультант студента». – URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970459515.html> (дата обращения: 25.03.2026).

4. Риффель А. В., Рачин А. П. Современные проблемы законодательного регулирования медицинской деятельности. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2019. – 192 с. ISBN 978-5-9704-4994-3. Электронный ресурс. – URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970449943.html> (дата обращения: 25.03.2026).

5. Егоров К.В., Булнина А.С., Гараева Г.Х. и др. Медицинское право. Учебное пособие. – М.: Статут, 2019. –

URL: https://www.consultant.ru/edu/student/download_books/rubr/meditsinskoe_pravo (дата обращения: 25.03.2026).

6. Панова, И. В. Курс лекций по административному праву и процессу : учебное наглядное пособие / И. В. Панова, А. Б. Панов. — Москва, Саратов : Центр публичного права, Наука, 2024. — 1166 с. — ISBN 978-5-6047442-4-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135899.html> (дата обращения: 03.05.2026)

7.3. Дополнительная литература

1. Колоколов Г.Р., Махонько Н.И. Медицинское право [Текст]: учебное пособие / Г.Р. Колоколов, Н.И. Махонько. – Москва: «Дашков и К», 2019 – 450 с.

2. Дерягин Г.Б., Кича Д.И., Коновалов О.Е. Медицинское право [Текст]: учебное пособие / Г.Б. Дерягин, Д.И. Кича, О.Е. Коновалов. – Москва: Юнити – Дана, 2018, - 239 с.

3. Акопов В.И. Медицинское право в вопросах и ответах / В. И. Акопов. – Ростов н/Д : Феникс, 2016 – 512 с.

7.4. Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации. – URL: <http://www.rosminzdrav.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

2. Федеральный портал «Российское образование». – URL: <http://www.edu.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

3. Портал «Гуманитарное образование». – URL: <http://www.humanities.edu.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

4. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов». – URL: <http://school-collection.edu.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

5. Университетская информационная система России. – URL: www.cir.ru (дата обращения: 25.03.2026).

6. Тематический каталог медицинских ресурсов Интернета. – URL: <http://medlinks.ru> (дата обращения: 25.03.2026).
Медицинский портал MedPortal.Ru. URL: www.medportal.ru (дата обращения: 25.03.2026).

7. Вестник современной клинической медицины. – URL: <http://vskmjournal.org/ru> (дата обращения: 25.03.2026).

8. Научно-методический электронный журнал «Концепт». – URL: <https://e-koncept.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

9. Международный студенческий научный вестник. – URL: <https://eduherald.ru/ru> (дата обращения: 25.03.2026).
10. Электронный журнал «Медицинское право: теория и практика». – URL: <http://www.med-law.ru/izdatelskaya-deyatelnost/zhurnal-medicinskoe-pravo-teoriya-i-praktika> (дата обращения: 25.03.2026).
11. Электронный журнал «Правовые ошибки в здравоохранении». – URL: <https://e.zdravpravo.ru> (дата обращения: 25.03.2026).
12. Электронный журнал «Управление здравоохранением в РФ». – URL: <http://управление-здравоохранением.рф> (дата обращения: 25.03.2026).
13. Портал российского врача «Медвестник». – URL: <https://medvestnik.ru> (дата обращения: 25.03.2026).
14. Научная электронная библиотека Российской академии естественных наук. – URL: <https://monographies.ru/en> (дата обращения: 25.03.2026).
15. Электронный журнал «Исследования и практика в медицине». – URL: <https://www.rpmj.ru/rpmj/index> (дата обращения: 25.03.2026).
16. Журнал телемедицины и электронного здравоохранения. – URL: <http://jtelemed.ru> (дата обращения: 25.03.2026).
17. Электронный научный журнал «Системная интеграция в здравоохранении». – URL: <https://sysint.ru/ru/journals/2019/1-43> (дата обращения: 25.03.2026).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
СК-3. Владеет навыками применения законодательных норм по охране труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использует законодательные нормы по охране труда в своей профессиональной деятельности, применяя их для обеспечения безопасности на рабочем месте. 2. Демонстрирует способность анализировать и интерпретировать законодательные акты, касающиеся охраны труда, и применять их в конкретных ситуациях. 3. Владеет навыками разработки внутренних нормативных документов, соответствующих законодательным требованиям по охране труда. 4. Знает основные положения законодательства по охране труда и может объяснить их значение для организации. 5. Изучил изменения в законодательстве по охране труда и умеет адаптировать внутренние процессы компании к новым требованиям. 6. Показывает умение проводить обучение сотрудников по вопросам охраны труда, основываясь на действующих законодательных нормах. 7. Умеет организовать мероприятия по оценке рисков на рабочем месте в соответствии с законодательными требованиями. 8. Приобрел опыт взаимодействия с контролирующими органами по вопросам соблюдения норм охраны труда.

	<p>9. Может организовать регулярные проверки и аудит соблюдения норм охраны труда в организации.</p> <p>Эти индикаторы помогут оценить уровень компетенции в области применения законодательных норм по охране труда.</p>
<p>УК-1. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>1. Знание законодательства: Умение ориентироваться в основных законодательных актах, регулирующих медицинскую деятельность, включая законы о здравоохранении, лицензировании и праве на медицинскую помощь.</p> <p>2. Анализ правовых норм: Способность анализировать и интерпретировать правовые нормы, касающиеся медицинской практики, и применять их в профессиональной деятельности.</p> <p>3. Этические аспекты: Понимание этических норм и стандартов, связанных с медицинской деятельностью, и умение применять их в практической работе.</p> <p>4. Документация: умение правильно оформлять медицинскую документацию в соответствии с законодательными требованиями и стандартами.</p> <p>5. Права пациентов: знание прав пациентов и обязанностей медицинских работников, а также умение защищать эти права в процессе оказания медицинской помощи.</p> <p>6. Ответственность: осознание юридической ответственности медицинских работников за нарушение законодательства и стандартов медицинской практики.</p> <p>7. Взаимодействие с органами власти: способность взаимодействовать с государственными органами и контролирующими организациями в области здравоохранения.</p> <p>8. Участие в правозащитной деятельности: умение участвовать в правозащитной деятельности, направленной на защиту прав пациентов и улучшение условий медицинской практики.</p> <p>Эти компетенции помогут слушателям эффективно работать в сфере медицинской деятельности, соблюдая правовые и этические нормы.</p>

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Управление проектами»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор–составитель:

заведующий кафедрой инновационного
менеджмента и управления проектами
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. гос. упр., доцент



Е.Л. Морозов

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	5
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	7
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
	4.1. Структура дисциплины	8
	4.2. Содержание дисциплины	9
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	10
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	12
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	17
	7.1. Нормативно-правовые документы	17
	7.2. Основная литература	18
	7.3. Дополнительная литература.....	19
	7.4. Интернет-ресурсы.....	19
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	20
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	21

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель: формирование у слушателей системы теоретических знаний и прикладных компетенций в области управления проектами, необходимых для эффективной реализации профессиональной деятельности в сфере здравоохранения; развитие способности самостоятельно разрабатывать, организовывать и контролировать выполнение проектов различного масштаба и сложности в медицинских организациях с учетом отраслевой специфики, ресурсных ограничений и требований заинтересованных сторон.

Задачи:

1. Сформировать понимание сущности проектного подхода к решению управленческих задач, роли и места управления проектами в системе современного менеджмента медицинской организации.

2. Развить способности анализировать экономические интересы участников проекта, учитывать факторы внешней и внутренней среды, включая систему государственного регулирования и особенности инвестиционной привлекательности сферы здравоохранения.

3. Обучить методам формирования эффективной команды проекта, распределения ролей и ответственности, организации продуктивного взаимодействия между участниками проектной деятельности.

4. Привить навыки определения основных фаз жизненного цикла проекта, разработки технико-экономического обоснования, планирования содержания, сроков, стоимости и ресурсов с учетом специфики медицинских проектов.

5. Сформировать компетенции в области оценки реализуемости, экономической эффективности и рисков проектов в здравоохранении с использованием современных методов финансового анализа.

6. Развить способности к организации и планированию деятельности проектной команды, управлению рабочим временем, эффективному распределению материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

7. Обеспечить готовность применять полученные знания и навыки для решения практических задач по разработке и реализации проектов, направленных на повышение качества и доступности медицинской помощи, внедрение инновационных технологий и оптимизацию деятельности медицинских организаций.

2. Планируемые результаты изучения дисциплины

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, специализированные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно-управленческая	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	владения методами анализа управленческих ситуаций, обоснования проектных решений с применением экономических и организационных знаний	основ экономической теории, организационного поведения, управленческой теории; методов анализа и оценки эффективности проектов; подходов к обоснованию проектных решений; особенностей применения инновационных подходов в управлении проектами здравоохранения	применения теоретических знаний для анализа конкретных проектных ситуаций; оценивания экономической эффективности проектов; обоснования выбора организационной структуры управления проектом; критического анализирования практики управления
Организационно-управленческая	ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	сбора и обработки данных для целей проектного управления, использования информационно-аналитических систем	современных методов сбора и анализа данных; инструментов статистической обработки; информационных систем управления проектами (например, ms project, jira); методов прогнозирования и моделирования; основ работы с большими данными	сбора и систематизации информации для планирования и контроля проекта; использования программных средств для календарно-сетевого планирования; анализа отклонения и прогнозирования хода выполнения проекта; применения интеллектуальных систем для поддержки принятия решений

Организационно-регулирующая	СК-4. Способен осуществлять контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивать степень возможного риска	разработки и контроля реализации бизнес-планов проектов, оценки рисков	структуры и содержания бизнес-плана; методов оценки коммерческой состоятельности проектов; методов анализа рисков (качественный и количественный); подходов к управлению рисками; правовых аспектов заключения договоров	разработки бизнес-плана проекта; оценивания потенциальных рисков и разработки мер по их минимизации; контроля выполнения договорных обязательств; оценивания степени риска и принятия решений в условиях неопределенности
-----------------------------	---	--	--	---

УК – универсальные компетенции

Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
УК-1. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	владения методами и инструментами управления проектами на всех этапах жизненного цикла (инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение) применительно к проектам в сфере здравоохранения	основных понятий, принципов и методологии управления проектами; стандартов и нормативных документов в области проектного управления; особенностей проектов в здравоохранении; этапов жизненного цикла проекта; методов сетевого планирования, календарного планирования, управления ресурсами и рисками	разработки устава проекта, формирования иерархической структуры работ, постройки сетевых графиков, определения критического пути, оценивания продолжительности и стоимости работ, анализа рисков, разработки плана управления проектом, осуществления мониторинга и контроля
УК-2. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели	участия в формировании команды проекта, организации эффективного взаимодействия между членами команды, распределения	теории лидерства и командообразования; методов мотивации и стимулирования; принципов построения эффективных коммуникаций в проекте; методов	формирования команды проекта с учетом профессиональных и личностных качеств; организации работы команды, проведения совещания,

	ролей и ответственности	разрешения конфликтов; подходов к выработке командной стратегии	распределения задач; мотивации членов команды; оценивания эффективности работы команды; применения метода командной работы для достижения целей проекта
--	-------------------------	---	---

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы		Количество часов (ч.) и (или) зачетных единиц	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) или зачетных единиц
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	10
лекционного типа (Л)		8	8
практические занятия (ПЗ)		2	2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		30	30
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		44	44

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/ п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость час.	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1	Теоретико-методологические основы управления проектами	8	2		2		6			УК-1, ОПК-1
2	Управление мероприятиями проекта	8	2		2		6			УК-2, ОПК-2
3	Маркетинг в проектной деятельности	8	2		2		6			ОПК-1, СК-4
4	Финансовое управление проектом	8	2		2		6			ОПК-2, СК-4
5	Особенности организации и проведения проектов в здравоохранении	8	2			2	6	О		УК-1, УК-2
	Форма контроля (экзамен)	4							Э	
	Итого	44	10		8	2	30		4	

Э – экзамен; О – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1	<p><u>Теоретико-методологические основы управления проектами.</u> Понятие проекта и управления проектами. Классификация проектов. Жизненный цикл проекта. Окружение и участники проекта. Стандарты управления проектами (PMBOK, ГОСТ Р ИСО 21500). Особенности проектов в здравоохранении.</p>	
2	<p><u>Управление мероприятиями проекта.</u> Иерархическая структура работ (ИСР). Сетевое планирование (диаграммы Ганта, метод критического пути). Календарное планирование. Управление сроками. Ресурсное планирование.</p>	
3	<p><u>Маркетинг в проектной деятельности.</u> Маркетинговые исследования в проектах. Сегментирование и позиционирование. Разработка маркетинговой стратегии проекта. Маркетинговые коммуникации. Особенности маркетинга в здравоохранении.</p>	
4	<p><u>Финансовое управление проектом.</u> Финансовое планирование проекта. Бюджетирование. Оценка стоимости проекта. Источники финансирования. Методы оценки экономической эффективности (NPV, IRR, PI, срок окупаемости). Анализ безубыточности.</p>	
5		<p><u>Особенности организации и проведения проектов в здравоохранении.</u> Разбор практических кейсов по управлению проектами в здравоохранении. Разработка элементов проектной документации (устав проекта, ИСР, календарный план) для конкретного медицинского проекта (например, открытие нового отделения, внедрение новой услуги). Оценка рисков и эффективности.</p>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа слушателей направлена на углубление и закрепление знаний, полученных на лекционных занятиях, развитие практических навыков управления проектами. Рекомендуются следующая последовательность действий:

1. Изучение конспекта лекций и рекомендованной литературы по теме.
2. Ответы на вопросы для самоконтроля.
3. Выполнение практических заданий (анализ кейсов, построение сетевых графиков, расчет показателей эффективности).
4. Подготовка к текущему контролю (опросу) и промежуточной аттестации (экзамену).

Для эффективного освоения дисциплины необходимо использовать нормативно-правовые документы, основную и дополнительную литературу, интернет-ресурсы.

Тема	Задания	Кол-во часов
Тема 1	1. Изучить лекционный материал и рекомендованную литературу (2 ч). 2. Подготовить ответы на вопросы 1-5 (см. примерные вопросы ниже) (2 ч). 3. Написать эссе на тему «Роль управления проектами в развитии здравоохранения» (2 ч).	6
Тема 2	1. Изучить методы сетевого планирования по рекомендованным источникам (2 ч). 2. Построить сетевой график и диаграмму Ганта для условного проекта (по варианту) (2 ч). 3. Решить задачи на определение критического пути (сборник задач) (2 ч).	6
Тема 3	1. Изучить материал по маркетингу в проектах по рекомендованным источникам (2 ч). 2. Провести анализ заинтересованных сторон для гипотетического медицинского проекта (2 ч). 3. Разработать план коммуникаций проекта (2 ч).	6
Тема 4	1. Изучить методы оценки эффективности проектов по рекомендованным источникам (2 ч). 2. Рассчитать NPV, IRR, срок окупаемости для инвестиционного проекта (по данным кейса) (2 ч). 3. Составить бюджет проекта (2 ч).	6
Тема 5	1. Изучить особенности проектов в здравоохранении (нормативные документы, литература) (2 ч). 2. Проанализировать кейс «Бережливая поликлиника» (выявить риски, предложить мероприятия) (2 ч). 3. Подготовить презентацию по выбранному проекту (2 ч).	6

Примерные вопросы для самоконтроля:

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления проектами

1. Раскройте понятие «проект» и перечислите его основные признаки. Чем проект отличается от операционной деятельности?
2. Приведите классификацию проектов по различным признакам (масштабу, сложности, срокам, сфере реализации).
3. Охарактеризуйте основные элементы окружения проекта и их влияние на его реализацию.
4. Назовите ключевых участников проекта и опишите их функции и зоны ответственности.
5. Перечислите и кратко охарактеризуйте группы процессов управления проектом согласно стандарту РМВОК или ГОСТ Р ИСО 21500.

Тема 2. Управление мероприятиями проекта

1. Что представляет собой иерархическая структура работ (ИСР)? Каковы правила и принципы её построения?
2. Для чего используется сетевой график проекта? Объясните понятия «работа», «событие», «путь», «критический путь».
3. Какие методы календарного планирования вы знаете? В чем преимущества диаграммы Ганта?
4. Как осуществляется ресурсное планирование проекта? Что такое ресурсное календарное планирование и гистограмма ресурсов?
5. Опишите процесс оптимизации календарного плана проекта по срокам и ресурсам.

Тема 3. Маркетинг в проектной деятельности

1. Какова роль маркетинговых исследований на этапе инициации проекта? Какие методы сбора информации могут быть использованы?
2. Раскройте содержание понятия «заинтересованные стороны проекта». Как провести их анализ и построить карту стейкхолдеров?
3. Что включает в себя разработка маркетинговой стратегии проекта? Назовите основные элементы плана маркетинга.
4. Какие инструменты маркетинговых коммуникаций наиболее эффективны для продвижения проектов в социальной сфере и здравоохранении?
5. В чем заключаются особенности маркетинга медицинских услуг и проектов в сфере охраны здоровья?

Тема 4. Финансовое управление проектом

1. Назовите основные этапы и методы оценки стоимости проекта. Что такое смета и бюджет проекта?

2. Перечислите возможные источники финансирования проектов (собственные, заемные, бюджетные, смешанные).

3. Раскройте содержание и методику расчета показателей экономической эффективности инвестиционного проекта: NPV, IRR, PI, срока окупаемости.

4. Как проводится анализ безубыточности проекта? Для чего необходимо знать точку безубыточности?

5. Какие методы управления проектными рисками (качественный и количественный анализ, разработка мероприятий по снижению рисков) вы знаете?

Тема 5. Особенности организации и проведения проектов в здравоохранении

1. Каковы основные отличия проектов в сфере здравоохранения от проектов в других отраслях? Приведите примеры медицинских проектов.

2. Какие национальные проекты и программы в сфере здравоохранения реализуются в Российской Федерации в настоящее время?

3. Перечислите ключевые нормативно-правовые акты, регулирующие проектную деятельность в здравоохранении.

4. Опишите этапы разработки и реализации проекта по открытию нового структурного подразделения медицинской организации.

5. Какие специфические риски характерны для проектов в здравоохранении? Предложите способы их минимизации.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к экзамену, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал

Примерные вопросы текущего контроля:

1. Управление проектом – это:

а) комплекс взаимосвязанных мероприятий, разработанных для достижения определённых целей в течение заданного времени при установленных ресурсных ограничениях;

б) процесс руководства и координации ресурсов проекта на протяжении его жизненного цикла для достижения установленных целей;

в) желаемый и доказанный результат, достигнутый в границах определённого срока при заданных условиях реализации проекта;

г) управление действиями, необходимыми для координации основного процесса: разработка плана, его выполнение и контроль изменений.

2. *Проект – это:*

а) желаемый и доказанный результат, достигнутый в заданных условиях;

б) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений;

в) процесс разработки нового продукта;

г) любая деятельность, осуществляемая в организации.

3. *Что НЕ является признаком проекта?*

а) направленность на достижение конкретных целей;

б) ограниченность во времени;

в) повторяемость, регулярность;

г) уникальность условий.

4. *Цель проекта – это:*

а) желаемый результат деятельности, достигаемый в рамках установленного времени и ресурсов;

б) перечень работ, которые необходимо выполнить;

в) описание продукта проекта;

г) проблема, для решения которой инициируется проект.

5. *По каким основным свойствам классифицируют проекты?*

а) масштаб, сложность, отрасль, длительность;

б) только по стоимости;

в) только по срокам;

г) по количеству участников.

6. *Иерархическая структура работ (ИСР) представляет собой:*

а) «дерево» работ проекта;

б) организационную структуру команды;

в) сетевой график;

г) календарный план.

7. *Структура проекта – это:*

а) организация связей и отношений между элементами проекта;

б) декомпозиция целей проекта на более мелкие, управляемые компоненты;

в) состав участников проекта.

г) последовательность этапов жизненного цикла.

8. *Процесс официальной авторизации начала проекта или очередной фазы называется:*

- а) планирование;
- б) инициирование;
- в) исполнение;
- г) завершение.

9. Основными процессами управления содержанием проекта являются:

- а) инициирование, планирование содержания, контроль изменений;
- б) только планирование;
- в) разработка ИСР;
- г) утверждение устава.

10. Что такое критический путь проекта?

- а) самый короткий по времени путь в сетевом графике;
- б) самый длительный полный путь, определяющий минимальную продолжительность проекта;
- в) путь, содержащий работы с максимальной стоимостью;
- г) последовательность работ, выполняемых критически важными специалистами.

11. Ресурсы проекта – это:

- а) обеспечивающие компоненты деятельности: исполнители, материалы, оборудование, финансы и т.д.;
- б) только денежные средства;
- в) трудовые ресурсы;
- г) информация.

12. Календарное планирование ресурсов – это:

- а) определение потребности в ресурсах во времени;
- б) составление штатного расписания;
- в) расчёт сметы;
- г) закупка материалов.

13. Диаграмма Ганта используется для:

- а) наглядного представления календарного плана работ;
- б) изображения иерархической структуры работ;
- в) анализа рисков;
- г) оценки стоимости.

14. Процедура планирования проекта включает следующие шаги:

- а) выработка стратегии, разработка плана по вехам, построение сетевой модели, расчёт календарного графика;
- б) только определение целей;
- в) утверждение устава;
- г) формирование команды.

15. Входными данными для разработки плана проекта являются:

- а) устав проекта, документация по требованиям, информация о доступных ресурсах;
- б) только бюджет;
- в) пожелания заказчика;
- г) отчёт о предыдущих проектах.

16. Маркетинговые исследования в проекте необходимы для:

- а) определения потребностей целевой аудитории и обоснования востребованности продукта проекта;
- б) расчёта сметы;
- в) формирования команды;
- г) выбора поставщиков.

17. Кто относится к заинтересованным сторонам (стейкхолдерам) проекта?

- а) любые лица или организации, которые могут влиять на проект или испытывать влияние со стороны проекта;
- б) только команда проекта;
- в) только заказчик и инвестор;
- г) государственные органы.

18. Маркетинговая стратегия проекта включает:

- а) выбор целевого сегмента, позиционирование, комплекс маркетинга;
- б) только рекламный бюджет;
- в) план продаж;
- г) анализ конкурентов.

19. Особенностью маркетинга в здравоохранении является:

- а) высокая этическая ответственность, государственное регулирование, специфика спроса на медицинские услуги;
- б) отсутствие конкуренции;
- в) неограниченный спрос;
- г) приоритет коммерческой выгоды над качеством.

20. План коммуникаций проекта должен определять:

- а) кому, какая информация, когда и в какой форме предоставляется;
- б) только перечень совещаний;
- в) адреса электронной почты участников;
- г) должностные инструкции.

21. Бюджет проекта – это:

- а) распределение затрат по работам и времени;
- б) смета расходов;

- в) план доходов;
- г) финансовый отчёт.

22. Для оценки коммерческой эффективности инвестиционного проекта используется показатель:

- а) NPV (чистая приведённая стоимость);
- б) себестоимость;
- в) выручка;
- г) амортизация.

23. Точка безубыточности проекта показывает:

- а) объём продаж, при котором выручка покрывает все затраты;
- б) максимальную прибыль;
- в) минимальную цену;
- г) срок окупаемости.

24. Качественный анализ рисков позволяет:

- а) определить приоритетность рисков для дальнейшего анализа или обработки;
- б) рассчитать числовые значения вероятности и ущерба;
- в) разработать меры реагирования;
- г) оценить эффективность проекта.

25. Что из перечисленного относится к специфическим рискам проектов в здравоохранении?

- а) врачебные ошибки, изменение законодательства в сфере охраны здоровья, эпидемиологическая обстановка;
- б) валютные риски;
- в) риски недобросовестности поставщиков;
- г) все перечисленные.

Таблица 5

Шкала оценивания промежуточной аттестации

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	По шкале ECTS
90-100	«Отлично»	A
80-89	«Хорошо»	B
75-79		C
70-74	«Удовлетворительно»	D
60-69		E
35-59		FX
0-34	«Неудовлетворительно»	F

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Отлично»	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позицией, ответами на дополнительные вопросы.
«Удовлетворительно»	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно»	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.) // Официальный интернет-

портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.03.2026).

2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202405070025> (дата обращения: 20.03.2026).

3. Указ Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» (в ред. от 2025 г.) // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111080038> (дата обращения: 20.03.2026).

4. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (в ред. от 2025 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 26 (ч. I). – Ст. 3378; Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.03.2026).

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (в ред. от 6 ноября 2025 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 45. – Ст. 6947; Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201811010001> (дата обращения: 20.03.2026).

6. ГОСТ Р ИСО 21502-2024. Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами: национальный стандарт Российской Федерации. – Введ. 2025-01-01. – Москва: Росстандарт, 2024. – 50 с. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1310068373> (дата обращения: 20.03.2026).

7.2. Основная литература

1. Гладченко, Т. Н. Управление проектами: учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т. Н. Гладченко, Е. Л. Морозов, Е. В. Пономаренко, А. В. Савенко. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – 365 с. — Электронное издание.

2. Савон, Д. Ю. Управление проектами: учебник / Д. Ю. Савон, Т. О. Толстых. – Москва: МИСИС, 2022. – 167 с. – ISBN 978-5-907560-14-7. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/263549> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Попов, Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 208 с. – ISBN 978-5-16-002337-3. – Текст: электронный // Знаниум: электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=431441> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Цителадзе, Д. Д. Управление проектами: учебник / Д. Д. Цителадзе. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 361 с. – DOI 10.12737/1817091. – Текст: электронный // Знаниум: электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=433016> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.3. Дополнительная литература

1. Миндлин, Ю. Б. Управление проектами: учебное пособие / Ю. Б. Миндлин, Н. А. Лебедев, О. В. Лисейкина. – Москва: МГАВМиБ им. К. И. Скрябина, 2022. – 158 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/331373> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Фомичев, А. Н. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. Н. Фомичев. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 257 с. – Текст: электронный // Знаниум: электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=426383> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Романова, М. В. Управление проектами: учебное пособие / М. В. Романова. – Москва: ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 256 с. – ISBN 978-5-8199-0308-7. – Текст: электронный // Знаниум: электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=400058> (дата обращения: 20.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.4. Интернет ресурсы

1. Научная электронная библиотека КиберЛенинка: [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 20.03.2026).

2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: [сайт]. – URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 20.03.2026).

3. Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»: [сайт]. – URL: <https://sovnet.ru/> (дата обращения: 20.03.2026).

4. Проектная ПРАКТИКА (ГК «Проектная практика»): [сайт]. – URL: <https://pmpractice.ru/> (дата обращения: 20.03.2026).

5. PM Services (Управление проектами, agile и дизайн-мышление): [сайт]. – URL: <https://pmservices.ru/> (дата обращения: 20.03.2026).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
УК-1. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знает основные понятия, принципы и методологию управления проектами; этапы жизненного цикла проекта; методы планирования и контроля. 2. Умеет разрабатывать устав и план проекта, строить календарный график, определять бюджет, управлять изменениями. 3. Владеет навыками использования программного обеспечения для управления проектами (MS Project, GanttPRO). 4. Демонстрирует способность применять инструменты управления проектами для решения практических задач в сфере здравоохранения.
УК-2. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знает принципы формирования и развития команды; методы мотивации и лидерства; подходы к организации эффективных коммуникаций. 2. Умеет распределять роли и задачи в команде, проводить совещания, разрешать конфликты. 3. Владеет навыками командной работы и координации действий участников проекта. 4. Демонстрирует способность вырабатывать командную стратегию и достигать поставленных целей.
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знает экономические и организационные основы управления проектами; методы анализа и оценки эффективности. 2. Умеет применять теоретические знания для анализа проектных ситуаций и обоснования управленческих решений. 3. Владеет навыками критического анализа практик управления и использования инновационных подходов. 4. Демонстрирует способность решать профессиональные задачи на основе системного подхода.
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знает современные методы сбора и обработки данных, информационно-аналитические системы. 2. Умеет использовать программные средства для планирования и контроля проектов, проводить анализ данных. 3. Владеет навыками работы с базами данных, методами статистической обработки. 4. Демонстрирует способность применять интеллектуальные системы для поддержки принятия проектных решений.

