

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 06.11.2025 11:01:42
Уникальный программный ключ:
8d665791f4048370b679b22cf26583a2f341522e

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

НОЧУ ВО «МУППИ»

_____ В. В. Борисова

« 05 » июня 2025 г.

**Дополнительная профессиональная программа
профессиональной переподготовки**

«Менеджмент в здравоохранении»

Квалификация – руководитель медицинской организации

(504 часа)

Авторы:

Исаева О.Г., к.э.н., доцент

Кублашвили О.В., к.э.н., доцент

Москва, 2025

Содержание программы

РАЗДЕЛ 1. «ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ»	6
1.1. Характеристика приобретаемой квалификации	6
1.2. Цель реализации программы	7
1.3. Перечень профессиональных компетенций, формирующихся в результате освоения программы в соотношении с квалификационными характеристиками должностей работников в сфере здравоохранения	7
1.4. Соответствие модулей компетенциям	10
РАЗДЕЛ 2. «СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ»	12
2.1. Учебный план	12
2.2. Примерный календарный учебный график (на весь период обучения) приложение 1	13
2.3. Рабочие программы учебных дисциплин.	13
БАЗОВАЯ ЧАСТЬ	13
Модуль 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения»	13
Раздел 1. Характеристика модуля 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения»	13
1.1. Цель реализации модуля 1.1	13
1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 1.1	13
Раздел 2. Содержание модуля 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения»	14
2.1. Учебный план модуля 1.1	14
2.2. Рабочая программа модуля 1.1.	15
2.3. Календарный учебный график модуля 1.1	16
Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения»	16
3.1. Промежуточная аттестация по модулю 1.1.	16
Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения»	18
4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 1.1.	18
ПРОФИЛЬНАЯ ЧАСТЬ	21