<p>СК-4. Способен осуществлять контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивать степень возможного риска</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Знает структуру бизнес-плана, методы оценки коммерческой состоятельности и рисков проектов.2. Умеет разрабатывать бизнес-план проекта, оценивать риски и предлагать меры по их снижению.3. Владеет навыками контроля реализации бизнес-планов и договорных условий.4. Демонстрирует способность оценивать степень возможного риска и принимать обоснованные решения.
--	--

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Организация здравоохранения»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор-составитель:

Доцент кафедры общественного
здоровья, здравоохранения,
экономики здравоохранения,
ФГБОУ ВО «Донецкого государственного
медицинского университета имени М. Горького»,
канд. мед. наук, доцент



И.В. Коктышев

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	5
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
	4.1. Структура дисциплины	6
	4.2. Содержание дисциплины	7
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	11
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
	7.1. Нормативно-правовые документы	14
	7.2. Основная литература	14
	7.3. Дополнительная литература.....	14
	7.4. Интернет-ресурсы.....	15
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины – совершенствование имеющихся компетенций и (или) получение новых, необходимых для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации в сфере организации и менеджмента здравоохранения.

Задачи дисциплины:

1. Изучить:

- современные системы здравоохранения и тенденции их развития;
- принципы и основные направления в организации отечественной системы здравоохранения на современном этапе;
- научные подходы в исследовании системообразующих факторов качества медицинской помощи;
- принципы и современные практики управления в области здравоохранения;
- современные подходы к организации и контролю охраны индивидуального и общественного здоровья.

2. Сформировать компетенции, позволяющие слушателю:

- компетентно ориентироваться в современных системах здравоохранения, в методах, средствах, принципах управления в здравоохранении;
- решать профессиональные задачи на основе знания современных практик и принципов управления в области здравоохранения;
- решать профессиональные задачи по охране общественного здоровья населения на основе доказательной медицины;
- решать профессиональные задачи по организации контроля качества и безопасности медицинской деятельности на основе нормативно-правовых актов и иных документов.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно-управленческая	ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	владения современными методами сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач	методов сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	осуществления сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы	Количество часов (ч.) и (или) зачетных единиц	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) или зачетных единиц
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	10	10
лекционного типа (Л)	8	8
практические занятия (ПЗ)	2	2
самостоятельная работа слушателя (СР)	30	30
Промежуточная аттестация	форма	экзамен
	час.	4
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)	44	44

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1	Методические особенности изучения состояния здоровья населения на популяционном уровне.	4	1		1		3			ОПК-2
2	Проблема качества медицинской помощи.	4	1		1		3			ОПК-2
3	Системообразующие факторы, влияющие на качество медицинской помощи.	4	1		1		3			ОПК-2
4	Правовой подход к обеспечению качественной медицинской помощи.	4	1		1		3			ОПК-2
5	Современные системы здравоохранения и перспективы их развития.	4	1		1		3			ОПК-2
6	Теоретические основы разработки автоматизированных систем управления (АСУ) в здравоохранении.	4	1		1		3			ОПК-2
7	Общественное здоровье и организация здравоохранения как самостоятельная наука (законы и теории).	4	1		1		3			ОПК-2
8	Теоретические основы индивидуального здоровья.	4	1		1		3			ОПК-2
9	Клиническая эпидемиология как основа доказательной медицины.	4	2			1	3	О		ОПК-2
10	Инвалидизация населения и медико-социальная реабилитация инвалидов.	4	2			1	3	О		ОПК-2
	Форма контроля (экзамен)	4							Э	
	Итого	44	10		8	2	30		4	

Э – экзамен; О – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1	Методические особенности изучения состояния здоровья населения на популяционном уровне.	
2	Проблема качества медицинской помощи.	
3	Системообразующие факторы, влияющие на качество медицинской помощи.	
4	Правовой подход к обеспечению качественной медицинской помощи.	
5	Современные системы здравоохранения и перспективы их развития.	
6	Теоретические основы разработки автоматизированных систем управления (АСУ) в здравоохранении.	
7	Общественное здоровье и организация здравоохранения как самостоятельная наука (законы и теории).	
8	Теоретические основы индивидуального здоровья.	
9		Клиническая эпидемиология как основа доказательной медицины.
10		Инвалидизация населения и медико-социальная реабилитация инвалидов.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Примерные вопросы для самоконтроля:

1. Современные системы здравоохранения и тенденции их развития.
2. Принципы и основные направления в организации отечественной системы здравоохранения на современном этапе.
3. Научные подходы в исследовании системообразующих факторов качества медицинской помощи.
4. Принципы и современные практики управления в области здравоохранения в свете нормативно-правовых документов.

5. Современные подходы к организации и контролю охраны индивидуального и общественного здоровья.
6. Учреждения здравоохранения как объект управления.
7. Структурный подход к оценке качества медицинской помощи.
8. Процессуальный подход к оценке качества медицинской помощи.
9. Модели управления качеством медицинской помощи.
10. Основы доказательной медицины.

Тесты для самоконтроля

Тест 1. Необходимо оценить эффективность нового метода реабилитации детей с патологией ЦНС. Можно ли использовать для этих целей методику санитарно-статистического исследования?

- a) да, можно;
- b) нет, т.к. эта методика используется только для изучения одиночных процессов;
- c) нет, т.к. данное исследование является сугубо медицинским (клиническим);
- d) нет, т.к. эта методика применяется только для изучения длительно протекающих процессов;
- e) нет, т.к. процесс реабилитации трудно контролируем.

Тест 2. Необходимо изучить динамику смертности населения города от сердечно-сосудистых заболеваний. Что будет являться единицей наблюдения в таком исследовании?

- a) каждый житель города;
- b) каждый житель города с патологией сердечно-сосудистой системы, выявленной за последний год;
- c) каждый случай смерти в городе (независимо от причины);
- d) каждый случай смерти от сердечно-сосудистого заболевания среди жителей города, зарегистрированный за время наблюдения;
- e) каждый госпитализированный в стационар по поводу сердечно-сосудистого заболевания.

Тест 3. Исследование посвящено изучению организации труда врачей лечебно-профилактического подразделения городской поликлиники № 1 города С. Какие из нижеперечисленных признаков могут относиться к атрибутивным учетным признакам данного исследования?

- a) возраст врача;
- b) пол врача;
- c) специальность;
- d) стаж работы;
- e) врачебная категория.

Тест 4. Исследование посвящено изучению эффективности оздоровления детей младшего школьного возраста в детском оздоровительном лагере «Солнечный берег» в 2002 году. Укажите объект данного исследования?

- a) все оздоровительные мероприятия, которые были проведены среди детей в летних оздоровительных лагерях в 2002 году;
- b) все оздоровительные лагеря, в том числе «Солнечный берег»;
- c) все дети, оздоровившиеся в «Солнечном берегу» в 2002 году;
- d) дети младшего школьного возраста, оздоровившиеся в летних оздоровительных лагерях в 2002 году;
- e) дети младшего школьного возраста, оздоровившиеся в «Солнечном берегу» в 2002 году.

Тест 5. Исследование направлено на изучение адаптационных возможностей организма работающих в условиях металлургических производств. Какой метод наблюдения (по полноте охвата) целесообразно применить в данном случае?

- a) единовременный;
- b) сплошной;
- c) выборочный;
- d) полный;
- e) подробный.

Тест 6. Исследование посвящено изучению содержания лизоцима в биологических жидкостях организма спортсменов. Какой вид наблюдения (по времени) необходимо использовать исследователям?

- a) методический;
- b) пролонгированный;
- c) случайный;
- d) единовременный;
- e) текущий.

Тест 7. Для оценки уровня здоровья шахтеров объединения «Донбассуголь» было проведено выборочное исследование. В состав выборочной совокупности было отобрано по определенному количеству шахтеров с каждой шахты, входящих в объединение (пропорционально общей численности шахтеров на каждой шахте). Каким способом были отобраны единицы наблюдения для выборочного исследования?

- a) случайным;
- b) механическим;
- c) типологическим;
- d) серийным;
- e) когортным.

Тест 8. Один из макетов таблиц статистического исследования, посвященного созданию «социального портрета» семьи для воспитания здорового ребенка, выглядит следующим образом:

Группа здоровья ребенка	Размер семьи			Психологический микроклимат в семье	
	≤ 3	4-5	> 6	благоприятный	неблагоприятный
I					
II					
III					
IV					
V					
Итого					

Укажите макет какого вида статистической таблицы приведен выше?

- сложной таблицы;
- простой;
- комбинационной;
- групповой;
- смешанной.

Тест 9. В процессе подготовки к исследованию была определена единица наблюдения и отобраны учетные признаки. Где должна найти отражение данная информация?

- в целях исследования;
- в методическом разделе плана исследования;
- в организационном разделе плана исследования;
- в программе анализа;
- в учетном документе.

Тест 10. В связи с ростом частоты возникновения среди студентов политехнического института города В. заболеваний органов пищеварения возникла необходимость в проведении санитарно-статистического исследования. Выберите из приведённого перечня реальную, достижимую и наиболее эффективную в данном случае цель исследования.

- изучить клинику и распространенность заболеваний органов пищеварения среди студентов политехнического института города В.;
- изучить причины повышения частоты возникновения заболеваний органов пищеварения среди студентов политехнического института города В. и разработать рекомендации по ее снижению;
- изучить причины повышения частоты возникновения заболеваний органов пищеварения среди студентов политехнического института города В.;
- изучить условия питания, проживания и обучения студентов политехнического института города В.;
- изучить состояние здоровья студентов города В.

Задание для самостоятельной разработки автоматизированных систем управления АСУ

1. Проведите теоретическое исследование существующей системы управления (изобразите графически существующую систему управления).
2. Сформулируйте цель создаваемой АСУ.
3. Определите тип проектируемой АСУ (по классификации) и дайте ей условное рабочее название.
4. Продумайте какие функции управления существующей системы управления целесообразно автоматизировать для достижения поставленной цели.
5. Проанализируйте первичную учетно-отчетную документацию, заполнив унифицированный бланк анализа документов. Сформулируйте выводы о соответствии первичных учётных документов целям управления и возможности их использования в рамках АСУ.
6. Графически изобразите структурную схему АСУ.
7. Определить состав и объем информации на входе-выходе на каждом АРМ, необходимой для информационного обеспечения управленческих решений.
8. Выберите критерии, для оценки качества и эффективности функционирования системы.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к экзамену, работая с законодательной базой, литературой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Примерные вопросы текущего контроля:

1. Положительные и отрицательные стороны современных систем здравоохранения.
2. Характеристика отечественной системы охраны, укрепления и восстановления здоровья населения.
3. Методы, средства, принципы управления в отечественном здравоохранении.
4. Характеристика объекта и субъекта менеджмента в здравоохранении.
5. Теоретические основы индивидуального и общественного здоровья населения и принципы их охраны в современном обществе
7. Организация охраны здоровья в свете доказательной медицины.
8. Решение профессиональных задач по охране общественного здоровья населения на основе доказательной медицины.
9. Проблемы качества медицинской помощи и факторы, их определяющие.
10. Современные практики и принципы управления в области здравоохранения.

11. Организация контроля качества и безопасности медицинской деятельности в отечественной системе здравоохранения.

12. Суть структурного подхода к оценке качества медицинской помощи.

13. Модели управления качеством медицинской помощи в отечественном здравоохранении.

14. Основы контроля качества и эффективности лечебно-профилактических учреждений.

14. Нормативно-правовые акты и иные документы, регламентирующие организацию контроля в сфере охраны здоровья.

15. Квалификационные и личностные характеристики медицинских работников, влияющих на эффективность управления медицинской организацией

Алгоритм подготовки проекта технического задания по разработке АСУ в структурном подразделении лечебно-профилактического учреждения.

1. Проведите теоретическое исследование существующей системы управления (изобразите графически существующую систему управления).

2. Сформулируйте цель создаваемой АСУ.

3. Определите тип проектируемой АСУ (по классификации) и дайте ей условное рабочее название.

4. Продумайте какие функции управления существующей системы управления целесообразно автоматизировать для достижения поставленной цели.

5. Проанализируйте первичную учетно-отчетную документацию, заполнив унифицированный бланк анализа документов. Сформулируйте выводы о соответствии первичных учётных документов целям управления и возможности их использования в рамках АСУ.

6. Графически изобразите структурную схему АСУ.

7. Определите состав и объем информации на входе-выходе на каждом АРМ, необходимой для информационного обеспечения управленческих решений.

Выберите критерии, для оценки качества и эффективности функционирования системы.

Шкала оценивания промежуточной аттестации

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	По шкале ECTS
90-100	«Отлично»	A
80-89	«Хорошо»	B
75-79		C
70-74		D
60-69	«Удовлетворительно»	E
35-59	«Неудовлетворительно»	FX
0-34		F

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Отлично»	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позицией, ответами на дополнительные вопросы.
«Удовлетворительно»	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно»	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к экзамену слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 09.03.2026).

2. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «О системе государственной службы Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413 (дата обращения: 25.03.2026).

3. Приказ Минздрава России от 2 мая 2023 г. № 205н «Об утверждении номенклатуры должностей медицинских работников и фармацевтических работников». – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501043#h48> (дата обращения: 25.03.2026).

7.2. Основная литература

1. Морозов С.П. и др. Основы менеджмента медицинской визуализации. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2020. Электронный ресурс. URL: <http://www.studmedlib.ru/book/ISBN9785970452479.html> (дата обращения: 25.03.2026)

2. Медик, В. А. Математическая статистика в медицине : учебник для вузов / В. А. Медик, М. С. Токмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 813 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21195-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/580313> (дата обращения: 26.03.2026).

3. Позняковский, В. М. Здоровьесберегающие технологии: парадигмы новых решений : монография / В.М. Позняковский. – Москва : ИНФРА-М, 2026. – 208 с. - ISBN 978-5-16-114304-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2226220> (дата обращения: 26.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

7.3. Дополнительная литература

1. Василенко, М. А. Общественное здоровье и здравоохранение : учебное пособие / М. А. Василенко, С. С. Колесникова. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2021. - 239 с. - (Среднее медицинское образование). - ISBN 978-5-222-35263-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2148907> (дата обращения: 26.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Экономика для медиков : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщёва, Е. Г. Кирикуца [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Ю. В. Федоровой. - Москва : Лаборатория знаний, 2022. - 237 с. - ISBN 978-5-93208-612-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1985769> (дата обращения: 26.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

7.4. Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации. URL: <http://www.rosminzdrav.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

2. Федеральный портал «Российское образование». URL: <http://www.edu.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

3. Портал «Гуманитарное образование». URL: <http://www.humanities.edu.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

4. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов». URL: <http://school-collection.edu.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

5. Электронный научный журнал «Системная интеграция в здравоохранении». URL: <https://sysint.ru/ru/journals/2019/1-43> (дата обращения: 25.03.2026).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знает методы сбора, обработки и анализа данных для решения управленческих задач. 2. Использует современные методы статистической обработки медицинской информации. 3. Владеет навыками разработки технического задания на создание автоматизированных систем управления в здравоохранении. 4. Умеет организовать работу коллектива подразделения медицинской организации на уровне заместителя главного врача (главного врача).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Психология и конфликтология»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

старший преподаватель
кафедры социологии управления
Донецкого филиала РАНХиГС

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Г.О. Мангасаров', written in a cursive style.

Г.О. Мангасаров

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
	4.1. Структура дисциплины	6
	4.2. Содержание дисциплины	7
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	8
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
	7.1. Нормативно-правовые документы	14
	7.2. Основная литература	15
	7.3. Дополнительная литература.....	16
	7.4. Интернет-ресурсы.....	16
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	17
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	17

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: формирование у слушателей знаний, аналитических и технологических навыков разрешения конфликтов в области здравоохранения.

Задачи дисциплины:

- изучить причины, структуру, динамику развития конфликтов;
- анализировать виды конфликтов;
- овладеть технологиями разрешения конфликтов.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно-управленческая	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	владение навыками применения медиативных техник, базовыми техниками снижения эмоционального напряжения	типологии конфликтов, нормативно-правовой основы регулирования конфликтов в сфере здравоохранения	применять стандартные алгоритмы разрешения конфликтов; разрабатывать базовые стратегии разрешения (компромисс, сотрудничество)
УК – универсальные компетенции				
Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения	
УК-2. Способен организовывать и руководить работой команды, выработать командную стратегию для достижения поставленной цели	владение инструментами профилактики и разрешения конфликтов, навыками коммуникации и управления конфликтной ситуации	основных видов и стадии конфликтов, причин их возникновения; знаком с типовыми стратегиями поведения в конфликтных ситуациях	применять базовые методы регулирования конфликтов, использовать элементы переговоров и медиативного подхода	

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы		Количество часов (ч.) и (или) зачетных единиц	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) или зачетных единиц
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8	8
лекционного типа (Л)		6	6
практические занятия (ПЗ)		2	2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		28	28
Промежуточная аттестация	форма	зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		38	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость час.	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1	Психология управления субъектами и групповыми явлениями (в т.ч. в экстремальных ситуациях)	6	2		2		4			ОПК-1
2	Психологические особенности личности руководителя	6	2		2		4			ОПК-1
3	Внутриличностные и межличностные конфликты	5					5			ОПК-1, УК-2
4	Теоретические основы конфликтологии	7	2		2		5			ОПК-1, УК-2
5	Психология управленческого воздействия	6	1			1	5	О		ОПК-1, УК-2
6	Конфликты в организациях. Переговоры как способ разрешения конфликтов	6	1			1	5	О		ОПК-1, УК-2
	Форма контроля (зачет)	2							3	
	Итого	38	8		6	2	28		2	

З – зачет; О – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения.

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1	Психология управления субъектами и групповыми явлениями (в т.ч. в экстремальных ситуациях)	
2	Психологические особенности личности руководителя	
4	Теоретические основы конфликтологии	
5		Психология управленческого воздействия
6		Конфликты в организациях. Переговоры как способ разрешения конфликтов

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите формы, принципы, уровни, стадии служебного общения.
2. В чем состоят проблемы межличностного восприятия в управленческом общении?
3. Как по поведению распознать тип конфликтной личности?
4. Сравните стратегии поведения в конфликте, назовите плюсы и минусы каждой.
5. Опишите техники поведения в конфликтной ситуации с пациентом.
6. Дайте определение понятий «влияние», «взаимовлияние».
7. Назовите типы и виды конфликтов.
8. Дайте определение медиации.
9. Кто такой медиатор?
10. Назовите этапы медиации.
11. Что такое ко-медиация?
12. В чем отличие медиации от судебного разбирательства?

13. Назовите основные принципы медиации.
14. Что такое сепаратные встречи и для чего они проводятся?
15. Опишите механизмы групповой динамики в организации.
16. В чем состоят феномены групповой жизнедеятельности лечебного учреждения?
17. В каких направлениях и как проявляются педагогические аспекты управления?
18. Как наладить рациональные взаимоотношения в управленческом коллективе?
19. Дайте характеристику видов психологических влияний.
20. В чем сложность метода убеждения?
21. В чем заключается механизм внушения? Назовите приемы внушения.
22. С помощью каких приемов регулируются деятельность и взаимоотношения подчиненных в лечебных учреждениях?
23. Назовите факторы влиятельности личности руководителя, главврача.
24. Определите формы управленческого влияния.
25. Дайте характеристику неконструктивным управленческим влияниям.
26. Каким образом личность противостоит неконструктивным влияниям?
27. Дайте определение понятиям «конфликт интересов», «личная заинтересованность».
28. Назовите виды конфликта интересов.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к зачету, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме теста (опроса) по каждой теме.

Вопросы текущего контроля:

1. Объективные возможности для обнаружения конфликта и его регулирование.
2. Субъективное и объективное восприятие конфликта.
3. Наиболее распространенные приемы управления и регулирования конфликтами.
4. Социальное партнерство как институт сближения интересов.
5. Социально-психологический контекст конфликта.
6. Способы и технология управления конфликтами.
7. Морально-этические моменты при разрешении конфликтов.
8. Эффективное общение и конфликты.
9. Обретение стрессоустойчивости как способ предупреждения конфликтов.
10. Переговоры как эффективный способ выхода из конфликтной ситуации.
11. Роль прогнозирования в конфликте.
12. Каковы предпосылки успешной профилактики конфликта?
13. Укажите основные трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие.
14. Рассмотрите два уровня причин конфликта и способы их предупреждения. Каковы пределы и возможности этой деятельности?
15. В чем состоят основные принципы современного менеджмента и какова их роль в профилактике конфликтов?
16. Охарактеризуйте нормы деловой этики и их значение для предупреждения конфликтов.
17. Какова роль юмора в профилактике и разрешении конфликтов?
18. Каковы всеобщие или общесоциальные условия и способы предупреждения внутриличностных конфликтов?
19. Назовите способы предупреждения внутриличностных конфликтов, зависящие от личности.
20. Какие существуют приемы и способы для более глубокого познания самого себя?

21. Объясните, почему:

1) неадекватная самооценка мешает предупреждению внутриличностного конфликта;

2) наличие смыслообразующих жизненных ценностей способствует предупреждению внутриличностных конфликтов;

3) уверенность в себе способствует предупреждению внутриличностных конфликтов.

22. Перечислите основные тактики регулирования конфликтов. На каких двух противоположных подходах к разрешению конфликтов основываются эти тактики?

23. Каковы особенности тактики ухода от конфликта, ее предпосылки, формы проявления, достоинства и недостатки?

24. Покажите характерные черты силового метода разрешения конфликта, формы его проявления и степень эффективности.

25. Раскройте особенности регулирования конфликта методом односторонних уступок, покажите достоинства и недостатки этой тактики.

26. Проанализируйте тактику компромисса как классический метод регулирования конфликтов в условиях демократических стран. В чем состоят его основные достоинства и трудности применения?

16. Каковы предпосылки применения метода скрытых действий и его результаты?

17. Раскройте основные преимущества тактик регулирования конфликтных ситуаций на основе принципа «выигрыш — выигрыш». Разъясните характер механизмов его осуществления: составление карты конфликта, организация специфических форм поведения и др.

18. Что такое четырехшаговый метод регулирования конфликта?

19. Охарактеризуйте универсальные, общеприменимые средства регулирования конфликта. Раскройте содержание негативной и позитивной тактики регулирования конфликтных взаимоотношений.

20. Каковы конструктивные и деструктивные результаты конфликтного противоборства?

Тестовые задания для текущего контроля:

Тема 1.

Задание 1.1.

Дать определение конфликта. Конфликт это:

- А) столкновение лбами;
- Б) столкновение интересов;
- Г) драка;
- Д) разговор на повышенных тонах.

Задание 1.2.

Какими науками, кроме конфликтологии, исследуется проблематика конфликта?

- А) математикой;
- Б) физикой;
- В) психологией;
- Г) астрономией.

Тема 2.

Задание 2.1.

Продуктивные пути разрешения конфликта:

- А) с позиции силы;
- Б) с позиции власти;
- В) с позиции интересов;
- Г) с правовой позиции.

Задание 2.2.

Для ведения групповых переговоров:

- А) выбирают председателя, который руководит процессом;
- Б) каждая сторона выбирает спикера, который представляет интересы команды;
- В) вся команда участвует в переговорах, отстаивая свои интересы;
- Г) выбирают самого авторитетного, который и ведет переговоры.

Задание 2.3.

Продуктивные переговоры заканчиваются:

- А) подписанием соглашения;
- Б) договором о передаче дела в суд;
- В) Обращением к посреднику.
- Г) обращением к коллекторам

Тема 3.*Задание 3.1.**Медиация – это процесс, в котором:*

- А) медиатор сам выносит решение;
- Б) медиатор направляет дело в суд;
- В) стороны сами вырабатывают взаимовыгодное решение;
- Г) принимает участие судья.

*Задание 3.2.**Медиатор это:*

- А) независимое нейтральное лицо;
- Б) профсоюзный лидер на предприятии;
- В) руководитель организации;
- Г) приглашенное лицо из другой организации.

*Задание 3.3.**НАОС это:*

- А) наихудшая альтернатива обсуждаемому соглашению;
- Б) наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению;
- В) ненужная альтернатива обсуждаемому соглашению;
- Г) не знаю.

Тема 4.*Задание 4.1.**Наиболее продуктивная позиция человека при общении это:*

- А) позиция «Родитель»;
- Б) позиция «Взрослый»;
- В) позиция «Ребенок».

*Задание 4.2.**Невербальные сигналы при общении наиболее точно всегда показывают:*

- А) соответствие словесного высказывания;
- Б) несоответствие тому, что говорит человек, когда он лжет;
- В) что человек всегда искренен и говорит правду;
- Г) вообще ничего не показывают.

Тема 5.*Задание 5.1**Эмоции – это:*

- А) субъективно переживаемое отношение человека к различным раздражителям;

- Б) объективно переживаемое отношение человека к различным раздражителям;
 В) реакция человека на негативное события;
 Г) всплеск эмоций.

Задание 5.2

Стресс – это:

- А) отношение человека к негативным событиям;
 Б) ответная реакция организма на внешние раздражители;
 В) постоянная головная боль и плохое настроение;
 Г) состояние души.

Таблица 5

Шкала оценивания промежуточной аттестации

Итоговая оценка с учетом баллов за текущую успеваемость (балльная шкала)	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS
90 – 100	«зачтено»	A
80 – 89		B
75 – 79		C
70 – 74		D
60 – 69		E
35 – 59	«не зачтено»	FX
0 – 34		F

Таблица 6.

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено» 90-100	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос; демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.

«Зачтено» 75-89	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позицией, ответами на дополнительные вопросы.
«Зачтено» 60-74	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно» 0-59	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Президент России :

[сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 09.03.2026).

2. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «О системе государственной службы Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413 (дата обращения: 25.03.2026).

3. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ (редакция от 26 июля 2019 г.) «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038 (дата обращения: 25.03.2026)

7.2. Основная литература

1. Кох, И. А. Этика конфликта : монография / И. А. Кох. — Москва : ИНФРА-М, 2026. – 186 с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/2221705. - ISBN 978-5-16-021311-8. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2221705> (дата обращения: 07.04.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Конфликтология : учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 301 с. – (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-020210-5. - Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2162583> (дата обращения: 07.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Лопарев, А. В. Конфликтология : учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 298 с. – (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13536-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583937> (дата обращения: 07.03.2026).

4. Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры / Н. И. Леонов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 395 с. – (Бакалавр. Специалист. Магистр). – ISBN 978-5-534-09672-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/index.php/bcode/428322> (дата обращения: 07.03.2026).

7.3 Дополнительная литература

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: Питер, 2020. – 560 с.

2. Бунтовская, Л. Л. Конфликтология : учебник для среднего профессионального образования / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 144 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-08408-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/585636> (дата обращения: 07.03.2026).

4. Девяткин, О. В. Стресс-тестирование как инструмент управления кризисными ситуациями в организациях / О. В. Девяткин // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10. – № 1. – С. 81-92.

5. Лопарев, А. В. Конфликтология : учебник для академического бакалавриата / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 290 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-9068-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/433813> (дата обращения: 07.03.2026).

6. Охременко, И. В. Конфликтология : учебное пособие для среднего профессионального образования / И. В. Охременко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 156 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-05844-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/441151> (дата обращения: 07.03.2026).

7. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология: учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2020. – 236 с.

7.4 Интернет ресурсы

1. Электронная научная библиотека eLibrary. RU. URL: <http://elibrary.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

2. Экономико-социологический портал Высшей школы экономики. URL: <http://ecsocman.hse.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

3. Открытая научная электронная библиотека CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 25.03.2026).

4. Библиотека электронных книг Twirpx. URL: <http://www.twirpx.com> (дата обращения: 25.03.2026).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой	Использует навыки применения медиативных техник. Демонстрирует базовые техники снижения эмоционального

<p>теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</p>	<p>напряжения. Владеет алгоритмом разрешения конфликтов с клиентами. Умеет разрабатывать базовые стратегии разрешения конфликтов (компромисс, сотрудничество). Знает типологии конфликтов. Изучил нормативно-правовые основы регулирования конфликтов в сфере здравоохранения</p>
<p>УК-2. Способен организовывать и руководить работой команды, выработать командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>Владеет инструментами профилактики и разрешения конфликтов, навыками коммуникации и управления в конфликтной ситуации. Знает основные виды и стадии конфликтов, причины их возникновения, знаком с типовыми стратегиями поведения в конфликтных ситуациях. Умеет применять базовые методы регулирования конфликтов, использовать элементы переговоров и медиативного подхода</p>

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Системы искусственного интеллекта.
Информационное обеспечение здравоохранения»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор–составитель:

доцент кафедры
информационных технологий
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук



Е.Г. Литвак

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
	4.1. Структура дисциплины	6
	4.2. Содержание дисциплины	7
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	10
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
	7.1. Нормативно-правовые документы	13
	7.2. Основная литература	13
	7.3. Дополнительная литература.....	14
	7.4. Интернет-ресурсы.....	14
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	16

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины «Системы искусственного интеллекта. Информационное обеспечение здравоохранения» – совершенствование имеющихся компетенций и (или) получение новых компетенций, необходимых для исполнения должностных обязанностей в системе здравоохранения, решения профессиональных и коммуникативных задач с помощью современных технических средств и информационных технологий с использованием систем искусственного интеллекта.

Задачи:

- применение информационных технологий в здравоохранении;
- изучение основ систем искусственного интеллекта в целях выявления сфер их применения;
- развитие навыка внедрения цифровых технологий в профессиональную деятельность.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно - управленческая	ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	способен ставить задачу и корректно формулировать проблему, которую должен решить ИИ	типологии задач, решаемых методами ИИ в здравоохранении; критериев применимости ИИ (наличие данных, повторяемость, стоимость ошибки); структуры формализованной постановки задачи (User Story)	проводить первичный аудит бизнес-процессов отделения для выявления «узких мест»; декомпозировать организационную проблему на отдельные задачи, потенциально решаемые ИИ; составлять формализованное описание задачи на естественном языке с указанием входных/выходных данных и целевых метрик эффективности

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы	Количество часов (ч.) и (или) зачетных единиц	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) или зачетных единиц
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	8	8
лекционного типа (Л)	4	4
практические занятия (ПЗ)	4	4
Самостоятельная работа слушателя (СР)	28	28
Промежуточная аттестация	форма	Зачет
	час.	2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)	38	38

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1	Технологические основы ИИ в медицине	9	2		1	1	7	О		ОПК-2
2	Информационная инфраструктура и качество медицинских данных	9	2		1	1	7	О		ОПК-2
3	Системы поддержки принятия врачебных решений (СППВР) и клинические ассистенты	9	2		1	1	7	О		ОПК-2
4	Управление проектами внедрения и оценка эффективности	9	2		1	1	7	О		ОПК-2
	Форма контроля (экзамен)	2							3	
	Итого	38	8		4	4	28		2	

З – зачет; О – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1	Технологические основы ИИ в медицине	Технологические основы ИИ в медицине
2	Информационная инфраструктура и качество медицинских данных	Информационная инфраструктура и качество медицинских данных
3	Системы поддержки принятия врачебных решений (СППВР) и клинические ассистенты	Системы поддержки принятия врачебных решений (СППВР) и клинические ассистенты
4	Управление проектами внедрения и оценка эффективности	Управление проектами внедрения и оценка эффективности

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Примерные вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «искусственный интеллект» в контексте здравоохранения. Чем ИИ отличается от обычной алгоритмической программы (например, калькулятора доз инсулина)?

2. Перечислите основные типы задач, решаемых с помощью ИИ в медицине (классификация, сегментация, прогнозирование, кластеризация). Приведите по одному примеру клинической задачи для каждого типа.

3. Перечислите основные параметры качества данных (полнота, достоверность, непротиворечивость, актуальность). Раскройте, как каждый из этих параметров влияет на работу модели ИИ.

4. Что такое разметка данных в контексте обучения ИИ? Какие требования предъявляются к специалистам, выполняющим разметку медицинских изображений?

5. Дайте определение понятию «обезличивание персональных данных» в медицине. Какие поля и данные подлежат обязательному удалению перед передачей данных разработчикам ИИ?

6. Опишите, как ИИ используется в лучевой диагностике (рентген, КТ, МРТ). Какие задачи (обнаружение, сегментация, измерение) решает компьютерное зрение?

7. Сформулируйте общий принцип распределения ответственности между врачом и системой ИИ при постановке диагноза. Кто принимает окончательное решение и почему?

8. Перечислите группы показателей (метрик), которые используются для оценки эффективности внедрения ИИ в медицинской организации (медицинские, экономические, социальные). Приведите по одному примеру метрики из каждой группы.

9. Что такое управленческий дашборд (панель индикаторов)? Какие цели преследует визуализация ключевых показателей деятельности для руководителя?

10. Что означает термин «проблема черного ящика» применительно к ИИ в медицине? Почему это важно для врача и пациента?

Задания для самостоятельной работы

Тема 1. Технологические основы ИИ в медицине (7 часов).

Задание 1.1. Ответить на вопрос: Пациент жалуется на боль в груди. Какие типы задач ИИ (классификация, кластеризация, прогнозирование, генерация) можно применить для помощи врачу на разных этапах (от сортировки до постановки диагноза)? Приведите по одному примеру на каждый этап.

Задание 1.2. Ответить на вопрос: Объясните коллеге (врачу-терапевту) простыми словами, чем обучение нейросети на снимках легких отличается от работы врача по учебнику. Используйте аналогии.

Задание 1.3. Ответить на вопрос: Назовите две клинические задачи, где ИИ превзойдет человека, и две задачи, где человек всегда будет лучше ИИ. Обоснуйте свой выбор.

Задание 1.4. Ответить на вопрос: При работе с ИИ-ассистентом (например, ChatGPT) вы получили очень убедительный и красивый план лечения, но подозреваете, что ссылки на исследования выдуманы. Ваши действия по проверке информации?

Задание 1.5. Ответить на вопрос: Почему ИИ, обученный находить пневмонию на снимках цифрового флюорографа для взрослых, может «сломаться» при анализе снимков детей или снимков с передвижного рентген-аппарата?

Тема 2. Информационная инфраструктура и качество медицинских данных (7 часов).

Задание 2.1 Ответить на вопрос: В регистратуре перестали вводить индекс адреса, а медсестры в отделении начали ставить отметки о выполнении

назначений «задним числом». Как эти, казалось бы, мелкие нарушения повлияют на работу системы прогнозирования загрузки коек и анализа качества лечения?

Задание 2.2. Ответить на вопрос: В вашей МИС врачи пишут эпикризы в свободной текстовой форме. Для внедрения системы поддержки принятия решений нужны структурированные данные. Что проще и дешевле: научить врачей заполнять формы с галочками или научить ИИ понимать свободный текст? Почему?

Задание 2.3. Ответить на вопрос: Заведующий отделением требует, чтобы ИИ поставили диагнозы по всем снимкам за прошлый год, чтобы проверить, не пропустили ли чего врачи. Правильно ли это с точки зрения методологии (насколько можно доверять такой проверке)? Какой «золотой стандарт» нужен для такой ретроспективной проверки?

Задание 2.4. Ответить на вопрос: Разработчик просит вас выгрузить все снимки КТ с историей болезни «в сыром виде» для обучения новой модели. Ваши действия? Какие требования вы предъявите к процессу выгрузки данных?

Задание 2.5. Ответить на вопрос: Представьте, что вы поменяли поставщика лабораторных реактивов, и референсные интервалы для анализа крови немного «поплыли». Должны ли вы переобучать (донастраивать) вашу ИИ-систему, которая привыкла к старым цифрам? Почему?

Тема 3. Системы поддержки принятия врачебных решений (СППВР) и клинические ассистенты (7 часов).

Задание 3.1. Ответить на вопрос: ИИ, анализирующий ЭКГ, написал в заключении: *«Признаки острого инфаркта миокарда»*. Ваш монитор показывает стабильные показатели, пациент чувствует себя нормально. Ваш алгоритм действий?

Задание 3.2. Ответить на вопрос: В приемный покой одномоментно поступило три пациента: с высокой температурой, с болью в животе и с подозрением на инсульт. ИИ-система сортировки рекомендует начать с пациента с животом. Согласитесь ли вы с решением? От чего зависит приоритет (какие данные нужно добавить в модель)?

Задание 3.3. Ответить на вопрос: Голосовой ассистент для заполнения протоколов операций экономит хирургу 1,5 часа в день, но иногда неправильно распознает анатомические термины. Кто несет ответственность, если из-за ошибки распознавания в протоколе возникнет разночтение, ведущее к судебному иску?

Задание 3.4. Ответить на вопрос: Вы хотите, чтобы врачи в поликлинике использовали мобильное приложение с ИИ для диагностики заболеваний кожи по фото. Перечислите три главные проблемы (риска), с которыми вы столкнетесь при внедрении (помимо денег).

Задание 3.5. Ответить на вопрос: От чего зависит, будет ли пожилой врач доверять подсказкам ИИ? Предложите два организационных решения (не технических), которые повысят уровень доверия персонала к системе.

Тема 4. Управление проектами внедрения и оценка эффективности (7 часов).

Задание 4.1. Ответьте на вопрос: Врачи жалуются, что тратят по 2 часа в день на выписывание направлений на анализы и льготные рецепты. Сформулируйте задачу для IT-отдела (или вендора) по шаблону User Story «Как [роль]... я хочу... чтобы...».

Задание 4.2. Ответьте на вопрос: На презентации вендор говорит: «*Наша система нашла рак молочной железы на маммограммах с точностью 99%*». Сформулируйте три обязательных вопроса, которые вы зададите до подписания договора, чтобы убедиться, что система подходит именно для вашего стационара.

Задание 4.3. Ответьте на вопрос: Составьте короткий план (3-4 шага) проверки системы компьютерного зрения для анализа снимков глазного дна. У вас есть архив из 500 снимков и три опытных офтальмолога. Как понять, можно ли покупать систему?

Задание 4.4. Ответьте на вопрос: Вы потратили 5 млн рублей на голосовой ввод протоколов. Как рассчитать, окупались ли эти вложения? Предложите 2-3 метрики (показателя), по которым вы через год отчитаетесь перед главным врачом об успехе или провале проекта.

Задание 4.5. Ответьте на вопрос: При внедрении новой ИИ-системы два ведущих врача заявили, что «это не нужно» и саботируют работу. Ваши действия как заведующего? (Предложите стратегию).

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к зачету, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме опроса по каждой теме.

Примерные вопросы текущего контроля:

1. Опишите базовый процесс машинного обучения: что такое обучающая выборка, что такое разметка данных и что такое тестовая выборка.

2. Объясните на уровне аналогии, что такое нейронная сеть и чем принципиально отличается ее устройство от работы традиционного программирования (где алгоритм пишется вручную).

3. Охарактеризуйте основные типы медицинских данных: структурированные, полуструктурированные и неструктурированные. Приведите примеры каждого типа.

4. Дайте определение Системы поддержки принятия врачебных решений (СППВР). Назовите три основные функции, которые такие системы выполняют в клинической практике.

5. Охарактеризуйте два основных типа СППВР: системы на знаниях (knowledge-based) и системы на данных (data-driven). В чем их принципиальное различие?

6. Перечислите основные этапы внедрения системы на базе ИИ в медицинской организации (от инициации до эксплуатации).

7. Назовите не менее пяти критериев, которые необходимо оценить при выборе коммерческого ИИ-решения для медицинской организации (помимо цены).

8. Дайте определение понятию «пилотный проект». С какой целью проводится пилотное тестирование перед закупкой системы?

9. Что такое «глубокое обучение» (deep learning) и в каких медицинских задачах оно применяется наиболее успешно?

10. Раскройте понятие «репрезентативность обучающей выборки». Почему модель, обученная на данных одной популяции (например, пациентов европейского центра), может давать сбои на данных другой популяции?

Шкала оценивания промежуточной аттестации

Итоговая оценка с учетом баллов за текущую успеваемость (балльная шкала)	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS
90 – 100	«зачтено»	A
80 – 89		B
75 – 79		C
70 – 74		D
60 – 69		E
35 – 59	«не зачтено»	FX
0 – 34		F

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено» 90-100	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Зачтено» 75-89	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позицией, ответами на дополнительные вопросы.
«Зачтено» 60-74	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Не зачтено» 0-59	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» URL: <https://www.zakonrf.info/ukaz-prezident-rf-490-10102019> (дата обращения: 25.03.2026)

2. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «О системе государственной службы Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413 (дата обращения: 25.03.2026).

3. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года. Утверждена Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=471786> (дата обращения: 25.03.2026)

4. «Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе Единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ)». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319209/f8fca4498c015df699ac9696989e419173282de4 (дата обращения: 25.03.2026)

7.2. Основная литература

1. Лебезова Э.М. Использование электронных таблиц для обработки биомедицинских данных. Методические указания по выполнению практических работ /Э.М. Лебезова -. Донецк: Донецкий филиал РАНХиГС, 2025, – 39 с.

2. Информационные технологии в медицине : учебное пособие / Н. В. Маркина, О. А. Степанова, Г. А. Диденко [и др.]. - Челябинск : ЮУГМУ, 2025. - 150 с. - Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. - URL: <https://e.lanbook.com/book/506760> (дата обращения: 12.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.3 Дополнительная литература

1. Русакова, В. Н. Информационные технологии для анализа медицинских данных : учебное пособие / В. Н. Русакова, Е. С. Саватеева, И. Ф. Авдеев. - Орел : ОГУ имени И.С. Тургенева, 2023. - 251 с. - ISBN 978-5-9929-1346-0. - Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. - URL: <https://e.lanbook.com/book/409589> (дата обращения: 12.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Тополь, Э. Искусственный интеллект в медицине: как умные технологии меняют подход к лечению / Э. Тополь ; перевод А. Анваер ; под редакцией А. Гусева. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 398 с. - ISBN 978-5-9614-2920-6. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/158296.html> (дата обращения: 12.03.2026). - Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Татарникова, Т. М. Интеллектуальный анализ данных : учебное пособие / Т. М. Татарникова. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2024. - 172 с. - ISBN 978-5-9729-1772-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2169704> (дата обращения: 12.03.2026).

7.4. Интернет ресурсы

1. Портал Госпрограмм РФ: [сайт]. – URL: <http://programs.gov.ru/Portal> (дата обращения: 12.03.2026).

2. Искусственный интеллект Российской Федерации: [сайт]. – URL: <https://ai.gov.ru/ai/implementation/> (дата обращения: 12.03.2026).

3. Медицинские датасеты Сеченовского университета: [сайт]. – URL: <https://ai.sechenov.ru/datasets?search=&clinicalcat=&mkb10=> (дата обращения: 12.03.2026).

4. Медицинские датасеты Kaggle: [сайт]. – URL: <https://www.kaggle.com/datasets/prasad22/healthcare-dataset> (дата обращения: 12.03.2026).

5. Датасеты по здравоохранению: [сайт]. – URL: https://data.rcsi.science/data-catalog/?page=1&categories_id=7 (дата обращения: 12.03.2026).

6. Датасеты Министерства здравоохранения: Официальный сайт [сайт].
– URL: <https://ai.minzdrav.gov.ru/task/3/datasets> (дата обращения: 12.03.2026).

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
<p>ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач</p>	<p>1. Демонстрирует способность ставить задачу и корректно формулировать проблему, которую должен решить ИИ.</p> <p>2. Владеет навыками чтения дашбордов с аналитическими данными.</p> <p>3. Демонстрирует способность критически анализировать коммерческие предложения и технические решения в области систем искусственного интеллекта на предмет их применимости в медицинской организации.</p> <p>4. Демонстрирует готовность к применению систем искусственного интеллекта в диагностическом процессе с пониманием границ ответственности врача.</p>

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Бизнес-планирование и предпринимательство в охране здоровья»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор—составитель:

профессор кафедры менеджмента
непроизводственной сферы
Донецкого филиала РАНХиГС,
д-р экон. наук, доцент

**В.С. Козлов**

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
	4.1. Структура дисциплины	7
	4.2. Содержание дисциплины	8
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
	7.1. Нормативно-правовые документы	16
	7.2. Основная литература	16
	7.3. Дополнительная литература.....	17
	7.4. Интернет-ресурсы.....	17
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	18
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	19

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель - получение слушателями теоретических знаний и практического опыта по комплексному исследованию и планированию различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности медицинских учреждений.

Задачи:

формирование профессиональных компетенций в области бизнес-планирования;

обоснование роли планирования деятельности предприятия для оценки различных вариантов развития предприятия;

изучение теоретических и нормативно-правовых основ бизнес-планирования;

теоретическое и практическое обучение основам составления бизнес-планов;

формирование навыков анализа финансового и организационного состояния предприятия с целью его реорганизации, получения инвестиций и кредитования.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Специализированная компетенция	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно-регулирующая	СК-4 Способен осуществлять контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивать степень возможного риска	Принципы, структура и последовательность разработки бизнес-планов, методы анализа внешней и внутренней среды, методики финансового планирования и прогнозирования ключевых показателей деятельности организации	Принципы, структура и последовательность разработки бизнес-планов, методы анализа внешней и внутренней среды, методики финансового планирования и прогнозирования ключевых показателей деятельности организации	Принципы, структура и последовательность разработки бизнес-планов, методы анализа внешней и внутренней среды, методики финансового планирования и прогнозирования ключевых показателей деятельности организации

УК – универсальные компетенции			
Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
УК-1. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Практический опыт организации эффективных коммуникаций между участниками проектной команды и заинтересованными сторонами, проведения проектных совещаний, разрешения конфликтных ситуаций и обеспечения достижения промежуточных результатов проекта	Самостоятельно формировать концептуальную часть, производственный и финансовый разделы бизнес-плана; проводить расчеты показателей эффективности и окупаемости; оценивать реалистичность плановых показателей и их соответствие стратегическим целям организации	Принципы, структура и последовательность разработки бизнес-плана организации или проекта; методы анализа рынка услуг, включая оценку спроса

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и или зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	10
лекционного типа (Л)		8	8
практические занятия (ПЗ)		2	2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		30	30
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		44	44

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1.	Подготовительная стадия разработки бизнес-плана	7	2		2		5			СК-4, УК-1
2.	Юридическое обоснование бизнеса	7	2		2		5			СК-4, УК-1
3.	Маркетинговые исследования	9	4		2	2	5	О		СК-4, УК-1
4.	Организация производства	7	2		2		5			СК-4, УК-1
5.	Финансовое обеспечение и оценка рисков	10					10			СК-4, УК-1
	Форма контроля (экзамен)	4							Э	
	Итого:	44	10		8	2	30		4	

Э – экзамен; О – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1.	Подготовительная стадия разработки бизнес-плана	
2.	Юридическое обоснование бизнеса	
3.	Маркетинговые исследования	Маркетинговые исследования
4.	Организация производства	

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Примерные вопросы для самоконтроля:

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для самоконтроля</i>
Тема 1. Подготовительная стадия разработки бизнес-плана	<ol style="list-style-type: none"> 1. Что такое бизнес-план и его роль? 2. Назовите задачи бизнес-планирования. 3. Перечислите функции и принципы бизнес-планирования. 4. Какая информация содержится в бизнес-плане?
Тема 2. Юридическое обоснование бизнеса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опишите процедуру регистрации юридического лица. 2. Опишите процедуру регистрации физического лица. 3. Обоснуйте выбор организационно-правовой формы. 4. Опишите процедуру прохождения разрешительной системы для предприятий сферы услуг.
Тема 3. Маркетинговые исследования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опишите сущность маркетинговых исследований. 2. Перечислите виды маркетинговых исследований. 3. Как рассчитать ёмкость рынка? 4. Поясните сценарный подход в планировании объема продаж.
Тема 4. Организация производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перечислите этапы организации производства. 2. Опишите содержание этапов производства. 3. Раскройте сущность калькуляции единицы продукции. 4. Каким образом формируются оборотные средства?
Тема 5. Финансовое обеспечение и оценка рисков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назовите существующие классификации рисков. 2. Опишите этапы управления рисками. 3. Перечислите способы воздействия на риски. 4. Назовите критерии выбора оптимальных способов воздействия на риски.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к зачету, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме опроса по каждой теме.

Примерные вопросы текущего контроля:

Тема 1. Подготовительная стадия разработки бизнес-плана

1. Бизнес как объект планирования.
2. Назначение бизнес-плана организации.
3. Общая характеристика бизнес-плана.
4. Состав и структура разделов бизнес-плана.
5. Цели и планы в бизнесе организации.
6. Этапы и сущность планирования бизнеса.
7. Виды внутрифирменного планирования.
8. Бизнес-проект как инновационный замысел.
9. Бизнес-планы для решения практических задач управления бизнесом (целевые бизнес-планы).
10. Особенности бизнес-планирования как формы реализации экономической политики компании.
11. Организация системы бизнес- планирования.
12. Информационные технологии в системе планирования бизнеса.
13. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом.
14. Ключевые компоненты типового бизнес-плана.
15. Анализ внешней и внутренней бизнес- среды (методы).
16. Характеристика разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения.

Тема 2. Юридическое обоснование бизнеса

17. Описание отрасли. Организационно-правовые формы.
18. Принципы юридического сопровождения разработки бизнес-плана.
19. Характеристика объекта бизнеса организации.

20. Информационное обеспечение бизнес-плана.
21. Требования к разработке бизнес-плана.
22. Правила оформления бизнес-плана.

Тема 3. Маркетинговые исследования

23. Анализ положения дел в отрасли, методика и основные параметры.
24. Анализ целевого рынка, емкость рынка, оценка тенденций развития.
25. Анализ конкуренции, конкурентное преимущество фирмы.
26. Маркетинговый план, его основные положения. Стратегии маркетинга.
27. Выбор каналов распределения товаров.
28. Сегментирование рынка, ее сущность; стратегия сегментации целевого рынка.
29. Позиционирование товара фирмы.

Тема 4. Организация производства

30. Операционный план. Производство, его основные элементы.
31. Структура производственного процесса, характеристика основных элементов.
32. Длительность производственного цикла.
33. Организационный план, его сущность, основные задачи и содержание.
34. Организационная структура фирмы, содержание основных элементов.
35. Виды и характеристика организационных структур управления фирмы.
36. Классификация организационных структур, их характеристики.

Тема 5. Финансовое обеспечение и оценка рисков

37. Финансовый план, его структура и характеристика.
38. Стратегическое и инвестиционное планирование. Стратегические цели организации.
39. Инвестиционный план (проект).
40. Технологические циклы развития, их характеристика и особенности.
41. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования.
42. Производственная система и ее основные ресурсы.
43. Основные позиции плана производства.
44. Планирование загрузки производственных мощностей.
45. Основные факторы, определяющие величину производственной мощности.
46. Показатели использования производственной мощности.

47. Профиль производственной мощности, порядок ее построения и анализа.
48. Сущность материально-технического обеспечения фирмы.
49. Формы снабжения предприятий материально-техническими ресурсами.
50. Сущность и назначение производственных запасов, их нормирование.

Типовые тестовые задания для текущего контроля знаний по дисциплине (выберите один вариант ответа):

Задание 1. Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это:

- А) Анализ безубыточности;
- Б) Анализ возможностей производства и сбыта;
- В) Анализ деятельности предприятия;
- Г) Анализ среды.

Задание 2. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- А) Оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности;
- Б) Оценку конкурентоспособности предприятия;
- В) Создание и использование инструментария, позволяющего найти лучшее сочетание цены продукта, объема его выпуска и реально планируемых продаж;
- Г) Характеристику платежеспособности предприятия.

Задание 3. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- А) Выработку политики увеличения и рационального распределения прибыли;
- Б) Определение политики предприятия в расширении производства;
- В) Оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности;
- Г) Формирование политики в области ценных бумаг.

Задание 4. Бизнес-план имеет следующие два направления:

- А) Внутреннее и внешнее;
- Б) Долгосрочное и краткосрочное;
- В) Стратегическое и тактическое;
- Г) Техническое и экономическое.

Задание 5. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта?

- А) Выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия;

- Б) Обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности;
- В) Получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности;
- Г) Проведение финансового оздоровления.

Задание 6. Для предпринимателя, который знает, что он действует на стабильном и насыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия на:

- А) Избирательный (специфический) спрос;
- Б) Общие потребности (общий спрос);
- В) Первичный спрос;
- Г) Потенциальный спрос.

Задание 7. Достаточный бизнес-план содержит:

- А) Все ответы верны;
- Б) Все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам;
- В) Все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы;
- Г) Краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов.

Задание 8. Емкость рынка – это:

- А) Все ответы верны;
- Б) Объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени;
- В) Территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия;
- Г) Удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке.

Задание 9. Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется как:

- А) Критического;
- Б) Минимального;
- В) Недопустимого;
- Г) Повышенного.

Задание 10. Изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос – это...

- А) Вариация имиджа товара;
- Б) Вариация товара;
- В) Конкурентоспособность товара;
- Г) Элиминация.

Задание 11. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:

- А) Нет верного варианта;
- Б) Социальные, организационные, коммерческие;
- В) Технические, коммерческие, социальные;
- Г) Экономические, социальные, организационные.

Задание 12. Используя модель Альтмана можно спрогнозировать банкротство на один год можно с точностью до (значение в процентах):

- А) 50;
- Б) 60;
- В) 75;
- Г) 90.

Задание 13. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта?

- А) Восприятие продуктов потребителями;
- Б) Намерение потребителей совершить покупку;
- В) Поведение покупателей после покупки;
- Г) Поведение покупателей при покупке.

Задание 14. Какая стратегия маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами?

- А) Дифференцированного;
- Б) Концентрированного;
- В) Недифференцированного;
- Г) Поддерживающего.

Задание 15. Каким показателем характеризуется экономика, если инфляция в месяц составляет 11 %?

- А) Галопирующей;
- Б) Гиперинфляцией;
- В) Ползучей;
- Г) Стандартной инфляцией.

Задание 16. Какое из представленных определений инвестиционного проекта является верным:

- А) План вложения капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли;
- Б) Проектно-техническая документация по объему предпринимательской деятельности;
- В) Процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, с выбором стратегий маркетинга, нацеленных на рост объема продаж товара и максимизацию прибыли фирмы;
- Г) Система технико-технологических, организационных, расчетно-финансовых и правовых материалов.

Задание 17. Какой из нижеперечисленных показателей может наиболее полно выразить уровень технико-технологических, организационных, маркетинговых и других решений, принятых в проекте:

- А) Производительность труда;
- Б) Рентабельность;
- В) Себестоимость;
- Г) Чистый дисконтированный доход.

Задание 18. Коэффициент ликвидности показывает:

- А) Активность использования собственного капитала;
- Б) Доходность фирмы;
- В) Платежеспособность фирмы;
- Г) Эффективность использования долга.

Задание 19. Коэффициент маневренности собственных средств показывает:

- А) Долю долгосрочных займов привлеченных для финансирования активов предприятия;
- Б) Интенсивность высвобождения иммобилизованных в основных средствах и материальных активах средств;
- В) Сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств;
- Г) Степень гибкости использования собственных средств предприятия.

Задание 20. Метод, основанный на выработке решений, на основе совместного обслуживания проблемы экспертами называется:

- А) «Мозговой штурм»;
- Б) Метод Дельфи;
- В) Системный анализ;

Г) Экстраполяция.

Таблица 5

Шкала оценивания промежуточной аттестации

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	По шкале ECTS
90-100	«Отлично»	A
80-89	«Хорошо»	B
75-79		C
70-74		D
60-69	«Удовлетворительно»	E
35-59	«Неудовлетворительно»	FX
0-34		F

Таблица 6.

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Отлично»	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позиции, ответами на дополнительные вопросы.
«Удовлетворительно»	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно»	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 09.03.2026).

2. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «О системе государственной службы Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413 (дата обращения: 25.03.2026).

7.2. Основная литература

1. Белый, Е. М. Предпринимательство в здравоохранении : учебник для вузов / Е. М. Белый ; под научной редакцией Е. М. Белого. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 148 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20103-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/589056> (дата обращения: 07.03.2026).

2. Будович, Л. С. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : учебно-методическое пособие / Л. С. Будович, Ю. В. Старцева. – Москва : РТУ МИРЭА, 2021. – 177 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/182556> (дата обращения: 11.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Козлов, В. С. Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении : учебное пособие / В. С. Козлов. – Донецк : ДОНАУИГС, 2021. – 208 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/225806> (дата обращения: 11.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Козлов, В. С. Разработка новых и адаптация существующих инструментов по формированию процессов управления в организациях сферы услуг : монография / В. С. Козлов. – Донецк : ДОНАУИГС, 2020. – 260 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. –

URL: <https://e.lanbook.com/book/225809> (дата обращения: 11.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.3. Дополнительная литература

1. Медведева, В. Н. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. Н. Медведева, Г. А. Нарожная. – Москва : РТУ МИРЭА, 2025. – 113 с. – ISBN 978-5-7339-2715-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/513011> (дата обращения: 11.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Волчёнкова, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. С. Волчёнкова. – Орел : ОрелГАУ, 2024. – 74 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/442298> (дата обращения: 11.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Бизнес-планирование: учебник / под ред. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. – 296 с. – (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-9558-0617-4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2139027> (дата обращения: 11.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

4. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. – 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2202589> (дата обращения: 11.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

5. Ганичева, Л. М. Бизнес-планирование в аптечных организациях: учебное пособие / Л. М. Ганичева, Е. В. Вышемирская, И. А. Каминская. – Волгоград : ВолгГМУ, 2021. – 92 с. – ISBN 978-5-9652-0693-3. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/250100> (дата обращения: 11.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.4. Интернет - ресурсы

1. Официальные тексты указов Президента и федеральных законов. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 12.03.2026).

2. Полные тексты научных публикаций на сайте библиотеки Института философии РАН. URL: <http://www.iph.ras.ru> (дата обращения: 12.03.2026).

3. Научно-образовательный портал Znanium.com с учебно-методическими материалами. URL: <https://znanium.com> (дата обращения: 12.03.2026).

4. Ресурс biblioclub.ru с электронной библиотекой учебной и научной литературы. URL: <https://biblioclub.ru> (дата обращения: 12.03.2026).

5. Портал LanBook с коллекциями книг и журналов по различным отраслям науки. URL: <https://e.lanbook.com> (дата обращения: 12.03.2026).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
СК-4. Способен осуществлять контроль за разработкой и	1. Использует современные методики финансового планирования и прогнозирования при разработке

<p>реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивать степень возможного риска.</p>	<p>разделов бизнес-плана, применяет инструменты стратегического анализа (SWOT, PEST) для оценки внешней и внутренней среды организации.</p> <p>2. Демонстрирует способность анализировать проекты договоров и контрактов на предмет экономической целесообразности, выявлять потенциальные риски и предлагать обоснованные коммерческие условия, обеспечивающие баланс интересов сторон.</p> <p>3. Владеет навыками контроля реализации бизнес-планов, методами мониторинга отклонений фактических показателей от плановых, а также приемами количественной и качественной оценки степени возможного риска при заключении соглашений.</p> <p>4. Знает принципы, структуру и логику построения бизнес-планов, изучил правовые основы договорной работы, показывает понимание классификации коммерческих рисков, умеет применять полученные знания для подготовки аналитических заключений, приобрел опыт ведения договорной кампании и может организовать процесс согласования контрактной документации с контрагентами.</p>
<p>УК-1. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.</p>	<p>1.Использует современные методики стратегического анализа (оценка спроса, рыночных тенденций) при разработке концепции проекта; применяет инструменты финансового моделирования для расчетов показателей эффективности, окупаемости и оценки соответствия плановых показателей стратегическим целям организации.</p> <p>2. Демонстрирует способность структурировать проект, выделяя его концептуальную, производственную и финансовую составляющие; аргументированно обосновывает реалистичность плановых показателей перед заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) на всех этапах жизненного цикла.</p> <p>3. Владеет практическими навыками организации эффективных коммуникаций в проектной команде, методами проведения проектных совещаний и инструментами разрешения конфликтных ситуаций, обеспечивая безусловное достижение промежуточных и итоговых результатов проекта.</p> <p>4. Знает принципы, структуру и логику разработки бизнес-плана организации или проекта, изучил методы анализа рынка услуг и оценки потребительского спроса, показывает понимание специфики фаз жизненного цикла проекта (инициация, планирование, реализация, завершение), умеет интегрировать теоретические знания в практическую плоскость, приобрел опыт координации проектной деятельности и может организовать работу команды для выполнения поставленных задач в установленные сроки.</p>

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Кадровый менеджмент.
Управление персоналом медицинских учреждений»

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

доцент кафедры управления
персоналом и экономики труда
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук, доцент



А.В. Петенко

Автор(ы)–составитель(и):

доцент кафедры управления
персоналом и экономики труда
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук, доцент

А.В. Петенко

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	7
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
	4.1. Структура дисциплины	8
	4.2. Содержание дисциплины	9
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	9
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	17
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	23
	7.1. Нормативно-правовые документы	24
	7.2. Основная литература	24
	7.3. Дополнительная литература.....	25
	7.4. Интернет-ресурсы.....	25
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	26
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	27

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины - совершенствование имеющихся и приобретение новых компетенций, необходимых для управления персоналом в системе здравоохранения с учетом современных форм и методов управления персоналом в медицинских учреждениях.

Задачи:

- изучить научные основы управления персоналом;
- обучиться формам, методам и правилам работы с персоналом учреждений, организаций и фирм;
- сформировать новое мышление в отношении принципов формирования и использования персонала организации любой формы собственности и механизма управления им;
- овладеть системным подходом к управлению персоналом, освоить понятия, категории и законы, регулирующие отношения в сфере управления персоналом;
- овладеть навыками анализа кадровой ситуации, процесса текучести, отбора и аттестации персонала, визуальных и экспертных оценок;
- научиться моделировать трудовую карьеру;
- овладеть методами стратегического управления персоналом в зависимости от форм собственности на средства производства;
- научиться разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, специализированные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно – управленческая	ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.	Владения навыками применения современных информационно-аналитических систем для решения управленческих и исследовательских задач в сфере управления персоналом в медицинском учреждении.	Основ обработки и анализа больших массивов медицинских данных, включая интеллектуальные информационно-аналитические системы в сфере управления персоналом.	Применять современные техники сбора и обработки данных в профессиональной медицинской деятельности.
		Владения практическими навыками и способностью обучать коллег и делиться знаниями по использованию современных технологий анализа данных в медицинской практике.	Принципов работы и возможности интеллектуальных систем и программных продуктов для анализа данных по набору и отбору медицинского персонала	Использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для анализа медицинских данных и получения практических выводов. Интегрировать результаты анализа данных в процессы планирования, контроля и улучшения качества медицинских услуг.

		Эффективно применять современные информационно-аналитические системы для решения управленческих и исследовательских задач при отборе, наборе персонала.	Основ статистики, информационных технологий и цифровых методов управления медицинской информацией.	
Коммуникативная	СК-5 Владеет этикой делового общения	Владения навыками этичного и уважительного общения с пациентами, коллегами и руководством.	Основных принципов и норм этики делового общения в сфере здравоохранения.	Применять этические принципы при ведении деловой переписки, устных переговоров и консультировании
		Владения техниками установления доверительных и профессиональных отношений в процессе взаимодействия.	Стандартов уважительного и тактичного поведения в профессиональной коммуникации	Обеспечивать соблюдение этических стандартов в процессе взаимодействия с пациентами и коллегами.
		Владения умением корректно реагировать на конфликтные ситуации и проявлять тактичность в общении.	Важности соблюдения этических аспектов при ведении деловой переписки и устных контактов с пациентами.	Поддерживать профессиональный уровень коммуникации, избегая конфликтных ситуаций и недопониманий.

УК – универсальные компетенции			
Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
УК-2 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели	Владения техниками мотивации и развития персонала. Владения методами оценки эффективности командной работы. Владения навыками эффективной коммуникации и разрешения конфликтных ситуаций внутри коллектива.	Основ теории и практики руководства командой в медицинской сфере. Методов мотивации и развития членов команды. Правовых и этических норм организации командной работы в здравоохранении.	Организовывать работу команды для достижения поставленных целей. Разрабатывать и реализовывать стратегические планы и тактики командной деятельности. Обеспечивать взаимодействие и сотрудничество внутри коллектива

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы		Количество часов (ч.) и (или) зачетных единиц	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) или зачетных единиц
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	10
лекционного типа (Л)		8	8
практические занятия (ПЗ)		2	2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		30	30
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		44	44

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1.	Управление персоналом в системе менеджмента медицинских учреждений	4				4			УК-2, ОПК-2	
2.	Формирование, сплоченность и социальное развитие коллектива	6	2		2	4			СК-5	
3.	Кадровая политика и стратегия управления персоналом медицинских учреждений	6	2		2	4			УК-2, СК-5	
4.	Организация отбора и набора персонала	8	4		2	2	4	О	УК-2, ОПК-2, СК-5	
5.	Оценка персонала медицинских учреждений	4				4			ОПК-2	
6.	Управление развитием и движением персонала медицинских учреждений	4				4			УК-2, ОПК-2	
7.	Организация высвобождения персонала	4				4			УК-2, ОПК-2,	
8.	Эффективность управления персоналом	4	2		2	2			УК-2, СК-5	
	Форма контроля (экзамен)	4						Э		
	Итого	44	10		8	2	30		4	

Э – экзамен; О – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
2	Формирование, сплоченность и социальное развитие коллектива	
3	Кадровая политика и стратегия управления персоналом медицинских учреждений	
4	Организация отбора и набора персонала	Организация отбора и набора персонала
8	Эффективность управления персоналом	

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема 1. Управление персоналом в системе менеджмента медицинских учреждений

1. Определение понятий «менеджмент», «управление», «менеджмент в здравоохранении».
2. Цели, задачи, принципы менеджмента в здравоохранении.
3. Этапы развития и школы в истории менеджмента.
4. Планирование и организация как функции управления.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 1. Проанализируйте основные этапы процесса подбора и адаптации кадров в медицинском учреждении. Опишите методы оценки профессиональных компетенций и мотивации персонала.

Задание 2. Разработайте программу повышения квалификации и профессионального развития медицинского персонала, учитывая специфику работы и потребности учреждения.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 1: Оцените роль системы мотивации и поощрения в управлении персоналом. Предложите меры по стимулированию высокой работоспособности и лояльности сотрудников.

Задание 2: Исследуйте методы оценки эффективности работы персонала и используйте эти данные для принятия управленческих решений по оптимизации кадрового состава и улучшению качества медицинских услуг.

Тема 2. Формирование, сплоченность и социальное развитие коллектива

1. Виды сплоченного коллектива.
2. Особенности сплочения трудных коллективов.
3. Этапы и риски сплочения «сложных» коллективов.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 1. Разработайте план мероприятий по укреплению командного духа и развитию межличностных отношений в коллективе медицинского учреждения. Включите в план методы и формы взаимодействия, направленные на повышение социального доверия и сплоченности сотрудников.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 2. Проанализируйте существующие механизмы формирования социального развития коллектива. Опишите, как можно способствовать развитию корпоративной культуры, профпригодности и межличностных связей среди медицинских работников для достижения общей цели организации.

Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления персоналом медицинских учреждений

1. Мотивация медицинского персонала.
2. Координация и контроль как функции управления медицинской организацией.
3. Соотношение понятий «управление», «регулирование», «менеджмент». Уровни и типы управления.

Самостоятельная работа (2 часа)

На примере описать одну из тем(доклад)

1. Основные принципы формирования кадровой политики в системе здравоохранения.
2. Стратегия привлечения и отбора кадров в медицинской организации.

3. Механизмы мотивации и стимулирования медицинских работников.
4. Роль системы непрерывного профессионального развития в кадровой стратегии.
5. Управление кадровым потенциалом в условиях современной медицины.

Самостоятельная работа (2 часа)

На примере описать одну из тем (доклад)

1. Особенности формирования корпоративной культуры в медицинских учреждениях.
2. Кадровое планирование и прогнозирование потребностей в персонале.
3. Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами в здравоохранении.
4. Реализация политики по обеспечению кадровой устойчивости и предотвращению текучести.
5. Эффективное управление командой медицинских специалистов: стратегии, методы, практики.

Тема 4. Организация отбора и набора персонала

1. Отбор и набор персонала.
2. Методика отбора персонала.
3. Процедура набора персонала в организации.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 1. Проанализируйте этапы процесса набора персонала в медицинском учреждении. Опишите ключевые критерии и методы привлечения кандидатур на вакантные должности.

Задание 2. Разработайте профиль компетенций и требований к кандидатам на должность врача (или другого медицинского специалиста). Обоснуйте выбор критериев оценки.

Самостоятельная работа (2 часа)

Задание 1. Создайте методику проведения оценки и интервьюирования кандидатов на медицинские должности. Включите вопросы и тестовые задания, соответствующие профессиональным стандартам.

Задание 2. Проанализируйте роль и значение тестирования и профессиональных собеседований при отборе медицинского персонала. Предложите рекомендации по их эффективному применению.

Тема 5. Оценка персонала медицинских учреждений

Самостоятельная работа (2 часа)

Темы докладов:

1. Современные методы оценки эффективности работы медицинского персонала.
2. Ключевые показатели оценки профессиональной деятельности врачей и среднего медперсонала.
3. Использование систем обратной связи и оценочных анкет в управлении кадровым потенциалом.
4. Роль оценки компетенций в повышении качества медицинских услуг.
5. Оценка результативности внедрения программ повышения квалификации и обучения персонала.
6. Методы оценки мотивации и удовлетворенности сотрудников в медицинских учреждениях.
7. Использование 360-градусной оценки в управлении медицинским персоналом.
8. Оценка командной работы и междисциплинарного взаимодействия в медицинских коллективах.
9. Проблемы и перспективы автоматизации системы оценки персонала в здравоохранении.
10. Роль оценки персонала в стратегическом управлении медицинским учреждением.

Самостоятельная работа (2 часа)

Темы для дискуссии:

1. Эффективность существующих методов оценки работы медицинского персонала.
2. Проблемы объективности и субъективности в процессе оценки сотрудников.
3. Как оценка персонала влияет на качество медицинских услуг и удовлетворенность пациентов?
4. Роль оценки в мотивации и профессиональном развитии медперсонала.
5. Автоматизация и цифровизация системы оценки: плюсы и минусы.
6. Этические аспекты проведения оценки персонала в медицине.
7. Использование оценки для выявления кадровых резервов и планирования кадровых ресурсов.
8. Обратная связь и открытая коммуникация в процессе оценки: как повысить эффективность?
9. Баланс между формальной оценкой и развитием профессиональных компетенций.

10. Перспективы развития системы оценки персонала в здравоохранении.

Тема 6. Управление развитием и движением персонала медицинских учреждений

Самостоятельная работа (2 часа)

Разработайте проект системы управления развитием и движением персонала в медицинском учреждении.

В рамках проекта необходимо:

Определить цели и задачи системы развития и движения персонала.

Описать основные этапы планирования профессионального роста сотрудников (например, обучение, повышение квалификации, карьерный рост).

Разработать критерии и показатели для оценки эффективности программ развития.

Предложить механизмы мотивации и стимулирования персонала на пути профессионального роста.

Рассмотреть вопросы кадрового планирования и учета кадровых резервов.

Обосновать роль системы оценки и обратной связи в процессе развития и продвижения сотрудников.

Представить схему внедрения системы и меры по контролю ее эффективности.

Требования:

Обоснуйте выбранные подходы и методы.

Используйте актуальные концепции и практики в управлении кадровым потенциалом медучреждений.

Обоснуйте важность интеграции системы развития в общую стратегию медицинского учреждения.

Самостоятельная работа (2 часа)

(Письменно)

Ситуационное задание 1: в вашем медицинском учреждении выявлена необходимость повышения квалификации сотрудников отделения кардиологии. Менеджер по развитию предлагает организовать курс повышения квалификации. Какие шаги вы предпримете для планирования и реализации этой инициативы? Какие критерии оценки эффективности обучения будут применимы?

Ситуационное задание 2: медицинский работник, успешно проявляющий себя в своей должности, выразил желание перейти на

руководящую позицию. Какие меры по развитию его профессиональных и управленческих навыков вы предложите, чтобы обеспечить его подготовку к продвижению? Какие факторы важно учесть при планировании этого движения?

Ситуационное задание 3: в связи с реконструкцией отделения, необходимо перераспределить кадровые ресурсы. Некоторые сотрудники испытывают стресс и недовольство из-за изменений. Как вы организуете процесс перемещения персонала, чтобы минимизировать конфликтные ситуации и обеспечить мотивацию сотрудников к адаптации?

Ситуационное задание 4: в вашем учреждении наблюдается высокий уровень текучести кадров среди молодых специалистов. Какие меры по развитию и удержанию молодых сотрудников вы предложите внедрить? Какие программы и инициативы могут повысить их мотивацию и лояльность?

Ситуационное задание 5: в отделе наблюдается недостаточная мотивация к профессиональному развитию. Руководство планирует внедрить систему поощрений и карьерных возможностей. Как вы разработаете стратегию внедрения системы развития и продвижения персонала, чтобы она стала эффективной и справедливой?

Тема 7. Организация высвобождения персонала

1. Риски высвобождения персонала.
2. Правовые аспекты высвобождения персонала.
3. Высвобождение персонала и его особенности.

Самостоятельная работа (2 часа)

Темы для дискуссии:

1. Этические аспекты и социальная ответственность при высвобождении сотрудников. Обсуждение моральных обязательств работодателя перед уволенными и меры поддержки.
2. Правовые основы и процедуры высвобождения персонала. Обзор нормативных требований и правильных процедур увольнения.
3. Альтернативные стратегии сокращения штата: сокращение численности и оптимизация рабочих процессов. Плюсы и минусы различных подходов к сокращению персонала.
4. Влияние высвобождения персонала на репутацию организации. Как минимизировать негативные последствия для имиджа учреждения.
5. Механизмы компенсационной политики и социального пакета при высвобождении. Обсуждение форм материальной поддержки и дополнительных льгот.

6. Психологическая поддержка уволенных сотрудников. Меры помощи и консультирования для снижения стрессовых ситуаций.

7. Планирование и управление коммуникациями при высвобождении персонала. Ключевые принципы информирования сотрудников и избегания конфликтов.

8. Роль HR-отдела в процессе высвобождения персонала. Обязанности и задачи HR-специалистов в процессе увольнения.

9. Влияние высвобождения на оставшийся коллектив и методы его мотивации. Обсуждение способов поддержания морального духа и продуктивности.

10. Инновационные подходы к управлению высвобождением персонала в условиях кризиса. Использование новых технологий и стратегий для более гуманного и эффективного высвобождения.

Самостоятельная работа (2 часа)

Дайте ответ письменно на :

Ситуационное задание 1: ваше медицинское учреждение сталкивается с необходимостью сокращения штата из-за уменьшения финансирования. Как вы планируете провести процедуру увольнения сотрудников так, чтобы минимизировать негативные последствия для них и для организации? Какие шаги вы предпримете?

Ситуационное задание 2: в процессе оптимизации работы отделения выяснилось, что часть сотрудников не соответствует новым требованиям или не справляется с измененными обязанностями. Какие меры по высвобождению персонала вы считаете наиболее гуманными и эффективными? Как обеспечить поддержку уволенным?

Ситуационное задание 3: после автоматизации части процессов в учреждении возникла необходимость сокращения численности персонала. Какие стратегии и методы вы используете для информирования сотрудников и проведения процедуры высвобождения?

Ситуационное задание 4: в коллективе возник конфликт из-за возможного увольнения одного из сотрудников по инициативе руководства. Как вы будете организовывать коммуникацию и решать конфликтную ситуацию, чтобы сохранить рабочий климат и минимизировать стресс?

Ситуационное задание 5: вы отвечаете за организацию высвобождения нескольких сотрудников, у которых есть семья и дети. Какие меры поддержки и компенсации вы предложите, чтобы помочь им справиться с последствиями увольнения?

Ситуационное задание 6: в процессе высвобождения персонала возникли случаи неправомерных действий со стороны некоторых

руководителей, что привело к ухудшению морального климата. Какие меры вы предпримете для исправления ситуации и предотвращения подобных случаев в будущем?

Ситуационное задание 7: в вашем учреждении планируется проведение масштабных сокращений в условиях кризиса. Какие этапы вы включите в план высвобождения персонала, чтобы обеспечить прозрачность, законность и гуманность процедуры?

Тема 8. Эффективность управления персоналом

1. Методы управления персоналом.
2. Сущность разделения труда в организации и развитие службы управления персоналом.
3. Цели службы управления персоналом, направления ее деятельности и функции.

Самостоятельная работа (2 часа)

Темы для дискуссии:

1. Набор и отбор персонала.
2. Адаптация работника на производстве.
3. Высвобождение персонала.
4. Деловая оценка персонала.
5. Аттестация персонала.
6. Расстановка кадров и движение персонала.
7. Управление деловой карьерой персонала.
8. Управление кадровым резервом.
9. Социально-экономическая эффективность управления персоналом.

Тема эссе:

1. Менеджер = лидер: за и против.
2. Мои карьерные якоря.
3. Где я хочу быть с точки зрения карьеры через 10 лет.
4. Стилль моего руководителя.
5. Критический анализ.

Примерные вопросы для самоконтроля:

1. Управление и менеджмент в медицинском деле.
2. Роль совершенствования организационной структуры медицинской службы в лечебно-профилактическом учреждении.
3. Стратегическое и оперативное планирование медицинской деятельности в учреждениях здравоохранения.

4. Организационные отношения в менеджменте медицинского дела.
5. Использование теорий мотивации в управленческой практике руководителя медицинского персонала.
6. Контроллинг в менеджменте медицинского дела.
7. Координация как функция менеджмента медицинского дела.
8. Делегирование полномочий руководителем медицинским персоналом.
9. Организация эффективной деятельности руководителя медицинской службы.
10. Управленческие решения, принимаемые руководителем медицинской службы.
11. Эффективность практического использования власти руководителями медицинской служб в системе управления персоналом.
12. Роль развития лидерства в медицинском деле.
13. Стиль руководства, применяемый в управлении медицинскими службами.
14. Влияние личностных ценностей руководителя на культуру организации.
15. Роль имиджа руководителя медицинской службы на корпоративную культуру медицинской организации.
16. Исследования в управлении производственной сферой медицинской деятельности.
17. Особенности западноевропейского, японского и российского менеджмента в медицинской деятельности.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к экзамену, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме опроса по каждой теме.

Примерные вопросы текущего контроля:

- 1). Менеджмент в здравоохранении. Определение цели и задачи управления.
- 2). Технология управления.
- 3). Основные компоненты менеджмента.

- 4). Виды управления. Внутреннее и внешнее управление.
- 5). Принципы управления.
- 6). Основные функции управления.
- 7). Уровни управления (стратегический, тактический, оперативный).
- 8). Методы управления в здравоохранении.
- 9). Экономические методы управления в здравоохранении.
- 10). Особенности менеджмента в здравоохранении.
- 11). Стили управления.

Тесты

1. Управление здравоохранением – это:

- А). Менеджмент, объектом которого является сложная, социотехническая открытая динамическая система.
- Б). Управление, которое осуществляется органами исполнительной власти.
- В). Плановое и экономическое распределение ресурсов здравоохранения.
- Г). Использование руководством медицинского учреждения управленческих функций.

2. В чем заключается общий смысл управления?

- А). Налаживание ритмичной работы организации.
- Б). Смысл управления заключается в достижении целей через преодоление проблем.
- В). Формирование эффективных управляющих.
- Г). Сочетание внутренних и внешних факторов управления в организации.

3. Кому принадлежит определяющая роль в управлении медицинской деятельности?

- А). Руководящим органам организации.
- Б). Главному врачу медицинской организации.
- В). Руководству и профсоюзам организации.
- Г). Определяющая роль в управлении медицинской деятельностью должна принадлежать самоуправлению.

4. Что понимается под мотивацией?

- А). Вознаграждение за труд.
- Б). Возможность больше получать за эффективную работу.
- В). Деятельность, имеющая цель активизировать людей.
- Г). Желание иметь постоянное место работы.

5. Уровни управления в здравоохранении.

- А). Стратегический уровень. Тактический. Оперативный уровень.
- Б). Министерства. Республиканские отделы. Областные, региональные отделы здравоохранения.

В). Министерства. Республика. Область. Район.

Г). Министерство. Область. Организация.

6. Что включает в себя стратегический уровень управления в здравоохранении?

А). Планирование на длительный срок.

Б). Согласование деятельности низших органов управления с высшими.

В). Подчинение только высшим уровням управления организацией.

Г). Соответствует управлению здравоохранением Российской Федерации и субъектов РФ.

7. Что включает в себя тактический уровень управления в здравоохранении?

А). Соответствует территориальному и муниципальному управлению здравоохранением.

Б). Соответствует управлению здравоохранением Российской Федерации и субъектов РФ.

В). Подчинение только высшим уровням управления организацией.

Г). Планирование и выполнение задач местной организации здравоохранения.

8. Что включает в себя оперативный уровень управления в здравоохранении?

А). Планирование и выполнение задач местной организации здравоохранения.

Б). Соответствует управлению учреждений и предприятий здравоохранения и их подразделений, отдельных специалистов.

В). Согласование деятельности низших органов управления с высшими.

Г). Составлению деятельности медицинской организации решениям коллектива.

9. Общественные или коллективные методы управления подразумевают:

А). Расширение участия работников в выполнении управленческих функций.

Б). Проведение консилиумов.

В). Привлечение к управлению профсоюзов.

Г). Использование опыта профильных организаций

10. Что представляет «мягкое» управление деятельностью государственного сектора и государственное регулирование

А) Экономическое управление деятельностью государственного сектора и государственное регулирование функционирования не государственного сектора посредством ограничения.

Б) Организационно-распорядительное управление.

В) Директивное централизованное планирование.

Г) Либеральное (совместное) управление.

11. Особенности управления здравоохранения в РФ на современном этапе .

А). Либерализация; индивидуализация; коллективизм.

Б). Авторитаризм; либерализм; монополизм.

В). Индивидуализм; либерализм; автократизм.

Г). Демонополизация; децентрализация; демократизация.

12. В практическом здравоохранении применяются следующие методы планирования:

А). Аналитический, нормативный, балансовый, экономико-математический, организационного эксперимента и др.

Б). Нормативный; балансовый.

В). Графический, математический, эмпирический.

Г). Предвидения, прогностический, математический.

13. В системе здравоохранения стандарт – это:

А). Нормативный документ, регламентирующий набор правил, нормативов и требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом

Б). Нормативный документ, разработанный на основе консенсуса и утвержденный соответствующим органом.

В). Правила, условия и требования к различным видам медицинской деятельности.

Г). Установленный государственными органами набор правил.

14. Медицинский маркетинг – это:

А). Исследование потребности в медицинских товарах.

Б). Рекомендации медицинским организациям в направлениях совершенствования.

В). Наука по изучению развития услуг здравоохранения.

Г). Комплекс мероприятий, направленный на удовлетворение потребности населения в различных видах медицинских товаров и услуг.

ТЕСТ – «Какой Вы руководитель?» Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли Вам отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т.п.)?

12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Представляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя те и другие имеют один и тот же должностной статус?

«КЛЮЧ» ТЕСТА Определите количество набранных Вами баллов по следующей таблице:

№ вопроса	Да	Нет	№ вопроса	Да	Нет
1			8		
2			9		
3			10		
4			11		
5			12		
6			13		
7			14		

Максимальное возможное количество баллов – 20.

От 0 до 5 – по складу Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность как, например, главный специалист, главный врач и т.п. – не надо колебаться!

От 6 до 10 – нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные методы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 - Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте их исполнение.

От 16 до 20 – Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в «текучке». Вы ищите острые ситуации, стремитесь к перестройкам и нововведениям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями,

не всегда успешно адаптируетесь, т.к. Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Таблица 5.

Шкала оценивания промежуточной аттестации

<i>Сумма баллов за все виды учебной деятельности</i>	<i>По государственной шкале</i>	<i>По шкале ECTS</i>
90-100	«Отлично»	A
80-89	«Хорошо»	B
75-79		C
70-74		D
60-69	«Удовлетворительно»	E
35-59	«Неудовлетворительно»	FX
0-34		F

Таблица 6.

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Отлично»	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позиции, ответами на дополнительные вопросы.
«Удовлетворительно»	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно»	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 11.03.2026).

2. Абаева, Е. А. Конституционное право Российской Федерации в схемах и таблицах : учебное пособие / Е. А. Абаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Проспект, 2025. — 292 с. — ISBN 978-5-392-40789-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/503893> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" [сайт]. – URL: <https://minzdrav.gov.ru/documents/7025> (дата обращения: 11.03.2026).

4. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации (с изменениями на 31 июля 2025 года) [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/902312609/titles/UOC764> (дата обращения: 11.03.2026).

7.2. Основная литература

1. Кадровый менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / Н. К. Гришина, И. В. Маевская, А. Е. Макарова, А. А. Лифляндер-Пачерских. —

Иркутск : ИГМУ, 2024. — 72 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/419975> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Байтасов, Р. Р. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / Р. Р. Байтасов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 336 с. — ISBN 978-5-507-49281-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/417836> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. — 5-е эл. изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2024. — 802 с. — ISBN 978-5-93208-856-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/458333> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.3. Дополнительная литература

1. Баланов, А. Н. Цифровизация в здравоохранении. Разработка, интеграция и внедрение современных систем : учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 428 с. — ISBN 978-5-507-49376-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/417788> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Управление изменениями в экономических системах : монография / под общей редакцией Т. А. Головиной. — Москва : Дело РАНХиГС, 2020. — 224 с. — ISBN 978-5-93179-661-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/469559> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Актуальные проблемы правового регулирования управления медицинским персоналом и пути их решения в современных условиях : учебное пособие / Б. Н. Башанкаев, П. Е. Морозов, Б. Е. Рустамов, А. С. Чанышев. — Москва : Проспект, 2020. — 158 с. — ISBN 978-5-392-30595-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/181079> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Актуальные проблемы управления, экономики и права: научные подходы студентов и аспирантов: сборник научных работ (декабрь 2021 г.). А – Л : сборник научных трудов. — Москва : Дело РАНХиГС, 2022. — 411 с. — ISBN 978-5-907389-43-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/466025> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.4 Интернет-ресурсы:

1. Милая, А. В. Управление организацией : учебное пособие / А. В. Милая, В. В. Комарова, О. И. Некрасова. — Хабаровск : ДВГУПС, 2024. — 154 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/506854> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Моделирование в менеджменте информационных систем : учебное пособие для вузов / С. Н. Косников, А. Л. Золкин, Л. А. Каргина [и др.]. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 136 с. — ISBN 978-5-507-52208-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/482987> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Щепеткина, И. В. Кадровый менеджмент : учебное пособие / И. В. Щепеткина. — Екатеринбург : УГЛТУ, 2023. — 160 с. — ISBN 978-5-94984-879-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/418775> (дата обращения: 12.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых

ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	<ul style="list-style-type: none"> - использует современные техники и методики сбора данных, включая электронные формы, мобильные приложения и автоматизированные системы для получения качественной информации в управленческой и исследовательской деятельности; - демонстрирует умение применять продвинутые методы обработки и анализа данных, используя статистические программы и интеллектуальные информационно-аналитические системы для выявления закономерностей и принятия решений в управлении персоналом медучреждений; - владеет навыками использования интеллектуальных систем анализа данных, умеет интерпретировать результаты автоматизированных аналитических отчетов и выводов для решения управленческих и научных задач; - знает основы методов сбора и обработки данных в медицинской практике; - изучил принципы работы информационно-аналитических систем; - умеет применять методы анализа больших данных и применения современных технологий в управлении здравоохранением; - способен применять эти знания для повышения эффективности работы учреждения, проведения исследований и разработки управленческих решений.
СК-5 Владеет этикой делового общения	<ul style="list-style-type: none"> - владеет навыками этичного и уважительного общения с пациентами, коллегами и руководством; - владеет техниками установления доверительных и профессиональных отношений в процессе взаимодействия; - владеет умением корректно реагировать на конфликтные ситуации и проявлять тактичность в общении; - знает основные принципы и нормы этики делового общения в сфере здравоохранения; - знает стандарты уважительного и тактичного поведения в профессиональной коммуникации;

	<ul style="list-style-type: none"> - умеет применять этические принципы при ведении деловой переписки, устных переговоров и консультировании; - умеет обеспечивать соблюдение этических стандартов в процессе взаимодействия с пациентами и коллегами; - умеет поддерживать профессиональный уровень коммуникации, избегая конфликтных ситуаций и недопониманий.
<p>УК-2 Способен организовывать и руководить работой команды, выработать командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знает основы теории и практики руководства командой в медицинской сфере; - применяет методы мотивации и развития членов команды; - руководствуется правовыми и этическими нормами организации командной работы в здравоохранении; - умеет организовывать работу команды для достижения поставленных целей; - умеет разрабатывать и реализовывать стратегические планы и тактики командной деятельности; - демонстрирует умение обеспечивать взаимодействие и сотрудничество внутри коллектива; - владеет техниками мотивации и развития персонала; - применяет методы оценки эффективности командной работы; - владеет навыками эффективной коммуникации и разрешения конфликтных ситуаций внутри коллектива.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Инновационный и стратегический менеджмент»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

заведующий кафедрой теории
управления и государственного
администрирования
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук



Е.В. Хасанова

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ..	5
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
	4.1. Структура дисциплины	7
	4.2. Содержание дисциплины	8
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	10
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	16
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
	7.1. Нормативно-правовые документы	14
	7.2. Основная литература	15
	7.3. Дополнительная литература.....	15
	7.4. Интернет-ресурсы.....	15
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины - сформировать у слушателей компетенции по стратегическому и инновационному управлению медицинской организацией, обеспечивающие её устойчивое развитие, адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды и внедрение эффективных инноваций.

Задачи дисциплины:

1. Освоить теоретические модели менеджмента и экономики для диагностики управленческих проблем в здравоохранении.

2. Научиться применять инструменты стратегического анализа (PESTEL, SWOT, VRIO, Портер, бенчмаркинг, сценарный анализ) к деятельности медицинских организаций.

3. Изучить типологию инноваций в здравоохранении и современные концепции («открытые», «подрывные», ценностно-ориентированное здравоохранение).

4. Выявлять и анализировать экономические и организационные барьеры внедрения инноваций на основе реальных кейсов.

5. Разрабатывать и обосновывать устойчивые инновационные стратегии, интегрированные в общую стратегию медицинской организации.

6. Организовывать полный цикл командной работы над инновационным проектом с использованием гибких подходов и цифровых инструментов.

7. Овладеть методами мониторинга, корректировки стратегии и управления изменениями в условиях неопределённости и сопротивления персонала.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно – управленческая	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	Способен на основе критического анализа реальных практик стратегического управления в медицинских организациях выявлять экономические и организационные барьеры при внедрении инноваций и формулировать обоснованные предложения по их устранению.	Знает ключевые положения теорий для диагностики управленческих проблем.	Умеет применять инструменты стратегического анализа для оценки последствий управленческих решений и выбора устойчивой инновационной стратегии.
УК – универсальные компетенции				
Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения	
УК-2. Способен организовывать и руководить работой команды, выработать командную стратегию для достижения поставленной цели.	Способен организовать работу междисциплинарной команды для разработки и внедрения инновационного проекта с учетом стратегического развития.	Знает принципы организации командной работы в здравоохранении. Знает методы выработки командной стратегии.	Умеет организовать цикл командной работы. Умеет выработать и корректировать командную стратегию.	

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и или зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12	12
лекционного типа (Л)		8	8
практические занятия (ПЗ)		4	4
Самостоятельная работа слушателя (СР)		28	28
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	
	час.	4	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		44	44

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1.	Экономические, организационные и управленческие теории в диагностике проблем медицинской организации	5	1		1		4			ОПК-1
2.	Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды	5	1		1		4			ОПК-1
3.	Инновационные подходы в управлении медицинской организацией	5	1		1		4			ОПК-1
4.	Барьеры внедрения инноваций: экономический и организационный анализ	5	1		1		4			ОПК-1
5.	Разработка и выбор устойчивой инновационной стратегии	8	4		2	2	4	О		ОПК-1
6.	Организация полного цикла командной работы над инновационным проектом	5	1		1		4			УК-2
7.	Мониторинг, корректировка командной стратегии и управление изменениями	7	3		1	2	4	О		УК-2
8.	Форма контроля (экзамен)	4							Э	
9.	Итого	44	12		8	4	28		4	

Э – экзамен; О – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер раздела (темы)	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1.	<p><u>Тема 1. Экономические, организационные и управленческие теории в диагностике проблем медицинской организации.</u></p> <p>Ключевые положения теорий стратегического и операционного менеджмента, экономики здравоохранения, организационного поведения. Применение теоретических моделей для распознавания и структурирования управленческих проблем. Системный подход к медицинской организации.</p>	
2.	<p><u>Тема 2. Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды.</u></p> <p>Методы PESTEL-, SWOT-, VRIO-анализа, модель пяти сил Портера, бенчмаркинг применительно к медицинским учреждениям. Оценка последствий управленческих решений с помощью сценарного анализа. Анализ стейкхолдеров в здравоохранении.</p>	
3.	<p><u>Тема 3. Инновационные подходы в управлении медицинской организацией.</u></p> <p>Типология инноваций в здравоохранении (продуктовые, процессные, организационные, маркетинговые). Концепции «открытых инноваций», ценностно-ориентированного здравоохранения и «подрывных» инноваций. Модели диффузии инноваций и их применимость в медицинской практике.</p>	
4.	<p><u>Тема 4. Барьеры внедрения инноваций: экономический и организационный анализ</u></p> <p>Экономические барьеры</p>	

	<p>(ограниченность финансирования, высокая стоимость внедрения, неопределённость возврата инвестиций). Организационные барьеры (сопротивление персонала, жёсткость регламентов, разрозненность информационных систем, нормативные ограничения). Методы выявления барьеров на основе критического анализа реальных кейсов.</p>	
5.	<p><u>Тема 5. Разработка и выбор устойчивой инновационной стратегии.</u> Интеграция инновационной стратегии в общую стратегию медицинской организации. Критерии отбора инновационных проектов (медицинская, экономическая и социальная эффективность). Оценка устойчивости и долгосрочной реализуемости стратегии.</p>	<p>Практикум: формирование обоснованных предложений по устранению барьеров и выбору стратегического вектора инноваций.</p>
6.	<p><u>Тема 6. Организация полного цикла командной работы над инновационным проектом.</u> Планирование командной работы: этапы инициации, исполнения, мониторинга и закрытия. Гибкие подходы в управлении медицинскими инновационными проектами. Цифровые инструменты координации, коммуникации и документирования командных решений.</p>	
7.	<p><u>Тема 7. Мониторинг, корректировка командной стратегии и управление изменениями.</u> Индикаторы эффективности командной работы и инновационного проекта. Методы обратной связи и ретроспективы. Приёмы корректировки стратегии в условиях неопределённости и сопротивления изменениям.</p>	<p>Практикум: управление конфликтами и поддержание вовлечённости междисциплинарной команды.</p>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Для успешного освоения дисциплины начните с составления личного календарного графика, распределив часы самостоятельной работы равномерно на весь период обучения.

Перед каждым аудиторным занятием просматривайте план темы, чтобы сформировать первичное представление, а после лекции сразу прорабатывайте конспект. Учебно-методические материалы осваивайте в строгой логике: от базовых определений к практическим заданиям и кейсам, не оставляя неясных вопросов на потом.

При работе с литературой всегда начинайте с основных источников, рекомендованных программой, и только затем обращайтесь к дополнительным для углублённого изучения сложных аспектов.

Ведите собственный структурированный глоссарий ключевых терминов и выписывайте главные идеи своими словами, чтобы перевести пассивное чтение в активное усвоение материала.

При подготовке к промежуточной аттестации используйте метод интервального повторения: возвращайтесь к ключевым концепциям дисциплины через день, затем через неделю, а итоговое повторение начинайте за две недели до экзамена или зачёта. В рамках финальной подготовки преобразуйте все свои конспекты в сжатые опорные схемы и надиктовывайте развёрнутые ответы по каждому вопросу билета, тренируя логику и речь в условиях ограниченного времени. Следуя этим рекомендациям системно, вы сможете избежать авралов, снизить стресс и заложить прочную основу профессиональных знаний, которую продемонстрируете на аттестации.

Темы для самостоятельного изучения

Тема 1. Экономические, организационные и управленческие теории в диагностике проблем медицинской организации.

1. Сравнительный анализ моделей «жёсткого» и «мягкого» системного подхода в диагностике проблем многопрофильной больницы.

2. Применение концепции «управленческой решётки» Блейка-Моутон и теории внутренней мотивации для диагностики организационного поведения в медицинских коллективах.

3. От теории агентских отношений к диагностике конфликта интересов в системе «врач – администрация – пациент».

4. Комплексная управленческая диагностика отделения или частной клиники.

Тема 2. Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды.

1. Адаптация PESTEL-анализа для оценки влияния цифровой трансформации и импортозамещения на стратегию государственной поликлиники.

2. Построение динамической карты стейкхолдеров медицинской организации: матрица «власть – интерес» и разработка стратегий взаимодействия с каждым типом.

3. Разработка трёх сценариев (оптимистичного, пессимистичного, шокового) для оценки последствий внедрения клинических рекомендаций как обязательных.

Тема 3. Инновационные подходы в управлении медицинской организацией.

1. Жизненный цикл «подрывной» инновации на примере телемедицинских сервисов прямого доступа «врач-пациент»: влияние на традиционные клиники.

2. Практики «открытых инноваций» и возможности их переноса в управление медицинскими процессами.

3. Ценностно-ориентированное здравоохранение.

Тема 4. Барьеры внедрения инноваций: экономический и организационный анализ.

1. Методы выявления латентного сопротивления персонала.

2. Разрозненность информационных систем как инновационный барьер.

3. Нормативные барьеры как институциональные ловушки.

Тема 5. Разработка и выбор устойчивой инновационной стратегии.

1. Оценка устойчивости инноваций после завершения пилотного проекта.

2. Построение «стратегического веера» для частной медицинской сети.

Тема 6. Организация полного цикла командной работы над инновационным проектом.

1. Организация виртуальной командной работы в медицине.

2. Техники фасилитации инициации инновационного проекта.

3. Планирование передачи знаний и закрытие инновационного проекта в условиях высокой текучести персонала.

Тема 7. Мониторинг, корректировка командной стратегии и управление изменениями.

1. Построение системы сбалансированных показателей.

2. Методология ретроспектив с учётом психологической безопасности в медицинских коллективах.

3. Управление сопротивлением изменениям через «восемь шагов Коттера»: анализ провалов и успехов внедрения системы менеджмента качества в стационаре скорой помощи.

Задания для самостоятельной работы.

Тема 1. Экономические, организационные и управленческие теории в диагностике проблем медицинской организации.

Задание 1.1.

Выберите одну государственную или частную медицинскую организацию (на ваш выбор). Примените системный подход: опишите её как открытую систему (входы, процессы, выходы, обратная связь, внешняя среда). Выделите не менее трёх управленческих проблем, которые можно объяснить разрывом между элементами системы.

Задание 1.2.

Используя положения теории организационного поведения, проанализируйте конфликтную ситуацию между врачами и администрацией (из реальной практики или открытых кейсов). Определите, какие поведенческие факторы (коммуникационные барьеры, стили управления, мотивация) усугубляют проблему. Предложите способ её диагностики на основе теории ожиданий Врума.

Задание 1.3.

Сравните ключевые допущения стратегического и операционного менеджмента применительно к работе приёмного отделения стационара. Постройте таблицу «Стратегические и операционные проблемы» (не менее 4 пар). Объясните, почему игнорирование стратегического контекста ведёт к хроническим сбоям в операционной деятельности.

Задание 1.4.

Возьмите реальную проблему медицинской организации (например, высокий уровень повторных госпитализаций, низкую приверженность пациентов лечению). Примените последовательно три модели: «7S» McKinsey, модель Грейнера (организационные кризисы) и теорию ограничений Голдратта. Для каждой модели напишите, какой аспект проблемы она позволяет структурировать и какое решение подсказывает.

Тема 2. Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды.

Задание 2.1.

Проведите PESTEL-анализ для региональной государственной больницы (на примере вашего региона). Оцените не менее трёх факторов каждой группы. Выделите два фактора, которые будут наиболее критичны для стратегии больницы в ближайшие 3 года, и обоснуйте выбор.

Задание 2.2.

Для частной клиники, специализирующейся на реабилитации, выполните SWOT-анализ. Затем преобразуйте полученный SWOT в матрицу действий (SO, WO, ST, WT) – не менее 4 стратегических манёвров. Один из манёвров должен использовать «подрывную» инновацию (например, телемедицину).

Задание 2.3.

Примените модель пяти сил Портера к рынку лабораторных услуг в крупном городе. Опишите влияние каждой силы на уровень конкуренции. Дополнительно определите двух ключевых стейкхолдеров из числа «регуляторов» и «пациентских сообществ». Постройте для них карту влияние–интерес (матрицу Менделоу).

Задание 2.4.

Выберите инновационный проект в здравоохранении. Проведите анализ ресурсов и компетенций для реализации этого проекта. Оцените по каждому ресурсу (ценность, редкость, имитируемость, организованность). Сделайте вывод: на каких ресурсах нужно строить устойчивое преимущество.

Тема 3. Инновационные подходы в управлении медицинской организацией.

Задание 3.1.

Приведите по одному примеру из практики российского здравоохранения (или мирового) для каждого типа инноваций: продуктовая, процессная, организационная, маркетинговая. Для одного примера (на выбор) оцените, какую проблему пациентов или системы он решает и какие новые риски создаёт.

Задание 3.2.

Опишите модель «открытых инноваций» (Г. Чесбро) применительно к медицинской организации. Предложите схему взаимодействия больницы с университетом, IT-стартапом и пациентской ассоциацией на этапах генерации идей и коммерциализации. Назовите два барьера для открытых инноваций в государственной медицинской организации.

Задание 3.3.

Возьмите концепцию ценностно-ориентированного здравоохранения. На примере отделения травматологии разработайте два-три KPI ценности для пациента (результаты, опыт, затраты на цикл лечения). Сравните эти показатели с традиционными KPI (койко-дни, число операций).

Задание 3.4.

Изучите модель диффузии инноваций Э. Роджерса. Выберите технологию, которая медленно внедряется. Определите категории персонала (новаторы, ранние последователи, раннее большинство и т.д.). Предложите для каждой категории свой аргумент и канал коммуникации, чтобы ускорить внедрение.

Тема 4. Барьеры внедрения инноваций: экономический и организационный анализ.

Задание 4.1.

Подберите реальный пример инновации в здравоохранении, которая не была масштабирована или была свёрнута (из литературы, новостей или вашего опыта). Проведите анализ барьеров по трём группам: экономические, организационные, нормативно-правовые. Для каждого барьера предложите возможную (контрфактическую) меру по его снижению.

Задание 4.2.

Разработайте анкету или чек-лист для выявления сопротивления персонала внедрению новой медицинской информационной системы. Включите не менее 5 вопросов для врачей и 5 для среднего медперсонала. Поясните, какие аспекты теории организационных изменений (Коттер, Майерс и др.) вы использовали при составлении вопросов.

Задание 4.3.

На примере кейса «Внедрение единого цифрового контура в региональной больнице» опишите барьер разрозненности информационных систем. Предложите организационную дорожную карту из 4 этапов для интеграции существующих систем, используя принципы управления изменениями. Укажите, на каком этапе вероятно максимальное сопротивление и как его минимизировать.

Тема 5. Разработка и выбор устойчивой инновационной стратегии.

Задание 5.1.

Сформулируйте миссию и стратегические цели (3–4) для многопрофильной больницы, которая собирается внедрить телемедицинские консультации. Затем продемонстрируйте, как эти цели интегрируются в общую стратегию организации.

Задание 5.2.

Оцените три альтернативных инновационных проекта для центральной районной больницы:

- А) телепулт для мониторинга хронических больных,
- Б) система искусственного интеллекта для описания рентгенограмм,
- В) внедрение Lean-технологий в приёмном покое.

Примените многокритериальный отбор. Постройте матрицу решений. Обоснуйте выбор одного проекта.

Задание 5.3.

Дайте определение «устойчивой инновационной стратегии» для здравоохранения. На примере частной клиники опишите, как можно сбалансировать три цели: медицинское качество, долгосрочную финансовую устойчивость, удовлетворённость персонала. Предложите три стратегических индикатора, которые позволяют отследить, не перекашивается ли стратегия в одну сторону.

Задание 5.4.

Проанализируйте стратегию цифровой трансформации. Оцените её по следующим критериям:

- реалистичность бюджета и ресурсов,
- учёт контекста (нормативного, технологического),
- наличие плана Б при сбоях,
- показатели успеха на 1 год и на 5 лет.

Напишите краткое заключение (до 1 страницы) о том, какие риски могут подорвать устойчивость этой стратегии.

Тема 6. Организация полного цикла командной работы над инновационным проектом.

Задание 6.1.

Разработайте дорожную карту командной работы для пилотного проекта «Внедрение выездной патронажной службы на основе мобильного приложения». Укажите основные активности, предполагаемые артефакты и ответственных для этапов: инициация, исполнение, мониторинг, закрытие.

Задание 6.2.

Выберите один гибкий метод управления проектами. Адаптируйте его для медицинского инновационного проекта (например, разработка нового алгоритма маршрутизации пациентов). Опишите роли, длительность спринтов, критерии готовности задачи.

Задание 6.3.

Сравните два цифровых инструмента для командной работы на предмет пригодности для координации медперсонала и документирования решений. Составьте чек-лист из 5 требований. По результатам сравнения дайте рекомендацию для проектной команды из администратора, двух врачей и IT-специалиста.

Тема 7. Мониторинг, корректировка командной стратегии и управление изменениями.

Задание 7.1.

Разработайте набор индикаторов эффективности командной работы (не менее 4) и индикаторов эффективности самого инновационного проекта (не менее 4) для проекта «Внедрение электронной очереди в поликлинике». Для каждого индикатора укажите источник данных, целевое значение и периодичность сбора. Как часто вы будете проводить анализ и кому докладывать результаты?

Задание 7.2.

Возьмите кейс сопротивления изменениям (реальный или типовой): врачи отказывались заполнять электронную медицинскую карту в новой системе. Примените модель ADKAR. Для каждого из пяти элементов пропишите конкретные действия руководителя по корректировке стратегии внедрения. Как индикаторы мониторинга (например, процент своевременно заполненных карт) подскажут, что сопротивление снижается?

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к экзамену, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме опроса по каждой теме.

Примерные вопросы текущего контроля:

Тема 1. Экономические, организационные и управленческие теории в диагностике проблем медицинской организации.

Дайте определение стратегического менеджмента.

Опишите модель «7S» МакКинси.

В чем суть теории ограничений Голдратта применительно к диагностике организационных проблем?

Перечислите четыре типа организационного поведения и для каждого приведите пример управленческой реакции в больнице.

Каковы основные постулаты системного подхода к медицинской организации (целостность, взаимосвязь, эмерджентность)?

Назовите и кратко охарактеризуйте три теории мотивации, которые используются для анализа проблем персонала.

Сравните агентскую теорию и теорию стейкхолдеров.

Назовите этапы диагностики управленческой проблемы. Опишите последовательность.

Что такое «бюрократическая ловушка»?

Тема 2. Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды.

Расшифруйте аббревиатуру PESTEL и для каждого фактора приведите по одному примеру, характерному для здравоохранения.

Назовите структуру SWOT-анализа? Назовите отличия между внутренними и внешними факторами, а также между прямыми и обратными связями в матрице.

Перечислите пять сил Портера.

Какой критерий является решающим для устойчивого конкурентного преимущества?

Назовите виды бенчмаркинга.

Опишите метод сценарного анализа: его этапы.

Назовите три ограничения модели пяти сил Портера.

Назовите методы сбора информации для PESTEL-анализа.

Тема 3. Инновационные подходы в управлении медицинской организацией.

Дайте определение продуктовой, процессной, организационной и маркетинговой инновации.

Раскройте суть концепции «открытых инноваций» Г. Чесбро: чем отличается закрытая модель инноваций от открытой?

Что такое «подрывные инновации» (disruptive innovation) по Кристенсену?

Опишите модель диффузии инноваций Э. Роджерса.

Каковы принципы ценностно-ориентированного здравоохранения по М. Портеру?

Назовите три типа инноваций по степени новизны.

Тема 4. Барьеры внедрения инноваций: экономический и организационный анализ.

Перечислите три основных экономических барьера, дайте развернутое определение каждому.

Назовите четыре организационных барьера внедрения инноваций и приведите краткий пример каждого.

Назовите классификацию сопротивления персонала по типам (пассивное, активное, скрытое)? Какие признаки каждого?

Что такое «жесткость регламентов» как барьер и как она связана с понятием «ригидность организационной структуры»?

Опишите метод «критического анализа кейсов» для выявления барьеров: какие этапы включает?

Что такое «информационная разрозненность» и каковы два её основных последствия для внедрения инноваций в стационаре?

Тема 5. Разработка и выбор устойчивой инновационной стратегии.

Дайте определение устойчивой инновационной стратегии медицинской организации.

Опишите этапы интеграции инновационной стратегии в общую стратегию.

Перечислите критерии отбора инновационных проектов по трём видам эффективности (медицинская, экономическая, социальная).

Что такое «матрица выбора проектов» (например, по критериям «риск – выгода» или «технологическая готовность – рыночная привлекательность»)?

Какие методы оценки долгосрочной реализуемости стратегии Вы знаете?

Что такое «портфель инноваций»?

Назовите не менее трёх критериев социальной эффективности инноваций.

Тема 6. Организация полного цикла командной работы над инновационным проектом.

Перечислите четыре стандартных этапа полного цикла командной работы над инновационным проектом (инициация, исполнение, мониторинг, закрытие). Дайте краткую характеристику каждого.

Назовите ключевые документы, создаваемые на этапе инициации проекта (устав проекта, бизнес-план, план коммуникаций) – по лекции.

Какие роли предусмотрены в команде?

Что такое «команда проекта»? Назовите признаки эффективной командной работы (5–7 пунктов).

Как организовать документирование командных решений?

Опишите этап мониторинга.

В чем суть этапа закрытия проекта?

Назовите три основных риска командной работы в медицинской организации.

Тема 7. Мониторинг, корректировка командной стратегии и управление изменениями.

Дайте определение индикаторов эффективности командной работы (командные KPI).

Что такое ретроспектива как метод обратной связи?

Перечислите стадии модели управления изменениями Курта Левина (размораживание – изменение – замораживание) и поясните каждую применительно к медицинской организации.

В чем различие между мониторингом процессов и мониторингом результатов?

Опишите 8-шаговую модель Джона Коттера.

Назовите не менее трёх методов обратной связи в команде и укажите, когда какой применяется.

Что такое «индикатор опережающий» и «индикатор запаздывающий»?

Опишите алгоритм принятия решения о корректировке стратегии в условиях сопротивления?

Таблица 5

Шкала оценивания промежуточной аттестации

<i>Сумма баллов за все виды учебной деятельности</i>	<i>По государственной шкале</i>	<i>По шкале ECTS</i>
90-100	«Отлично»	A
80-89	«Хорошо»	B
75-79		C
70-74		D
60-69	«Удовлетворительно»	E
35-59	«Неудовлетворительно»	FX
0-34		F

Таблица 6

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Отлично»	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позицией, ответами на дополнительные вопросы.
«Удовлетворительно»	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно»	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (с комментариями Конституционного Суда РФ) : монография.– Москва : Проспект, 2021. – 117 с. – ISBN 978-5-392-34394-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/227342> (дата обращения: 30.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.2. Основная литература

1. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебник / С. В. Левушкина. – Ставрополь : СтГАУ, 2024. – 116 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/510222> (дата обращения: 30.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Левушкина, С. В. Управление проектами : учебник / С. В. Левушкина. – Ставрополь : СтГАУ, 2024. – 160 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/510228> (дата обращения: 30.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В. А. Балуква, М. В. Мирославская, В. И. Песля, И. А. Садчиков; под редакцией И. А. Садчикова. – Санкт-Петербург : БГТУ "Военмех" им. Д.Ф. Устинова, 2023. – 159 с. – ISBN 978-5-00221-020-6. – Текст : электронный // Лань :

электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/493058> (дата обращения: 30.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Чернецкий, В. Ю. Менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / В. Ю. Чернецкий. – Донецк : ДОНАУИГС, 2019. – 205 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/225887> (дата обращения: 30.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.3. Дополнительная литература

1. Кадровый менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / Н. К. Гришина, И. В. Маевская, А. Е. Макарова, А. А. Лифляндер-Пачерских. – Иркутск : ИГМУ, 2024. – 72 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/419975> (дата обращения: 30.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Гайдаров, Г. М. Основы маркетинга в здравоохранении : учебное пособие / Г. М. Гайдаров, Н. С. Апханова, Н.К. Гришина. – 2-е изд., доп. – Иркутск : ИГМУ, 2021. – 56 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/343484> (дата обращения: 30.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Левушкина, С. В. Управление проектами : учебное пособие / С. В. Левушкина. – Ставрополь : СтГАУ, 2017. – 204 с. – ISBN 5-7567-0164-9. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/107226> (дата обращения: 30.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.4. Интернет ресурсы

1. Журнал «Менеджер здравоохранения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.idmz.ru/jurnali/menedger-zdravoohranenija> (Дата обращения: 22.03.2026).

2. Научная электронная библиотека eLibrary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru> (Дата обращения: 22.03.2026).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных

технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знает ключевые положения теорий для диагностики управленческих проблем. 2. Умеет применять инструменты стратегического анализа для оценки последствий управленческих решений и выбора устойчивой инновационной стратегии.
УК-2. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знает принципы организации командной работы в здравоохранении. 2. Знает методы выработки командной стратегии. 3. Умеет организовать цикл командной работы. 4. Умеет вырабатывать и корректировать командную стратегию.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Инвестиции в здравоохранении»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

доцент кафедры финансов
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук, доцент



Аксёнова Е.А.

Автор(ы)–составитель(и):

доцент кафедры финансов
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук, доцент

Аксёнова Е.А.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
	4.1. Структура дисциплины	6
	4.2. Содержание дисциплины	7
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	7
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	11
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	16
	7.1. Нормативно-правовые документы	16
	7.2. Основная литература	17
	7.3. Дополнительная литература.....	17
	7.4. Интернет-ресурсы.....	17
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	18
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	18

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины «Инвестиции в здравоохранении» - формирование у слушателей системы знаний о теоретических и практических аспектах инвестиционной деятельности учреждений сферы здравоохранения, а также овладение методами и инструментами оценки эффективности инвестиционных проектов.

Задачи:

- изучение инвестиционной деятельности и источников ее финансирования;
- ознакомление с принципами оценки эффективности инвестиционных проектов;
- овладение методами оценки эффективности инвестиционных проектов;
- развитие навыков для проведения учета и анализа рисков при оценке эффективности инвестиционных проектов.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

УК – универсальные компетенции			
Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
УК-1 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Применения методики обоснования коммерческой и социально-экономической целесообразности инвестиций в медицинские технологии и инфраструктуру; расчета показателей эффективности инвестиций с использованием электронных таблиц (Excel); применения базовых методов оценки	Этапов жизненного цикла инвестиционного проекта в здравоохранении; специфики источников финансирования инвестиций в медицине; базовых принципов и методов оценки экономической эффективности инвестиционных проектов; специфических методов анализа рисков в медицинских проектах.	Выбирать оптимальные источники финансирования для различных типов медицинских проектов; применять методы дисконтирования для оценки эффективности долгосрочных инвестиций в медицинское оборудование; рассчитывать ключевые показатели эффективности для

	инвестиционных рисков и разработки мероприятий по их снижению.		проектов в здравоохранении и интерпретировать полученные результаты с учетом отраслевых особенностей.
--	--	--	---

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы		Количество часов (ч.) и (или) зачетных единиц	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) или зачетных единиц
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8	8
лекционного типа (Л)		6	6
практические занятия (ПЗ)		2	2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		28	28
Промежуточная аттестация	Форма	зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		38	38

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1	Инвестиции, инвестиционная деятельность и источники ее финансирования	10	2		2		8			УК-1
2	Инвестиционные проекты	10	2		2		8			УК-1
3	Оценка эффективности инвестиционных проектов	16	4		2	2	12	0		УК-1
4	Форма контроля (зачет)	2							3	
5	Итого	38	8		6	2	28		2	

3- зачет; 0 – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения.

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1	Инвестиции, инвестиционная деятельность и источники ее финансирования	
2	Инвестиционные проекты	
3	Оценка эффективности инвестиционных проектов	Оценка эффективности инвестиционных проектов

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к зачету, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Для эффективного освоения дисциплины слушателям рекомендуется придерживаться следующего порядка действий:

1. Работа с лекционным материалом: после каждой лекции необходимо внимательно изучить конспект, сверить его с рекомендованной основной литературой. Важно выделить ключевые понятия и определения, а также отметить вопросы, вызвавшие затруднения, для последующего обсуждения на практическом занятии или в ходе индивидуальных консультаций с преподавателем.

2. Изучение литературы и интернет-ресурсов:

для углубленного изучения тем рекомендуется обращаться к источникам из списков основной и дополнительной литературы. При работе с учебной литературой следует составлять краткий конспект или глоссарий основных терминов.

Использование интернет-ресурсов (п. 7.4 рабочей программы) позволит ознакомиться с актуальной практикой реализации инвестиционных проектов в здравоохранении России, а также с современными зарубежными подходами к оценке стоимости медицинских активов.

3. Подготовка к практическим занятиям: подготовка к практическому занятию по теме 3 включает в себя повторение теоретического материала,

изучение дополнительной литературы и выполнение домашнего задания (решение задач по оценке эффективности).

4. Выполнение заданий для самостоятельной работы: задания, приведенные в таблице ниже, являются обязательными для выполнения. Они разработаны таким образом, чтобы охватить все дидактические единицы дисциплины и подготовить слушателя к промежуточной аттестации.

5. Самоконтроль: после изучения каждой темы необходимо ответить на вопросы для самоконтроля, приведенные в п. 4.2. Это поможет оценить степень усвоения материала.

4.1. Содержание и формы самостоятельной работы по темам

№ темы	Трудоемкость (СР), час	Задания для самостоятельной работы	Форма текущего контроля
1.	8	1. Проработать конспект лекции и материал учебников по теме «Инвестиции, инвестиционная деятельность и источники финансирования». 2. Изучить Федеральный закон № 39-ФЗ и № 259-ФЗ (п. 7.1). 3. Подготовить эссе на тему «Специфика источников финансирования капитальных вложений в государственной и частной медицинской организации» (объем 1-2 стр.) 4. Ответить на вопросы для самоконтроля по теме 1	Проверка эссе
2.	8	1. Проработать конспект лекции по теме «Инвестиционные проекты». 2. Изучить дополнительные материалы по лизингу и венчурному финансированию (используя литературу и интернет-ресурсы). 3. Составить сравнительную таблицу «Преимущества и недостатки собственных и заемных источников финансирования инвестиционных проектов в здравоохранении». 4. Ознакомиться с примерами инвестиционных проектов на платформе Investprojects (п. 7.4, ссылка 1).	Проверка таблицы
3.	10	1. Проработать лекционный материал по оценке эффективности. 2. Изучить главы учебников Касьяненко Т.Г. и Липсица И.В., посвященные статическим и динамическим методам оценки. 3. Практическое задание (выполняется для подготовки к практическому занятию): Решить задачу по расчету чистой текущей стоимости (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR) для проекта по приобретению медицинского	

		<p>оборудования (условия задачи предоставляются преподавателем или содержатся в фонде оценочных средств).</p> <p>4. Подготовить ответы на вопросы для самоконтроля по теме 3.</p> <p>5. Изучить статью Фахрутдинова Т.М. (п. 7.3, лит. 1) и законспектировать основные подходы к финансированию капитальных расходов в медицине.</p>	
	<p>Подготовка к зачету 2 (входят в общий объем 28 ч)</p>	<p>Повторение теоретического материала всех тем дисциплины, изучение терминологии, повторение методов расчета ключевых показателей эффективности и рисков. Проработка вопросов к зачету.</p>	<p>Промежуточная аттестация (зачет).</p>

4.3. Вопросы для самоконтроля

1. Понятие инвестиций.
2. Функции инвестиций на микро- и макроуровне.
3. Классификация инвестиций.
4. Характеристика реальных (капиталообразующих) инвестиций.
5. Характеристика финансовых инвестиций.
6. Валовые инвестиции. Чистые инвестиции. Норма инвестиций.

Тема 1. Инвестиции, инвестиционная деятельность и источники ее финансирования

1. Инвестиции и сбережения.
2. Развитие инвестиционного рынка в России и за рубежом.
3. Государственные гарантии прав субъектов инвестиционной деятельности и защита инвестиций.
4. Формы финансового инвестирования.
5. Вложения в ценные бумаги.

Тема 2. Инвестиционные проекты.

1. Поясните, каковы принципиальные отличия финансирования инвестиционного проекта собственными и заемными средствами.
2. Дайте сравнительную характеристику внутренним и внешним источникам финансирования инвестиционных проектов.
3. Перечислите основные источники формирования собственного капитала компании.

4. Дайте характеристику лизинга как метода финансирования инвестиционного проекта.
5. В чем заключается особенность венчурного финансирования инвестиционных проектов?
6. Назовите формы долгового (акционерного) финансирования.
7. В чем заключаются особенности реализации альтернативного финансирования посредством краудфандинга?
8. Перечислите известные модельные типы краудфандинга.
9. Укажите основные формы проектного финансирования в развитых странах.
10. В чем заключаются особенности проектного финансирования и для каких инвестиционных проектов применяют такой метод?
11. Что представляет собой синдицированное кредитование и в чем заключаются его особенности?
12. Опишите основные отличительные черты инвестиционного кредита от прочих видов кредитования компаний.

Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов.

1. Оценка финансовой состоятельности инвестиционных проектов.
2. Ожидаемые затраты, возможные выгоды.
3. Характеристика денежных потоков.
4. В чем существенная разница между учетными и дисконтированными методами оценки?
5. Какие методики наиболее эффективны в оценке реальных инвестиционных проектов?
6. Как наилучшим образом учесть влияние инфляции при формировании бюджета капиталовложений?
7. Чем отличается номинальный денежный поток от реального?
8. Простые (статические) методы оценки эффективности инвестиционных проектов.
9. Простая норма прибыли.
10. Период окупаемости.
11. Сложные (динамические) методы оценки эффективности инвестиционных проектов.
12. Чистая текущая стоимость.
13. Внутренняя норма прибыли.
14. Индекс доходности (рентабельности).

15. Ранжирование инвестиционных проектов.
16. Перечислите подходы к оценке проектных рисков.
17. Дайте определение качественного и количественного подхода к оценке проектных рисков.
18. В чем основное отличие применения названных выше подходов?
19. Перечислите и проанализируйте методы количественного подхода к оценке проектных рисков.
20. Какие приемы можно рекомендовать для снижения риска проекта?
21. Какие подходы и методы оценки рисков могут быть рекомендованы для оценки инвестиционных проектов в российских условиях?
22. Какие инвестиции подвержены большему инфляционному риску – в недвижимость или в ценные бумаги?

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме опроса по каждой теме.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Задача 1. По данным опроса руководителей предприятий здравоохранения о влиянии факторов финансового кризиса на деятельность предприятий, определите:

- а) согласны ли вы с ответами, представленными в таблице, обоснуйте свою точку зрения;
- б) какие факторы, на ваш взгляд оказывают наибольшее влияние на деятельность медицинских предприятий, укажите свои, сделайте вывод;
- в) предложите способы по выходу предприятия из финансового кризиса.

Факторы финансового кризиса (по данным опроса руководителей предприятий)(% к числу опрошенных)

Факторы	Руководители предприятий
1. Неэффективное финансовое управление предприятием	95
2. Недостаточность собственных средств	70
3. Неликвидность и неплатежеспособность предприятий	66
4. Значительная дебиторская задолженность	62
5. Значительные постоянные затраты	30
6. Отсутствие стратегического планирования	50

7. Изношенность и отсутствие необходимого оборудования	25
8. Разрастание административно- управленческого аппарата	60
9. Высокий уровень налогообложения	-
10. Высокий процент за кредит	-
11. Несовершенство законодательной и нормативной базы	-
12. Высокая конкуренция	-

Задача 3. Как вы считаете, какие инвестиции, реальные или финансовые, важнее для России в ближайшие 1, 5 и 10 лет, какие инвестиции в основном представлены в социальной сфере. Сделайте выводы и обоснуйте свою позицию.

Задача 4. В чем заключается инновационная стратегия страны или предприятия. Приведите примеры. Какова особенность инвестиционной стратегии развития здравоохранения РФ?

Задача 5. В чем заключается основная разница между традиционным инвестиционным проектом и инновационным проектом в здравоохранении и на предприятиях фармацевтической отрасли. Приведите пример, сделайте вывод.

Задача 6. В соответствии со структурой технико-экономическим обоснования инвестиционного проекта развития медицинского бизнеса, рассмотреть на примере конкретного предприятия относящегося к системе здравоохранения:

- предпосылки и основную идею проекта;
- анализ рынка и стратегию маркетинга;
- обеспеченность ресурса;
- место размещения объекта инвестирования, строительный участок и окружающую среду;
- проектирование и технологию;
- организацию предприятия и накладные расходы;
- трудовые ресурсы;
- планирование процесса реализации инвестиционного проекта;
- финансовый анализ и оценку инвестиции.

Задача 7.

Инвестиционный проект предполагает создание нового производства медицинских товаров и рассчитан на четыре года. Прогнозируемый объем продаж представлен в таблице:

Таблица 1 – Прогнозный объем продаж

Год Показатель				
	1	2	3	4
Объем производства	600 000	700 000	750 000	800 000

Инвестиционные издержки, связанные с реализацией проекта представлены в таблице:

Таблица 2 – Инвестиционные издержки, связанные с реализацией проекта

Статья	Сумма, руб.
Заводское оборудование	100 000 000
Первоначальный оборотный капитал	40 000 000
Нематериальные активы	10 000 000
Итого	150 000 000

Амортизация исчисляется равными долями в течение всего срока службы (срок службы – 5 лет). При завершении проекта оборудование будет продано по остаточной стоимости. Затраты на демонтаж оборудования равны 5% от стоимости продажи.

Прогнозная цена единицы продукции – 350 р. Затраты на производство единицы продукции – 270 р.

Для финансирования проекта компания привлекает долгосрочный кредит, суммой 150 млн. руб., сроком на 4 года под 25% годовых. Кредит погашается, начиная со 2-го года, следующими долями: 25%, 25%, 50% во 2-м, 3-м и 4-м годах соответственно.

Ставка налога на прибыль – 24%. Рассчитайте:

Поток денежных средств, возникающий от реализации данного проекта.

Величину приведенного чистого денежного потока, если ставку дисконта принять равной 20% годовых.

Срок окупаемости проекта (не дисконтированный).

Рентабельность инвестиций.

Задача 8. Инвестор предполагает осуществить реконструкцию завода медицинского стекла. Имеются два проекта строительства:

Показатель	Проект 1	Проект 2
Сметная стоимость реконструкции, млн. руб.	516	510
Вводимая мощность, тыс. т.	100	100
Стоимость годового объема продукции, млн. руб.:		
до реконструкции	2280	2280
после реконструкции	3 870	3 870
Налоги, млн. руб.	20	20
Себестоимость годового объема готовой продукции, млн. руб. :		
до реконструкции	2200	2200
после реконструкции	1980	2070
Амортизация, млн. руб.	60	50

Инвестор хотел бы реализовать проект, удовлетворяющий определенным критериям: срок окупаемости инвестиционных затрат должен быть в пределах трех лет, а норма прибыли не ниже 20%.

Рассчитайте простые показатели эффективности по каждому варианту реконструкции комбината и дайте заключение о целесообразности реализации проектов.

Задача 9. Проанализируйте данные таблицы на предмет предпринимательских рисков исследуемого предприятия санаторно-курортного типа и оценке его деятельности.

Наименование коэффициента	Порядок расчета	Нормальное ограничение	Значение коэффициента	
			2024 г.	2025 г.
1. Автономии	Пш/ВБ	min 0,5	0,73	0,79
2. Соотношения заемных и собственных средств	$(\text{Пш} + \text{Пв})/\text{Пш}$	max 1	0,37	0,26
3. Маневренности	$(\text{Пш} + \text{Пв} - \text{АИ})/\text{Пш}$	-	0,38	0,46
4. Обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	$(\text{Пш} + \text{Пв} - \text{АИ}) / (3 + \text{НДС})$	1	0,53	0,69
5. Абсолютной ликвидности	НЛА/КСЗ	min 0,2	0,06	0,07
6. Ликвидности	$(\text{НЛА} + \text{БРА})/\text{КСЗ}$	min 0,8	0,12	0,18
7. Покрытия	АП/КСЗ	min 2,0	2,0	2,79
8. Реальной стоимости имущества производственного назначения	$(\text{НА} + \text{ОС} + \text{СМ} + \text{НП})/\text{ВБ}$	min 0,5	0,78	0,63
9. Прогноза банкротства	$(\text{НЛА} + 3 + \text{НДС} - \text{Пв})/\text{ВБ}$	min 0	0,52	0,55

Задача 10.

В инвестиционную компанию поступили для рассмотрения бизнес-планы двух альтернативных проектов по созданию частных медицинских клиник.

Показатель	Инвестиционный проект	
	1	2
Объем инвестируемых средств, тыс. руб.	7700	7400
Период эксплуатации инвестиционного проекта, лет	2	3
Сумма денежных потоков – всего, тыс. руб.	10700	11700
1	6420	2130

2	4280	4785
3	-	4785

Инвестируемый в проект 1 капитал аккумулируется из следующих источников: 60% - собственные средства, 40% - кредит коммерческого банка.

Инвестируемый в проект 2 капитал аккумулируется из следующих источников: 40% - собственные средства, 20% - средства, мобилизованные путем выпуска акций; 40% - кредит коммерческого банка.

Ставка банковского депозита, под которую предприятия могут разместить свободные денежные средства равна 8% годовых. Кредит на финансирование проекта коммерческий банк согласен выдать под 20% годовых. Доходность выпущенных акций предприятий равна 6%. Ставка налога на прибыль – 20%.

Рассчитайте и сравните показатели инвестиционных проектов 1 и 2 и обоснуйте выбор лучшего проекта.

Шкала оценивания промежуточной аттестации

Итоговая оценка с учетом баллов за текущую успеваемость (балльная шкала)	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS
90 – 100	«зачтено»	A
80 – 89		B
75 – 79		C
70 – 74		D
60 – 69		E
35 – 59	«не зачтено»	FX
0 – 34		F

Таблица 6.

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено» 90-100	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Зачтено» 75-89	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позиции, ответами на дополнительные вопросы.
«Зачтено» 60-74	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная

	позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно» 0-59	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 01.03.2026).;

2. Федеральный закон от 29.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений» // Консультант плюс: [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/law/podborki/ob_investicionnoj_deyatelnosti%252C_osuschestvlyaevoj_v_forme_kapitalnyh_vlozhenij/?ysclid=mmnuf9rb14160586148 (дата обращения: 01.03.2026).;

3. Федеральный закон от 2 августа 2019 г. N 259-ФЗ "О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"// Президент России: [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44616?ysclid=mmnuhz5w5i955937489> (дата обращения: 01.03.2026).

7.2. Основная литература

1. Касьяненко, Т. Г. Инвестиционный анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 560 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-9546-6. — Текст : непосредственный
2. Инвестиции и инвестиционная деятельность : учебник / Л. И. Юзвович, М. С. Марамыгин, Е. Г. Князева, М. И. Львова, Ю. В. Куваева, М. В. Чудиновских, С. А. Дегтярев ; под общ. ред. Л. И. Юзвович ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. — 498 с. — ISBN 978-5-7996-3082-9. — Текст : непосредственный.

7.3. Дополнительная литература

1. Егорова, Л. В. Разработка предложений по развитию финансирования здравоохранения / Л. В. Егорова // Управленческий учет. — 2025. — № 9. — С. 51-55. — EDN YNGJXX.
2. Яговкина Н.В., Габриелян А.Р., Демурия Л.Э., и др. Рынок проектов государственно-частного партнёрства в сфере здравоохранения в Российской Федерации: структура и тренды // РЕМЕДИУМ. - 2025. - №2. - С. 143-150. doi: 10.32687/1561-5936-2025-29-2-143-150
3. Исследование рынка российских медицинских строительных объектов: оценка стоимости и инвестиции в строительные программы / С. А. Баженова, Е. А. Граммова, Л. Г. Данилова [и др.] // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. — 2024. — Т. 32, № S1. — С. 536-541. — DOI 10.32687/0869-866X-2024-32-s1-536-341. — EDN UZUJNW.
4. Липсиц, И. В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы : учебник для бакалавров : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям "Экономика" и "Менеджмент" / И. В. Липсиц, В. В. Коссов ; И. В. Липсиц, В. В. Коссов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-004656-3. — EDN QUSGIB.

7.4. Интернет ресурсы

1. Weaver Health Care Valuation Insights Hub. Ресурс, посвященный оценке стоимости в здравоохранении. Содержит аналитические материалы по методам оценки, учету рисков, влиянию регуляторных изменений на стоимость медицинских активов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://weaver>.

com/insights-resources/? cat[]=article&adv[]=valuation&add-cat=insight-hub (Дата обращения: 25.03.2026)

2. Официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.gov.ru> (Дата обращения: 25.03.2026)

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
УК-1 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	1. Использует методики обоснования коммерческой и социально-экономической целесообразности инвестиций в

	<p>медицинские технологии и инфраструктуру, методы оценки инвестиционных рисков и разработки мероприятий по их снижению.</p> <p>2. Демонстрирует знание этапов жизненного цикла инвестиционного проекта в здравоохранении; специфики источников финансирования инвестиций в медицине; базовых принципов и методов оценки экономической эффективности инвестиционных проектов.</p> <p>3. Владеет специфическими методами анализа рисков в медицинских проектах.</p> <p>4. Умеет применять методы дисконтирования для оценки эффективности долгосрочных инвестиций в медицинское оборудование.</p> <p>5. Может рассчитывать ключевые показатели эффективности для проектов в здравоохранении с использованием электронных таблиц (Excel) и интерпретировать полученные результаты с учетом отраслевых особенностей.</p>
--	---

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Основы охраны труда»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор (ы)—составитель(и):

старший преподаватель кафедры
менеджмента в производственной сфере
Донецкого филиала РАНХиГС



Н.А. Бурик

Автор (ы)–составитель(и):

старший преподаватель кафедры
менеджмента в производственной сфере
Донецкого филиала РАНХиГС

Н.А. Бурик

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ..	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
	4.1. Структура дисциплины	6
	4.2. Содержание дисциплины	7
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	12
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
	7.1. Нормативно-правовые документы	14
	7.2. Основная литература	15
	7.3. Дополнительная литература.....	16
	7.4. Интернет-ресурсы.....	16
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	17
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	17

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Основы охраны труда» является формирование у слушателей необходимого в их дальнейшей профессиональной деятельности уровня знаний и умений по правовым и организационным вопросам охраны труда объектов хозяйственной деятельности, по вопросам гигиены труда, производственной санитарии, техники безопасности и пожарной безопасности, совершенствование имеющихся и получение новых компетенций для практической реализации принципа приоритетности охраны жизни и здоровья работников по отношению к результатам деятельности организации с применением современных технических средств и информационных технологий.

Задачи освоения дисциплины:

- ознакомление с деятельностью Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору РОСТЕХНАДЗОР;
- решение практических и конкретных ситуационных задач в различных отраслях объектов хозяйственной деятельности на основании новых положений законодательства по охране труда;
- развитие навыков использования знаний по охране труда в управленческой деятельности.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Специализированные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно–регулирующая	СК-3. Владеет навыками применения законодательных норм по охране труда	- Владеть навыками выражения и обоснования собственной позиции, относительно современных проблем охраны труда; - навыками обеспечения здоровых условий труда	- Основных законодательных актов по охране труда; - основных положений законов по охране труда, пожарной безопасности и др.; - опасных и вредных условий труда, требований доведений	- Использовать в своей практической деятельности правовые, социально-экономические, технические, природоохранные, медико-профилактические мероприятия, направленные на обеспечение здоровых и

			законодательных норм безопасности потерпевшим; - требований пожарной безопасности и электробезопасности	безопасных условий труда; - определять опасные и вредные производственные факторы
--	--	--	--	--

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8	8
лекционного типа (Л)		6	6
практические занятия (ПЗ)		2	2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		28	28
Промежуточная аттестация	форма	зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		38	38

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1.	Нормативно-правовая база охраны труда	9	1		1		8			СК-3
2.	Управление и организациях охраны труда в организациях	9	1		1		8			СК-3
3.	Оценка условий труда. Правила по охране труда в медицинских организациях	9	3		2	1	6	0		СК-3
4.	Основы техники безопасности, электро- и пожарной безопасности	9	3		2	1	6	0		СК-3
	Форма контроля (зачет)	2							3	
	Итого:	38	8		6	2	28		2	

З-зачет; 0 – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1.	Нормативно-правовая база охраны труда	
2.	Основы техники безопасности, электро- и пожарной безопасности	
3.	Управление и организация охраны труда в организациях	Управление и организация охраны труда в организациях
4.	Оценка условий труда. Правила по охране труда в медицинских организациях	Оценка условий труда. Правила по охране труда в медицинских организациях

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема 1. Нормативно-правовая база охраны труда

Изучая тему «Нормативно-правовая база охраны труда», следует в первую очередь сосредоточиться на иерархической структуре законодательства и ключевых изменениях, внесенных в Трудовой кодекс РФ. Важно понимать, что риск-ориентированный подход, закрепленный в актуальных редакциях ТК РФ, смещает акцент с формального соблюдения правил на предотвращение профессиональных рисков. Необходимо детально изучить взаимосвязь между государственными нормативными требованиями (установленными приказами Минтруда) и разработкой локальных нормативных актов (ЛНА) организации.

Далее необходимо уделить пристальное внимание правовым последствиям несоблюдения норм и механизмам контроля. Изучение статей, касающихся административной, дисциплинарной и уголовной ответственности за нарушение требований охраны труда, формирует понимание серьезности этой сферы деятельности.

Для качественного освоения темы выполнить следующие задания:

1. Ознакомится с нормативными актами:

Трудовой кодекс РФ (раздел X «Охрана труда»);

Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда»;

Постановление Правительства РФ от 27.12.2002 № 916 «Об утверждении Положения о системе государственного управления охраной труда»;

локальные нормативные акты организации (при наличии доступа): коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, инструкции по охране труда.

2. Заполнить таблицу «Нормативно-правовые акты в сфере охраны труда» со столбцами (на менее 5 нормативных актов):

название и номер документа	дата принятия	сфера действия (федеральный, отраслевой, локальный)	краткое содержание (2–3 предложения)	значение для организации охраны труда

3. Ответить на вопросы:

В чем разница между государственными нормативными требованиями в области охраны труда и локальными нормативными актами организации?

Какую ответственность несет руководитель организации за нарушение норм охраны труда (административную, дисциплинарную, уголовную)?

4. Составить «шпаргалку» из 5 ключевых документов, которые должны быть в любой организации.

Тема 2. Основы техники безопасности, электро- и пожарной безопасности

Следует изучить понятия "электробезопасность", "электротравма" и "электротравматизм". Действие электрического тока на человека. Электротравмы местные и общие (электрические удары). Знать факторы, влияющие на последствия поражения электрическим током: сила тока, величина напряжения, сопротивление тела человека, вид и частота тока, продолжительность и путь протекания тока через человека, индивидуальные особенности человека. Допустимые значения токов и напряжений. Классификация помещений по степени опасности поражения электрическим током. Ознакомиться с системой средств и мер безопасной эксплуатации электроустановок.

Также следует ознакомиться с основными нормативными документами, регламентирующими требования пожарной безопасности. Изучить основные причины пожаров и суть процесса горения. Классификация видов горения. Полное и неполное сгорание. Негорючие, трудногорючие, горючие материалы и вещества. Ознакомиться с классификацией взрывоопасности и пожароопасности помещений и зон.

Четко представлять себе суть и составляющие системы пожарной защиты, ее назначение. Система пожарной защиты как комплекс методов, мероприятий и средств, направленных на ограничение распространения и локализации пожара, защита людей и материальных ценностей.

Для качественного освоения темы выполнить следующие задания:

1. Ознакомиться с нормативными актами:

Правила противопожарного режима в РФ (утв. Постановлением Правительства РФ от 16.09.2020 № 1479);

Правила технической эксплуатации электроустановок потребителей (утв. Приказом Минэнерго РФ от 13.01.2003 № 6);

инструкции по технике безопасности на рабочем месте;

правила использования средств индивидуальной защиты (СИЗ).

2. Составить чек-лист «Проверка соблюдения требований техники безопасности на рабочем месте» (не менее 10 пунктов), включающий: состояние оборудования; наличие и исправность СИЗ; соблюдение правил электробезопасности; доступность средств пожаротушения; организацию эвакуационных путей.

3. Ответить на вопросы:

Какие основные опасные факторы могут присутствовать на рабочем месте?

Какие меры предосторожности необходимо соблюдать при работе с электрооборудованием?

Каковы действия работника при обнаружении возгорания?

Как правильно использовать огнетушитель?

Какие виды СИЗ применяются для защиты от поражения электрическим током?

4. Написать мини-эссе «Роль человеческого фактора в возникновении аварийных ситуаций: как инструкции спасают жизни». (Объем: 1–1,5 страницы).

Тема 3. Управление и организация охраны труда в организациях

Изучая данную тему, необходимо четко представлять, что система управления охраной труда есть составная часть системы управления предприятием. Обратить внимание на следующие вопросы: Охрана труда как объект управления. Система управления охраной труда. Органы государственного управления охраной труда. Отраслевые, региональные системы управления охраной труда и система управления охраной труда на предприятии. Цель систем управления охраной труда, основные принципы их функционирования, объекты и субъекты управления, подготовка

управленческих решений. Основные функции управления ОТ и основные задачи. Служба охраны труда. (Необходимо уметь рассчитывать численность службы охраны труда). Комиссия по вопросам ОТ на предприятии. Комплексные проверки ОТ на предприятии. Регулирование ОТ в коллективном договоре.

Для качественного освоения темы выполнить следующие задания:

1. Ознакомиться с нормативными актами:

Приказ Минтруда РФ «Об утверждении примерного положения о системе управления охраной труда».

ГОСТ 12.0.230-2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования»;

типовое положение о системе управления охраной труда (СУОТ);

документы по обучению и инструктажу работников (программы, журналы регистрации).

2. Ответить на вопросы:

Какие три вида инструктажей проводятся на рабочем месте и чем они отличаются?

Какие документы подтверждают проведение инструктажей?

Как часто проводится обучение по охране труда для руководителей и специалистов?

Что такое СИЗ (средства индивидуальной защиты) и каков порядок их выдачи?

3. Составьте таблицу «Функции управления охраной труда», в которой будут следующие столбцы: «Кто управляет», «Что делает», «Каким документом подтверждает».

Тема 4. Оценка условий труда. Правила по охране труда в медицинских организациях

Изучая тему, необходимо уделить первостепенное внимание освоению методологии специальной оценки условий труда (СОУТ), закрепленной в Федеральном законе № 426-ФЗ. Важно не только знать этапы проведения СОУТ (от выявления вредных факторов до оформления декларации), но и понимать, как результаты этой оценки влияют на конкретные управленческие решения: установление гарантий и компенсаций работникам, определение периодичности обязательных медицинских осмотров и формирование программ по улучшению условий труда. Особое внимание следует уделить разграничению понятий «Охрана труда» и «Охрана здоровья», поскольку именно СОУТ служит связующим звеном между этими

двумя сферами, формализуя вредные факторы, действующие на рабочем месте.

Специфика Правил охраны труда в медицинских организациях требует отдельного изучения, поскольку она сопряжена с уникальными профессиональными рисками, которых нет в других отраслях. Необходимо детально разобрать вопросы, связанные с биологическими факторами (работа с инфицированным материалом, стерилизация, утилизация медицинских отходов классов Б и В) и химическими факторами (работа с сильнодействующими дезинфицирующими средствами и лекарственными препаратами). Менеджеру важно понимать, как правильно организовать систему личной профилактики, контролировать соблюдение требований к средствам индивидуальной защиты (особенно к респираторам и перчаткам), а также выстраивать систему внутреннего контроля за соблюдением санитарно-гигиенического режима в условиях высокой текучки кадров и постоянного контакта с источниками потенциальной опасности.

Для качественного освоения темы выполнить следующие задания:

1. Ознакомиться с нормативными актами:

Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда»;

Приказ Минтруда РФ от 24.04.2015 № 250н «Об утверждении особенностей проведения специальной оценки условий труда в медицинских организациях»;

СанПиН для медицинских организаций;

отраслевые правила по охране труда в здравоохранении.

2. Заполнить фрагмент карты СОУТ для должности «медицинская сестра процедурного кабинета», указав:

идентифицированные вредные и опасные факторы;

класс условий труда;

рекомендуемые меры по улучшению условий труда;

нормы выдачи СИЗ.

3. Написать краткий обзор (300–500 слов) «Особенности охраны труда в медицинских организациях», отразив: специфику профессиональных рисков; требования к организации рабочих мест; нормативные документы, регулирующие охрану труда в медицине; примеры лучших практик по обеспечению безопасности персонала.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к зачету, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме опроса по каждой теме.

Примерные вопросы текущего контроля:

1. Организация обучения по охране труда.
2. Расследование и учет несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.
3. Порядок обеспечения работников средствами индивидуальной защиты.
4. Составление инструкций.
5. Исследование микроклимата в рабочей зоне.
6. Исследование производственного шума.
7. Проверка электробезопасности в электроустановках.
8. Первичные средства пожаротушения.
9. Оказание доврачебной помощи пострадавшим при несчастных случаях.
10. Порядок обеспечения работников средствами индивидуальной защиты.
11. Служба охраны труда.
12. Основные нормативные правовые акты по обеспечению пожарной безопасности.
13. Порядок гигиены труда и медицины труда.
14. Организация охраны труда в организациях.
15. Понятие объекта повышенной опасности.
16. Государственное управление охраной труда.
17. Социальное страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

Шкала оценивания промежуточной аттестации

Итоговая оценка с учетом баллов за текущую успеваемость (балльная шкала)	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS
90 – 100	«зачтено»	A
80 – 89		B
75 – 79		C
70 – 74		D
60 – 69		E
35 – 59	«не зачтено»	FX
0 – 34		F

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено» 90-100	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Зачтено» 75-89	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позицией, ответами на дополнительные вопросы.
«Зачтено» 60-74	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно» 0-59	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из

рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, решение задач.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution>; (дата обращения: 17.03.2026).

2. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации». // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/19524> (дата обращения: 17.03.2026).

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изм. от 06.02.2026). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/17706> (дата обращения: 17.03.2026).

4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 08.03.2026). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/17704> (дата обращения: 17.03.2026).

5. Гражданский кодекс Российской Федерации (в основном, части 1 и 2 - федеральные законы от 30.11.1994 № 51 -ФЗ и от 26.01.1996 № 14-ФЗ соответственно). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/7279> (дата обращения: 17.03.2026).

6. Федеральный закон от 12.01.1996 № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (ред. от 21.12.2021). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/8739> (дата обращения: 17.03.2026).

7. Федеральный закон от 21.12.1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности» (ред. от 07.07.2025). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/7351> (дата обращения: 17.03.2026).

8. Федеральный закон от 22.07.2008 № 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности» (ред. от 25.12.2023). // Президент

России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/27899> (дата обращения: 17.03.2026).

9. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 23.05.2025). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698> (дата обращения: 17.03.2026).

10. Федеральный закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» (ред. от 28.11.2025). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/12705> (дата обращения: 17.03.2026).

11. Федеральный закон от 16.07.1999 № 165-ФЗ «Об основах обязательного социального страхования» (ред. от 28.11.2025). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/14139> (дата обращения: 17.03.2026).

12. Федеральный закон от 28.12.2013 № 400-ФЗ «О страховых пенсиях» (ред. от 28.11.2025). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38043> (дата обращения: 17.03.2026).

13. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ред. от 23.07.2025). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/34333> (дата обращения: 17.03.2026).

14. Федеральный закон от 28.12.2013 № 421-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О специальной оценке условий труда» (ред. от 28.06.2021). // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38028> (дата обращения: 17.03.2026).

15. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда». // Президент России : [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38048> (дата обращения: 17.03.2026).

7.2. Основная литература

1. Охрана труда : учебник / К. А. Ржесик, М. А. Решетько, А. Н. Бирюков [и др.]. – Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2025. – 263 с. – ISBN 978-5-00202-913-6. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/508825> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Графкина, М. В. Охрана труда : учебник / М.В. Графкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 212 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-019077-8. – Текст : электронный. – URL:

<https://znanium.ru/catalog/product/2084656> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Полякова, Е. В. Нормативные правовые основы охраны труда : учебно-методическое пособие / Е. В. Полякова, А. В. Щипанов. – Тольятти : ТГУ, 2024. – 47 с. – ISBN 978-5-8259-1632-3. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/484295> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.3. Дополнительная литература

1. Коробенков, А. Д. Основы охраны труда : учебное пособие / А. Д. Коробенков, А. Ю. Коробенкова. – Новосибирск : НГТУ, 2024. – 72 с. – ISBN 978-5-7782-5185-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/514672> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Ляпина, О. П. Охрана труда : практикум : учебное пособие / О. П. Ляпина. – Новосибирск : СГУГиТ, 2024. – 56 с. – ISBN 978-5-907711-93-8. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/484973> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Семенов, В. В. Охрана труда и пожарная безопасность технологических процессов / В. В. Семенов, А. А. Петручик, Г. К. Ивахнюк. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2023. – 268 с. – ISBN 978-5-507-47059-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/323099> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.4. Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Ростехнадзора [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gosnadzor.ru> (Дата обращения: 23.03.2026).

2. ISO/PAS 45005:2020(ru): Менеджмент охраны здоровья и безопасности труда. Общие руководящие указания по организации безопасной работы во время пандемии COVID-19 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:pas:45005:ed-1:v1:ru> (Дата обращения: 23.03.2026)

3. Журнал «Основы безопасности жизнедеятельности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.school-obz.org> (Дата обращения: 23.03.2026).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
СК-3. Владеет навыками применения законодательных норм по охране труда.	1. Использует актуальную нормативную базу (Трудовой кодекс РФ, Правила охраны труда, СанПиН) для правовой оценки условий труда на рабочем месте. 2. Демонстрирует умение интерпретировать требования

	<p>законодательства применительно к специфике деятельности конкретной организации.</p> <p>3. Владеет методами выявления потенциальных опасностей и оценки профессиональных рисков в соответствии с требованиями законодательства.</p> <p>4. Знает алгоритм разработки локальных нормативных актов (ЛНА) и инструкций по охране труда. Изучил порядок проведения специальной оценки условий труда (СОУТ) и правила предоставления компенсаций работникам. Демонстрирует навыки ведения документации по охране труда (журналы инструктажей, протоколы проверки знаний).</p> <p>5. Умеет организовывать процесс обучения персонала безопасным методам и приемам выполнения работ. Может организовать систему контроля за обеспечением работников средствами индивидуальной защиты (СИЗ) и соблюдением правил электро- и пожарной безопасности.</p>
--	---

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Основы делопроизводства»**

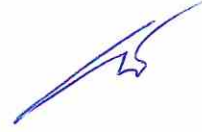
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Менеджмент в здравоохранении»

Донецк, 2026 г.

Автор–составитель:

заведующий кафедрой краеведения
Донецкого филиала РАНХиГС
д-р филол. наук, доцент



М.В. Балко

Автор–составитель:

заведующий кафедрой краеведения
Донецкого филиала РАНХиГС
д-р филол. наук, доцент

М.В. Балко

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
	4.1. Структура дисциплины	6
	4.2. Содержание дисциплины	7
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	7
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	9
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
	7.1. Нормативно-правовые документы	12
	7.2. Основная литература	13
	7.3. Дополнительная литература.....	14
	7.4. Интернет-ресурсы.....	14
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	15

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Основы делопроизводства» является совершенствование слушателями профессионального уровня знаний о документе; унифицированных системах документации; умений и навыков документирования управленческой деятельности и делопроизводства как основы информационных процессов в системе социально-экономического управления.

Задачи:

- расширить знания слушателей о системе современного регулирования делопроизводства;
- углубить знания слушателей об особенностях оформления различных видов документов делового общения;
- усовершенствовать умения и практические навыки слушателей в оформлении организационно-распорядительных, справочно-информационных, кадровых, учётно-финансовых документов и написании деловых писем.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Специализированные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно-управленческая	СК-2 Владеет основами делопроизводства	- Оформление документов в соответствии с установленными требованиями. - Организация документооборота. - Контроль исполнения документов. - Работа с архивными документами; поиск информации в нормативных документах и базах данных,	- Основных понятий и терминов делопроизводства. - Нормативно-правовой базы, регулирующей делопроизводство в организации. - Правил и стандартов оформления документов. - Системы документации и документооборота в организации. - Основ	- Составлять и оформлять различные виды документов в соответствии с требованиями. - Организовывать документооборот в соответствии с установленными правилами. - Использовать информационные технологии для работы с документами. - Вести учёт и контроль исполнения документов.

		связанных с делопроизводством.	организации работы с документами, в том числе с использованием информационных технологий.	
Коммуникативная	СК-5 Владеет этикой делового общения	- Составления деловых писем и других документов. - Соблюдения норм делового этикета в различных ситуациях. - Анализа и оценки эффективности делового общения.	- Норм и правил делового общения. - Правил делового этикета и протокола. - Этических аспектов ведения деловой переписки.	- Устанавливать и поддерживать деловые контакты. - Составлять деловые письма и другие документы с учётом норм делового этикета. - Вести себя профессионально и этично в различных деловых ситуациях.

3. ОБЪЁМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2

Объём дисциплины

Виды учебной работы	Количество часов (ч.) и (или) зачетных единиц	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) или зачетных единиц
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	8	8
лекционного типа (Л)	6	6
практические занятия (ПЗ)	2	2
Самостоятельная работа слушателя (СР)	28	28
Промежуточная аттестация	форма	Зачет
	час.	2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)	38	38

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Общая трудоемкость, час	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, (с применением ЭО) час.	Текущий контроль успеваемости (ДОТ)	Промежуточная аттестация (ЭО/час)	Код компетенции
			Всего	В том числе						
				В форме практической подготовки	Лекции	Практические занятия				
1	Делопроизводство и документация	9	2		2		7			СК2, СК5
2	Системы документации	9	2		2		7			СК2, СК5
3	Оформление реквизитов и бланков документов	9	2			2	7	О		СК2, СК5
4	Деловая корреспонденция	9	2		2		7			СК2, СК5
5	Форма контроля (зачет)	2							3	
6	Итого	38	8		6	2	28		2	

З -зачет; О – опрос; ДОТ – с применением дистанционных образовательных технологий, ЭО – с применением электронного обучения.

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1	Делопроизводство и документация	
2	Системы документации	
3		Оформление реквизитов и бланков документов
4	Деловая корреспонденция	

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема 1. Делопроизводство и документация

Ответить на вопросы

1. Что такое делопроизводство?
2. На какие составные части делится делопроизводство?
3. Что такое документирование?
4. Какие процессы входят в организацию работы с документами?
5. Что такое документ?
6. Какие существуют признаки документов, классификации?
7. Какую форму имеют стандартные документы?
8. Какую форму имеют индивидуальные документы?
9. Что такое вступление в тексте документа?
10. Что такое доказательство в тексте документа?
11. Что такое окончание в тексте документа?
12. Каков порядок расположения элементов структуры текста?
13. Какие существуют общие логические требования к тексту документа?
14. Какой текст является достоверным?
15. Какой текст является убедительным?
16. Как соотносятся между собой общие логические требования к тексту?

Тема 2. Системы документации

Ответить на вопросы

1. Какие системы документации существуют в современном ДОУ?
2. Что такое организационные документы?
3. Что придает организационным документам правовой характер?
4. Каковы основные виды и структура текста организационных документов?

5. Что такое распорядительные документы?
6. Какие учреждения могут выдавать различные распорядительные документы?
7. Каковы требования к составлению приказа?
8. Каковы основные виды информационно-справочных документов?
9. Каковы требования к составлению служебной записки?

Тема 3. Оформление реквизитов и бланков документов

Ответить на вопросы

1. Что такое реквизит?
2. Что такое формуляр-образец?
3. Какие основные требования к оформлению реквизитов предъявляет ГОСТ-2025?
4. Какими способами оформляется реквизит «дата»?
5. Какие варианты оформления реквизита «адресат»?
6. На какие документы проставляется реквизит «гриф утверждения»?
7. Из каких элементов состоит реквизит «резолуция»?
8. Как оформляется реквизит «заголовок к тексту»?
9. Из каких элементов состоит реквизит «гриф согласования»?
10. Каков порядок подписания различных типов документов?
11. На какие документы проставляются печати?
12. С какими учреждениями и в каких случаях согласуют документы?

Тема 4. Деловая корреспонденция

Ответить на вопросы

1. Что такое служебное письмо?
2. Какие служебные письма требуют ответа?
3. Какие служебные письма не требуют ответа?
4. На какие виды делятся письма по количеству адресатов?
5. Какие реквизиты содержат все служебные письма?
6. Какая структура текста служебного письма?
7. Какие аспекты включают письма-запросы?
8. Какие аспекты включают письма-ответы?
9. Какие характерные особенности сопроводительного письма?
10. Какие характерные особенности рекомендательного письма?
11. Какова структура текста рекомендательного письма?

Примерные вопросы для самоконтроля:

1. Делопроизводство (документационное обеспечение управления) как

- функция управления, современные требования к его организации.
2. Документ, основные понятия, функции и способы документирования.
 3. Информация и документ. Классификация документов.
 4. Электронный документ и документооборот.
 5. Унификация и стандартизация как основное направление совершенствования документов.
 6. Системы документации. Унифицированные системы документации.
 7. Общие требования к тексту документа. Порядок изложения текста документа.
 8. Язык служебных документов.
 9. Правила оформления реквизитов.
 10. Виды бланков документов, их характеристика. Правила оформления, изготовления, учёта, использования и хранения бланков организации.
 11. Юридическая сила документов.
 12. Характеристика и состав организационно-правовых документов: требования к составлению и оформлению.
 13. Характеристика и состав распорядительных документов: требования к составлению и оформлению.
 14. Характеристика и состав информационно-справочных документов: требования к составлению и оформлению.
 15. Принципы и формы организации делопроизводства на предприятии.
 16. Служба документационного обеспечения управления: функции, структура, должностной состав.
 17. Понятие, принципы и характеристики документооборота.
 18. Основные этапы документооборота.
 19. Первоначальная обработка документов в организации.
 20. Технология рассмотрения документов в организации.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рамках самостоятельной работы слушатель осуществляет подготовку к зачёту, работая с законодательной базой, закрепляя понятия, изучая лекционный и практический материал.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме опроса по каждой теме.

Примерные вопросы текущего контроля:

1. Краткая история становления и развития делопроизводства в России.
2. Нормативно-методическая база делопроизводства.
3. Классификация документов.
4. Требования к оформлению реквизитов.

5. Способы утверждения и подписания документов.
6. Способы адресования и согласования документов.
7. Виды и назначение бланков.
8. Справочно-информационная документация.
9. Служебные письма: виды, требования к оформлению.
10. Протокол.
11. Распорядительная документация.
12. Приказ по основной деятельности.
13. Выписка из приказа и протокола.
14. Организационная документация.
15. Виды и назначение кадровой документации.
16. Приказ по личному составу.
17. Трудовая книжка.
18. Трудовой договор.
19. Учётно-финансовая документация.

Примерные тестовые задания промежуточной аттестации:

1. На какие части делится текст, приказа?

- а) вводная;
- б) констатирующая;
- в) основная;
- г) распорядительная.

2. Автором служебного письма является...

- а) должностное лицо, которое посылает письмо;
- б) исполнитель, который готовит письмо;
- в) организация, фирма, от имени которой посылается письмо;
- г) лицо, отправившее письмо.

3. Каким способом проставляется дата в грифе утверждения документа?

- а) машинописным способом;
- б) проставляется от руки секретарём после утверждения документа руководителем;
- в) проставляется самим руководителем в момент утверждения документа;
- г) проставляется любым способом.

4. Выберите правильно оформленный заголовок приказа по организационным вопросам:

- а) Об упорядочении работы с документами;
- б) Приказ по изменению оплаты отпусков;
- в) Приказ по созданию аттестационной комиссии;
- г) О реорганизации предприятия.

5. Положение о структурном подразделении – это:

- а) правовой акт, который устанавливает статус, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений или иных органов;
- б) правовой акт, который определяет статус организации, её задачи и функции, права, ответственность, порядок деятельности;

в) договор, стороны которого обязуются создать юридическое лицо и устанавливают порядок совместной деятельности по данному факту.

б. Что включает в себя техническое исполнение документа:

а) подготовку проекта документа, набор и распечатку текста проекта, корректировку содержания документа после согласования, оформление финального варианта документа;

б) предоставление распечатанного проекта документа руководителю на согласование, устранение неточностей, набор окончательного документа;

в) составление документа сразу в окончательном варианте, его подписание у руководителя, отправка документа адресату.

7. Когда документ является исполненным?

а) когда рассматриваемый в документе вопрос разрешён полностью и переписка по нему завершена;

б) как только документу присвоен регистрационный номер;

в) когда документ получен конечным адресатом.

Таблица 5

Шкала оценивания промежуточной аттестации

Итоговая оценка с учетом баллов за текущую успеваемость (балльная шкала)	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS
90 – 100	«зачтено»	A
80 – 89		B
75 – 79		C
70 – 74		D
60 – 69		E
35 – 59	«не зачтено»	FX
0 – 34		F

Таблица 6.

7. Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено» 90-100	Слушатель показал достаточно глубокие знания теоретического материала по дисциплине, умение связать теоретические знания с практикой, выстроил четкую и аргументированную позицию при ответе на вопрос. Демонстрирует свободное владение информацией по рассматриваемой проблематике, представляет полные и по существу ответы на дополнительные вопросы.
«Зачтено» 75-89	Слушатель изложил теоретический материал без существенных неточностей, однако были затруднения с обоснованием собственной позиции, ответами на дополнительные вопросы.
«Зачтено» 60-74	Показаны поверхностные знания, владеет только основными категориями, в ответе допускаются неточности, собственная позиция недостаточно аргументирована, вызывает затруднения обоснование связи теоретического материала с управленческой практикой, дополнительные вопросы вызывают затруднения.
«Неудовлетворительно» 0-59	Слушатель не отвечает по существу на поставленный вопрос, либо допускает грубые ошибки в ответе, затрудняется с приведением примеров.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Слушателям рекомендуется при изучении лекционных материалов обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Целесообразно в рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

В ходе изучения практических вопросов в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, алгоритмам составления документов разных типов.

При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен освоить актуальный тезаурус, повторить материал лекционных и практических занятий.

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации. – Москва : ИНФРА-М, 2026. – 70 с. – ISBN 978-5-16-016390-1. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.ru/catalog/product/2216930> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. ГОСТ Р 7.0.97-2025. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов (утв. Приказом Росстандарта от 26.06.2025 N 622-ст). – Текст : электронный. – URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510883/ (дата обращения: 17.03.2026).

7.2. Основная литература

1. Делопроизводство : учебник / Т. А. Быкова, Л. М. Вялова, Ю. М. Кукарина, Л. В. Санкина ; под общ. ред. доц. Т. А. Быковой. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2026. – 403 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/1907620. – ISBN 978-5-16-018052-6. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.ru/catalog/product/2237661> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Быкова, Т. А. Документационное обеспечение управления (делопроизводство) : учебное пособие / Т. А. Быкова, Т. В. Кузнецова, Л. В. Санкина ; под общ. ред. Т. В. Кузнецовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 304 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-004805-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2110037> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Павлова, Р. С. Документационное обеспечение управления / Р. С. Павлова. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2023. – 608 с. – ISBN 978-5-507-46443-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/310175> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Егоров, В. П. Документоведение и документационное обеспечение управления в условиях цифровой экономики / В. П. Егоров, А. В. Слиньков. – 4-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2023. – 372 с. – ISBN 978-5-507-45695-6. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/279827> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.3. Дополнительная литература

1. Зайцева, Е. В. Делопроизводство и архивное дело : учебное пособие / Е. В. Зайцева, Н. В. Гончарова. – Москва : ИНФРА-М, 2026. – 258 с. – (Среднее профессиональное образование). – ISBN 978-5-16-020233-4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2231204> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Основы делопроизводства : учебное пособие / А. М. Асалиев, И. И. Миронова, Е. А. Косарева, Г. Г. Вукович. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2026. – 146 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/24426. – ISBN 978-5-16-019135-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2235718> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Пронин, А. А. Документационное обеспечение управления : учебно-методическое пособие / А. А. Пронин. – Москва : Директ-Медиа, 2024. – 61 с. – ISBN 978-5-4499-4689-8. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2243379> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

4. Кузнецов, И. Н. Делопроизводство : учебно-справочное пособие / И. Н. Кузнецов. – 12-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 405 с. – ISBN 978-5-394-05261-3. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2082504> (дата обращения: 17.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Документация. Делопроизводство [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rucont.ru/rubric/23> (Дата обращения: 17. 03. 2026)

2. Журнал «Делопроизводство» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.top-personal.ru/officeworks.html> (Дата обращения: 17. 03. 2026)

3. Журнал: Делопроизводство и документооборот на предприятии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://delo-press.ru/journals/documents> (Дата обращения: 17. 03. 2026)

4. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа обеспечена условиями для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных

технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в полном объеме независимо от места нахождения слушателей.

Учебный процесс реализуется с применением системы электронного обучения в системе СДО Академии (АСУО). Материалы дисциплины размещены по ссылке <https://donetsk.gosedu.ru/programs>. Контактная работа со слушателями осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференций на платформе МТС Линк.

Доступ к средствам дистанционного обучения предоставляется в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без учета объемов потребляемого трафика за исключением перерывов для проведения необходимых ремонтных и профилактических работ при обеспечении совокупной доступности услуг не менее 99,5% в месяц.

Для обучения слушателям необходимы наличие стандартного пакета Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office), интернет-браузера и подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины, у слушателя должны быть сформированы компетенции:

Компетенции (код, содержание)	Индикаторы
СК-2 Владеет основами делопроизводства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Владеет навыками составления и оформления различных видов документов в соответствии с требованиями. 2. Организует документооборот в соответствии с установленными правилами. 3. Использует информационные технологии для работы с документами. 4. Осуществляет поиск информации в нормативных документах и базах данных, связанных с делопроизводством.
СК-5 Владеет этикой делового общения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Устанавливает и поддерживает деловые контакты. 2. Составлять деловые письма и другие документы с учётом норм делового этикета. 3. Владеет навыками этичного общения в различных деловых ситуациях.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Донецкий филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДАЮ
Директор института-филиала
Л.Б. Костровец

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)
«Менеджмент в здравоохранении»**

Донецк, 2026

Автор (-ы)-составитель (-и):
заведующий кафедрой менеджмента
непроизводственной сферы
Донецкого филиала РАНХиГС,
канд. экон. наук, доцент



Е.В. Тарасова

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ	4
2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДПП ПП	4
3. ФОРМЫ И ОБЪЕМ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ	9
4. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ИТОГОВЫМ АТТЕСТАЦИОННЫМ ИСПЫТАНИЯМ.....	9
5. ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ИТОГОВЫХ АТТЕСТАЦИОННЫХ ИСПЫТАНИЙ.....	10
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ	10
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ	23
7.1 Нормативно-правовые документы.....	23
7.2 Основная литература.....	24
7.3 Дополнительная литература.....	24
7.4 Интернет-ресурсы.....	25
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	25

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Итоговая аттестация слушателей по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки «Менеджмент в здравоохранении» (далее – Программа, ДПП) проводится с целью установления соответствия достигнутых выпускником результатов освоения ДПП.

Задачи:

- оценка уровня освоения выпускниками компетенций, определенных ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 N 952 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования», «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих» (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37) (ред. от 27.03.2018), необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в сфере здравоохранения, финансовых аспектов деятельности учреждений здравоохранения;

- оценка качества приобретенных умений и навыков, необходимых для управления медицинской организацией (учреждением) с применением инновационного подхода.

2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДПП III

Таблица 1

Результаты освоения дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в здравоохранении»

Виды деятельности	Общепрофессиональные / специализированные компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Организационно – управленческая	ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик	владение навыками анализа и решения типовых управленческих задач с использованием инструментов менеджмента и маркетинга, применения медиативных техник	основных категорий и закономерностей экономической, организационной и управленческой теории применительно к системе здравоохранения; принципов организации деятельности	применять понятийно-категориальный аппарат менеджмента и маркетинга для анализа конкретных ситуаций, возникающих в процессе управления медицинской организацией;

	управления		медицинских учреждений различных форм собственности; теоретических основ маркетинга в здравоохранении; типологий конфликтов, основ регулирования конфликтов в сфере здравоохранения	обобщать успешный опыт управления медицинскими организациями и адаптировать его для решения конкретных задач в своей профессиональной области, разрабатывать базовые стратегии компромиссов, сотрудничества
	ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе способность использовать информационно – аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач	владение навыками сбора первичных и вторичных данных о деятельности медицинской организации, их статистической обработки и анализа с использованием современных информационно -аналитических систем, а также методами интерпретации полученных результатов для обоснования управленческих решений и маркетинговых стратегий; способность корректно формулировать проблему, которую должен решить ИИ	современных методик сбора данных в здравоохранении; современных методов обработки и анализа данных; теоретических основ организации исследовательской деятельности применительно к изучению рынка медицинских услуг и внутренней среды медицинской организации; основ статистики, цифровых методов управления информацией, критериев применения ИИ в здравоохранении	выбирать адекватные методики сбора данных для решения конкретных управленческих или маркетинговых задач в медицинской организации; <ul style="list-style-type: none"> • применять современные методы статистического и сравнительного анализа для обработки данных о деятельности учреждения здравоохранения; использовать результат анализа данных для выявления проблем в управлении и формировании гипотез для их решения; проводить аудит бизнес-процессов; интегрировать

				результаты анализа данных в процессы планирования и контроля
СК-1. Способен организовывать и направлять коммерческую деятельность предприятия в соответствии с законодательными и нормативными требованиями для достижения финансовой эффективности, удовлетворения нужд потребителей, укрепления деловой репутации и обеспечения стабильности при эффективном использовании ресурсов и соблюдении предоставленных полномочий	владение навыками поиска баланса между достижением финансовой эффективности, удовлетворением потребностей пациентов и соблюдением врачебной этики	факторов, влияющих на удовлетворенность потребителей (пациентов) качеством медицинской помощи и сервиса, и их связи с деловой репутацией клиники	выявлять и прогнозировать потребности целевых групп пациентов для формирования востребованного предложения медицинских услуг, способствующего укреплению деловой репутации	
СК-2. Владеет основами делопроизводства	владение навыками оформления документов в соответствии с установленными требованиями, организацией документооборота, контроля исполнения документов, работы с архивными документами; поиска информации в нормативных документах и базах данных	основных понятий и терминов делопроизводства; нормативно-правовой базы, регулирующей делопроизводство в организации; правил и стандартов оформления документов; системы документации и документооборота в организации, основ работы с документами, в том числе с использованием информационных технологий	составлять и оформлять различные виды документов в соответствии с требованиями, организовывать документооборот, использовать информационные технологии для работы с документами, вести учёт и контроль исполнения документов	

Организационно – регулирующая	СК-3. Владеет навыками применения законодательных норм по охране труда	владение навыками разработки проектов локальных нормативных актов, обеспечивающих их безопасные условия труда	назначений инструкций по охране труда, основных задач и составных частей проектной документации по охране труда; состава и содержания основных проектных решений по безопасности труда; основных положений по охране труда, техники безопасности при проектировании инженерных сооружений	учитывать требования ОТ и ПБ при разработке проектной документации, требования государственных ОТ при разработке ИОТ в учреждении; организовывать работу по обеспечению ОТ и ТБ на рабочих местах
	СК-4. Способен осуществлять контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивает степень возможного риска.	владение навыками разработки, контроля реализации бизнес-планов, проектов, оценки рисков; методами анализа внешней и внутренней среды, финансового планирования и прогнозирования ключевых показателей деятельности организации	структуры и содержания бизнес-плана; методов оценки коммерческой состоятельности проектов; методов анализа рисков; финансового планирования и прогнозирования ключевых показателей деятельности организации; подходов к управлению рисками; правовых аспектов заключения договоров	разрабатывать бизнес-план проекта; оценивать потенциальные риски и разрабатывать меры по их минимизации; контролировать выполнение договорных обязательств; оценивать степень риска и принимать решения в условиях неопределенности, применять методики финансового планирования и прогнозирования ключевых показателей деятельности организации
Коммуникативная	СК-5 Владеет этикой делового	владение навыками	норм и правил делового	устанавливать и

	общения	составления деловых писем и других документов, соблюдения норм делового этикета в различных ситуациях, анализа и оценки эффективности делового общения	общения, делового этикета и протокола, этических аспектов ведения деловой переписки	поддерживать деловые контакты, составлять деловые письма и другие документы с учётом норм делового этикета, вести себя профессионально и этично в различных деловых ситуациях
--	---------	--	---	---

УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)

Код и наименование компетенции		Практический опыт	Знания	Умения
УК - 1	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	владение методами и инструментами управления проектами применительно к сфере здравоохранения, применения методики обоснования коммерческой и социально-экономической целесообразности инвестиций в медицине, применения метода оценки рисков и разработки мероприятий по их снижению; применения принципов проведения проектных совещаний для достижения промежуточных результатов проекта	специфики формулирования проектной задачи и способов ее решения через реализацию проектного управления; методов сетевого и календарного планирования, управления ресурсами и рисками; базовых принципов и методов оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, методов анализа рисков в медицинских проектах, проведения расчетов показателей эффективности и окупаемости	формулировать проектную задачу и способы ее решения через реализацию проектного управления; оценивать продолжительность и стоимость работ, идентифицировать и анализировать риски, разрабатывать план управления проектом, осуществлять мониторинг и контроль; разрабатывать бизнес-план организации, включая анализ рынка услуг и оценку спроса
УК - 2	Способен организовывать и руководить работой команды, выработать	владение навыками участия в формировании команды проекта, организации эффективного	основ теории и практики руководства командой в медицинской	формировать команду проекта с учетом профессиональных и личностных качеств;

	командную стратегию для достижения поставленной цели	взаимодействия между членами команды, распределения ролей и ответственности; техниками мотивации и развития персонала, методами оценки эффективности командной работы, инструментами профилактики и разрешения конфликтов, навыками коммуникации и управления в конфликтных ситуациях	сфере, лидерства и командообразования; методов мотивации и стимулирования; применения принципов построения эффективных коммуникаций в проекте; основных видов и стадии конфликтов, причин их возникновения, владение методами разрешения конфликтов; подходов к выработке командной стратегии	организовывать работу команды, проводить совещания, распределять задачи; мотивировать членов команды; оценивать эффективность работы команды; применять методы командной работы для достижения целей проекта, обеспечивать взаимодействие и сотрудничество внутри коллектива; применять базовые методы регулирования конфликтов, использовать элементы переговоров и медиативного подхода
--	--	---	---	---

3. ФОРМЫ И ОБЪЕМ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Трудоемкость итоговой аттестации составляет 6 часов. Сроки проведения итоговой аттестации – в соответствии с планом-графиком.

Итоговая аттестация проводится в форме междисциплинарного экзамена и состоит из следующих компонентов:

1. 50 тестовых заданий, каждое из которых предполагает выбор одного правильного ответа из четырех предложенных.

2. Решение практического задания.

Экзамен считается сданным, если слушатель, выполнил практическое и тестовые задания, набрав при этом не менее 60 баллов.

На выполнение заданий междисциплинарного экзамена отводится 120 минут.

Сроки проведения итоговой аттестации – в соответствии с планом-графиком.

4. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ИТОГОВЫМ АТТЕСТАЦИОННЫМ ИСПЫТАНИЯМ

Результаты итоговой аттестации должны свидетельствовать о заявленных в программе знаниях, умениях и навыках.

К итоговой аттестации по ДПП допускается слушатель, не имеющий задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план по соответствующей ДПП.

Итоговая аттестация слушателей по ДПП не может быть заменена оценкой уровня знаний на основе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации слушателей.

Слушателю, успешно прошедшему итоговую аттестацию, выдается документ установленного Академией образца (диплом о профессиональной переподготовке).

Слушатель, не прошедший аттестационное испытание или получивший по результатам аттестационного испытания неудовлетворительные результаты, к прохождению последующих аттестационных испытаний не допускается. Данной категории слушателей выдается справка об обучении или периоде обучения установленного Академией образца.

5. ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ИТОГОВЫХ АТТЕСТАЦИОННЫХ ИСПЫТАНИЙ

Итоговая аттестация проводится согласно расписанию, утвержденному курирующим заместителем директора Донецкого филиала РАНХиГС. Итоговая аттестация проводится с применением ЭО в образовательном портале: <https://donetsk.gosedu.ru> с обязательной идентификацией личности обучающегося.

Результаты прохождения аттестационного испытания оформляются протоколами заседания ИАК. Результаты заносятся в ведомость.

При необходимости апелляция подается и рассматривается в день проведения итоговой аттестации или в течение следующего рабочего дня в соответствии с Положением об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии.

Слушателю, не прошедшему итоговую аттестацию по уважительной причине, предоставляется возможность пройти аттестационное испытание без отчисления из Академии в соответствии с Положением об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Примерные вопросы для экзамена в форме тестирования:

1. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

А. Заместители.

- Б. Руководители подразделений.
- В. Руководители групп.
- Г. Нет правильного ответа.

2. Задача регулирования:

- А. Обновление планируемых заданий.
- Б. Обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей.
- В. Корректировка результатов деятельности.
- Г. Нет правильного ответа.

3. Задачами менеджмента являются:

- А. Тактическая.
- Б. Стратегическая.
- В. Контроль результатов деятельности и внесение корректировок.
- Г. Поддержание устойчивости фирмы и всех ее элементов и ее развитие.

4. По характеру и времени проведения какой вид инструктажа проводится с работниками других предприятий, прибывших в командировку, с учениками и студентами, проходящими практику, с прибывшими на экскурсию по предприятию, со всеми поступающими на временную или постоянную работу независимо от образования, должности и стажа работы:

- А. Вводный.
- Б. Первичный.
- В. Внеплановый.
- Г. Целевой.

5. Сколько времени отводится работодателю, получившему сообщение о несчастном случае, на передачу с использованием средств связи сообщения о несчастном случае Социальному фонду России; руководителю первичной организации профсоюза; руководителю предприятия, где работает пострадавший, если пострадавший является работником другого предприятия; органу государственного пожарного надзора по месту нахождения предприятия в случае наступления несчастного случая в результате пожара; центру санитарно-эпидемиологического надзора государственной санитарно-эпидемиологической службы Минздрава ДНР (в случае выявления острого профессионального заболевания (отравления):

- А. 1 час.
- Б. 2 часа.
- В. 4 часа.
- Г. Сутки.

6. *Что подразумевается под принципом ориентированной на потребителя компании?*

- А. Необходимость производства современной эффективной продукции.
- Б. Понимание и выполнение требований потребителей.
- В. Установка тесных связей со своими постоянными клиентами.
- Г. Нет правильного ответа.

7. *Что подразумевается под принципом взаимовыгодных отношений с поставщиком?*

- А. Улучшение ценности продукции, создаваемой обеими сторонами.
- Б. Повышение способности каждой из сторон создавать полезный продукт.
- В. Усовершенствование степени готовности компании осуществлять выпуск продукции.
- Г. Нет правильного ответа.

8. *Цель создания системы менеджмента:*

- А. Реализация цели компании, направленной на решение стратегических задач.
- Б. Объединение задач между структурными подразделениями компании.
- В. Реализация политики организации в сфере качества.
- Г. Нет правильного ответа.

9. *Инцидент – это:*

- А. Стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.
- Б. Накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними.
- В. Этап в динамике конфликта, выражающийся в переходе внутреннего противодействия во внешнее, в столкновении сторон.
- Г. Необходимое условие конфликта.

10. *Прием суперамортизации заключается в...*

- А. Уходе от конфликта.
- Б. Смягчении противоборства в конфликте.
- В. Усилении качеств, приписываемых противоборствующей стороной.
- Г. Самозащите с помощью оправдывающей аргументации.

11. *Критерий экономической эффективности определяется как:*

- А. Соотношение общего экономического ущерба и предотвращение экономического ущерба.
- Б. Соотношение общей стоимости медицинской помощи и предотвращенного экономического ущерба.

В. Соотношение затрат на лечение и затрат на профилактические мероприятия.

Г. Нет правильного ответа.

12. Методика доказательства экономической эффективности здравоохранения — это определение:

А. Стоимости медицинской помощи на поликлиническом и стационарном этапах.

Б. Общих затрат на подготовку медицинских кадров.

В. Стоимости научных исследований и их внедрения.

Г. Соотношения затрат на медицинскую помощь и экономического эффекта.

13. Укажите типы эффективности в здравоохранении:

А. Медицинская, экономическая и социальная.

Б. Медицинская, политическая и экономическая.

В. Медицинская, организационная и социальная.

Г. Медицинская, политическая и социальная.

14. В соответствии с Бюджетным кодексом РФ бюджет – это ...

А. Роспись государственных доходов и расходов на определенный срок, утвержденная в законодательном порядке.

Б. Крупнейший централизованный денежный фонд, аккумулированный с помощью перераспределения национального дохода и расходуемый государством для осуществления своих функций.

В. Форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государств и местного самоуправления.

Г. Нет правильного ответа.

15. Текущий финансовый год – это год, ...

А. Следующий за настоящим финансовым годом.

Б. В котором осуществляется исполнение бюджета, составление и рассмотрение проекта бюджета на очередной финансовый год (очередной финансовый год и плановый период).

В. Предшествующий настоящему финансовому году.

Г. Нет правильного ответа.

16. Валеология это:

А. Наука об индивидуальном здоровье.

Б. Наука об общественном здоровье.

В. Наука о здоровье здоровых и влияние на него образа жизни.

Г. Нет правильного ответа.

17. *Что является предметом изучения медицинской статистики?*

- А. Здоровье населения, данные о сети, деятельности, кадрах учреждений здравоохранения.
- Б. Народонаселение.
- В. Макроэкономические показатели.
- Г. Нет правильного ответа.

18. *Выберите, что из перечисленного в вариантах ответа оказывает наибольшее влияние на здоровье населения:*

- А. Генетические факторы.
- Б. Экономические факторы.
- В. Образ жизни.
- Г. Уровень развития здравоохранения.

19. *Какие компоненты не относятся к цифровым информационным технологиям?*

- А. Аппаратное обеспечение (Hardware).
- Б. Программное обеспечение (Software).
- В. Системы видеофиксации на основе аналоговых магнитофонов.
- Г. Сети и коммуникации (Networks and Communications).

20. *Медицинская статистика – это*

- А. Наука, изучающая количественную сторону массовых явлений здравоохранения и медицины в неразрывной связи с качественной стороной.
- Б. Наука, изучающая число заболеваний, травм, родившихся, умерших, инвалидов и т.д.
- В. Наука, изучающая нозологические формы, факторы, влияющие на заболеваемость, рождаемость, инвалидность (социально-экономические, природно-климатические, биологические).
- Г. Наука, изучающая деятельность медицинских организаций.

21. *Выберите определение понятия «маркетинг» по Ф. Котлеру:*

- А. Вид человеческой деятельности, направленный на определение скрытых потребностей.
- Б. Вид человеческой деятельности, направленный на активное продвижение товаров и услуг к потребителю.
- В. Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей путем обмена.
- Г. Вид человеческой деятельности, направленный на получение максимальной прибыли.

22. *Рынок медицинских услуг определяют как:*

- А. Рынок продавца.

- Б. Рынок покупателя.
- В. Совокупность существующих и потенциальных потребителей.
- Г. Рынок идей.

23. Наиболее распространённым механизмом внедрения этических норм в практику деловых отношений является:

- А. Этические кодексы.
- Б. Этические тренинги.
- В. Этический консалтинг.
- Г. Комитеты по этике.

24. Корпоративная культура — это:

- А. Система ценностей, которую разделяют все сотрудники фирмы, которая определяет поведение и характер жизнедеятельности организации.
- Б. Часть существующей в обществе морали, которая включает все представление о добре и зле.
- В. Система мировоззрения и мировосприятия менеджеров организации.
- Г. Социальная ответственность организации.

25. Пациенты имеют право:

- А. Приглашать священнослужителя.
- Б. Отказаться от медицинского вмешательства.
- В. Потребовать консилиум и консультацию других специалистов.
- Г. Все вышеперечисленное верно.

26. Назовите основные федеральные законы, принятые в сфере здравоохранения:

- А. О трансплантации органов и тканей.
- Б. О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании.
- В. Об охране окружающей среды.
- Г. Все вышеперечисленные.

27. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта?

- А. Выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия.
- Б. Обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности.
- В. Получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности.
- Г. Проведение финансового оздоровления.

28. *Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:*

- А. Нет верного варианта.
- Б. Социальные, организационные, коммерческие.
- В. Технические, коммерческие, социальные.
- Г. Экономические, социальные, организационные.

29. *В чем заключается общий смысл управления?*

- А. Налаживание ритмичной работы организации.
- Б. Смысл управления заключается в достижении целей через преодоление проблем.
- В. Формирование эффективных управляющих.
- Г. Сочетание внутренних и внешних факторов управления в организации.

30. *Уровни управления в здравоохранении:*

- А. Стратегический уровень. Tактический уровень. Оперативный уровень.
- Б. Министерства. Республиканские отделы. Областные, региональные отделы здравоохранения.
- В. Министерства. Республика. Область. Район.
- Г. Министерство. Область. Организация.

31. *В системе здравоохранения стандарт – это:*

- А. Нормативный документ, регламентирующий набор правил, нормативов и требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом.
- Б. Нормативный документ, разработанный на основе консенсуса и утвержденный соответствующим органом.
- В. Правила, условия и требования к различным видам медицинской деятельности.
- Г. Установленный государственными органами набор правил.

32. *Установите правильную последовательность фаз развития кризиса:*

- А. Кризис, оживление, подъем, депрессия.
- Б. Кризис, подъем, оживление, депрессия.
- В. Кризис, подъем, депрессия, оживление.
- Г. Кризис, депрессия, оживление, подъем.

33. *Какая ответственность может возникнуть при фиктивном банкротстве?*

- А. Административная.
- Б. Уголовная.
- В. Административная, уголовная.
- Г. Дисциплинарная.

34. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- А. Целенаправленность.
- Б. Правомерность.
- В. Плановость.
- Г. Коллегиальность.

35. Проблемное «свойство управленческого решения» — это:

- А. Срочность.
- Б. Плановость.
- В. Актуальность.
- Г. Последовательность разработки.

36. Системное свойство управленческого решения — это:

- А. Коллегиальность.
- Б. Плановость.
- В. Комплексность.
- Г. Актуальность.

37. Диффузия инноваций – это:

- А. Способность к генерированию инновационных решений.
- Б. Продажа объектов интеллектуальной собственности.
- В. Распространение и тиражирование инноваций.
- Г. Нет правильного ответа.

38. Укажите элементы, которые могут охраняться как товарные знаки.

- А. Слоганы, фирменные наименования.
- Б. Звуки, логограммы, логотипы.
- В. Слоганы, логограммы.
- Г. Нет правильного ответа.

39. Сетевой график проекта предназначен для:

- А. Управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
- Б. Управления материальными затратами.
- В. Управления конфликтами проектной команды.
- Г. Управления рисками.

40. Проектный треугольник – это

- А. Система ограничений проекта по времени ресурсам и качеству.
- Б. Система ограничений по инициации проекта.
- В. Описание жизненного цикла проекта.
- Г. Нет правильного ответа.

41. Цель проекта – это:

- А. Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта.

Б. Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта.

В. Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта.

Г. Нет правильного ответа.

42. Под инвестированием понимается:

А. Целенаправленное вложение капитала на определенный срок.

Б. Изучение «ниш» экономики для более выгодного вложения капитала.

В. Процесс принятия решений в условиях экономической неопределенности и многовариантности.

Г. Нет правильного ответа.

43. Товарами на инвестиционном рынке являются:

А. Объекты инвестиционной деятельности.

Б. Субъекты инвестиционной деятельности.

В. Прибыль от инвестиционной деятельности.

Г. Нет правильного ответа.

44. Каким способом проставляется дата в грифе утверждения документа?

А. Машинописным способом.

Б. Проставляется от руки секретарём после утверждения документа руководителем.

В. Проставляется самим руководителем в момент утверждения документа.

Г. Проставляется любым способом.

45. Положение о структурном подразделении – это:

А. Правовой акт, который устанавливает статус, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений или иных органов.

Б. Правовой акт, который определяет статус организации, её задачи и функции, права, ответственность, порядок деятельности.

В. Договор, стороны которого обязуются создать юридическое лицо и устанавливают порядок совместной деятельности по данному факту.

Г. Нет правильного ответа.

46. Право использовать самому объекты интеллектуальной собственности, а также разрешать (запрещать) это делать другому лицу – это:

А. Право автора.

Б. Исключительное право.

В. Право на неприкосновенность.

Г. Нет правильного ответа.

47. Интеллектуальная собственность – это:

А. Право автора обнародовать свое произведение или оставить в тайне.

Б. Совокупность правовых норм, регулирующих общественные отношения в процессе создания и использования результатов интеллектуальной деятельности.

В. Закрепленные законом права на результаты интеллектуальной деятельности в производственной, научной, литературной и других сферах.

Г. Нет правильного ответа.

48. Какое свойство изобретения как товара в наибольшей степени обеспечивает патентование?

А. Полезность.

Б. Редкость.

В. Универсальность.

Г. Нет правильного ответа.

49. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

А. Отсутствуют необходимые ресурсы.

Б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка.

В. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру.

Г. Нет правильного ответа.

50. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем, – это:

А. SWOT-анализ.

Б. STEEP-анализ.

В. Управленческий анализ.

Г. Нет правильного ответа.

Примерные практические задания

Кейс 1. Проблемы платного отделения поликлиники

Ситуация.

Городская поликлиника № 5 (800 посещений в смену) имеет платное отделение. За последние полгода:

- выручка снизилась на 18%;
- жалобы на долгое ожидание приёма выросли на 40%;
- загруженность врачей — 65% при плане 85%;
- себестоимость услуг выросла на 12%.

Главный врач поручил вам, менеджеру по коммерческой деятельности, разработать комплекс мер для улучшения работы платного отделения.

Вопросы по кейсу 1

Вопрос 1 (ОПК-1, СК-1, УК-1):

Назовите 3 основные причины сложившейся ситуации (экономические и организационные).

Вопрос 2 (ОПК-2, СК-4):

Какие 4 показателя нужно ежемесячно отслеживать для контроля ситуации?

Вопрос 3 (СК-5, УК-2):

Напишите краткое этичное обращение к заведующим отделениями для получения поддержки изменений (3–4 предложения).

Кейс 2. Внедрение электронного документооборота в больнице

Ситуация.

В многопрофильной больнице на 600 коек до сих пор используется бумажный документооборот:

- до 5% документов теряется ежемесячно;
- оформление выписки пациента занимает до 2 часов;
- штат регистраторов перегружен;
- был случай утери амбулаторной карты с иском от пациента.

Главный врач назначил вас руководителем проекта по внедрению системы электронного документооборота (СЭД).

Вопросы по кейсу 2

Вопрос 1 (ОПК-1, СК-2):

Назовите 3 проблемы, которые решит СЭД, и 3 новые проблемы, которые могут возникнуть при его внедрении.

Вопрос 2 (ОПК-2, УК-1):

Какие 4 параметра нужно измерить до внедрения СЭД, чтобы потом оценить его эффективность?

Вопрос 3 (СК-3, СК-5, УК-2):

Как внедрение СЭД повлияет на условия охраны труда персонала (2 положительных и 2 отрицательных фактора)?

Кейс 3. Открытие онкологического центра при районной больнице

Ситуация.

Районная больница (население района — 120 тыс. человек) получила государственное задание открыть Центр амбулаторной онкологической помощи (ЦАОП).

Срок открытия — 8 месяцев.

Бюджет — 25 млн рублей (оборудование, ремонт, обучение).

Требуется дополнительный штат: 3 врача-онколога, 5 медсестёр, 2 администратора.

Вы назначены управляющим ЦАОП. Необходимо спланировать открытие и дальнейшую коммерческую деятельность (платные услуги сверх госзадания).

Вопросы по кейсу 3

Вопрос 1 (ОПК-1, СК-1, УК-1):

Предложите 2 платные услуги (сверх ОМС), которые может оказывать центр. Опишите жизненный цикл проекта открытия ЦАОП (5 этапов).

Вопрос 2 (ОПК-2, СК-4):

Назовите 5 ключевых показателей для оценки эффективности ЦАОП через 6 месяцев работы.

Вопрос 3 (СК-3, СК-5, УК-2):

Напишите этичный ответ пациенту, который требует бесплатно провести дорогостоящее исследование, не входящее в госзадание.

Таблица 2

Распределение баллов по компонентам итоговой аттестации

50 тестовых заданий	75 баллов (по 1,5 балла за каждый правильный ответ)
Практическое задание	25 баллов

Критерии оценивания практического задания

Критерии оценивания Баллы	Соответствие заданному объему и структуре	Аналитичность решения проблемы	Аргументированность предложений	Применение профессиональных компетенций руководителя	Языковая грамотность и стиль изложения
5	Все пункты задания выполнены последовательно и детально, структура текста ясна и последовательна	Предложенный алгоритм действий глубокий, включает взвешенную оценку всех шагов и последствий решений	Аргументы исчерпывающие, приведены четкие основания выбора каждой меры, подкрепленные нормами корпоративной этики и законами	Демонстрируется глубокое владение профессиональными инструментами и стандартами медицинской службы, умение применять знания на практике	Текст написан грамотно, легко читается, стиль соответствует формальному стилю деловой коммуникации
4	Выполнено большинство требований задания, возможны незначительные отклонения от структуры	Решение демонстрирует понимание важности каждого этапа, однако некоторые моменты требуют большей детализации	Большая часть аргументации представлена ясно, хотя отдельные положения нуждаются в большем количестве доказательств	Профессиональные компетенции проявлены хорошо, но возможна дополнительная работа над некоторыми нюансами	Есть небольшие погрешности в оформлении или стиле, но они не мешают пониманию сути текста
3	Основные пункты задания присутствуют, но структурированность текста нарушена либо недостаточно подробно	План представлен поверхностно, основные идеи понятны, но детали отсутствуют	Основания выбора отдельных шагов представлены, но слабо аргументированы или неполны	Среднее использование профессиональных инструментов, недостаток деталей в описании методов	Несколько стилистических ошибок или неоправданных конструкций, снижающих общую выразительность текста
2	Часть пунктов задания выполнена некорректно или отсутствует логика повествования	Недостаточно глубокое рассмотрение возможных последствий шагов, многие детали упущены	Большинство утверждений сделано без достаточного объяснения причин	Неоднозначное применение профессионального инструментария, требуются дополнительные пояснения	Текст сложно читать из-за большого количества грамматических и стилистических недостатков
1	Задание выполнено фрагментарно, большая часть требований не соблюдена	Нет анализа эффективности мер, решение представлено упрощенно и однобоко	Практически полное отсутствие аргументации, причины выбора мер неясны	Отсутствие понимания профессиональной специфики и механизмов в сфере менеджмента здравоохранения	Ошибки значительно затрудняют восприятие текста, необходимы серьезные исправления

**Шкала оценивания заданий итоговой аттестации
(критерии оценивания)**

Балльная шкала	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS
90 – 100	«Отлично»	A
80 – 89	«Хорошо»	B
75 – 79		C
70 – 74		D
60 – 69	«Удовлетворительно»	E
35 – 59	«Неудовлетворительно»	FX
0 – 34		F

**7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

7.1 Нормативные правовые документы

1. Российская Федерация. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г., с изм. и доп. от ... // Официальный интернет-портал правовой информации России. – URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201412150001> (дата обращения: 04.03.2026).

2. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»: [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959 (дата обращения: 25.03.2026).

3. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»: [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895 (дата обращения: 25.03.2026).

4. . Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ (ред. от 06.12.2021) «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107289/ (дата обращения: 25.03.2026).

5. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года. Утверждена Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=471786> (дата обращения: 25.03.2026).

6. Федеральный закон Российской Федерации от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/ (дата обращения: 25.03.2026).

7.2 Основная литература

1. Кузнецов, И. Н. Делопроизводство : учебное пособие / И. Н. Кузнецов. – 10-е изд. – Москва : Дашков и К, 2022. – 460 с. – ISBN 978-5-394-04152-5. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/277238> (дата обращения: 08.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511532> (дата обращения: 08.03.2026).

3. Попова, И. В. Основы менеджмента : учебное пособие / И. В. Попова. – Иркутск : Иркутский ГАУ, 2023. – 177 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/366980> (дата обращения: 08.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Рыбкина, М. В. Антикризисное управление : учебное пособие / М. В. Рыбкина; Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2020. – 182 с. – Текст : электронный. – URL: <http://lib.ulstu.ru/venec/disk/2021/4.pdf> (дата обращения: 25.03.2026).

7.3 Дополнительная литература

1. Экономика для медиков : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщёва, Е. Г. Кирикуца [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Ю. В. Федоровой. - Москва : Лаборатория знаний, 2022. - 237 с. - ISBN 978-5-93208-612-4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1985769> (дата обращения: 26.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Цветков, А. Н. Основы менеджмента : учебник для СПО / А. Н. Цветков. — 5-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2025. – 192 с. – ISBN 978-5-507-51152-5. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/505860> (дата обращения: 09.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.4 Интернет – ресурсы

1. Президент России : официальный сайт. – Москва. – Режим доступа: обновляется в течение суток. – URL: <http://www.kremlin.ru/> (дата обращения: 10.10.2025). – Электронный ресурс.

2. Правительство Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – Режим доступа: обновляется в течение суток. – URL: <http://government.ru/> (дата обращения: 10.03.2026). – Электронный ресурс.

3. КонсультантПлюс : справочная правовая система. – Режим доступа: свободный (поиск). – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.03.2026). – Электронный ресурс.

4. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Режим доступа: для зарегистрированных пользователей. – URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 10.03.2026). – Электронный ресурс.

5. Образовательная платформа Юрайт. Для вузов и ссузов. – Режим доступа: для зарегистрированных пользователей. – URL: <https://urait.ru/> (дата обращения: 10.03.2026). – Электронный ресурс.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства.

2. Информационные технологии:
– компьютерная техника и системы связи, используемые для создания, сбора и обработки информации;

3. Образовательный портал: <https://donetsk.gosedu.ru>.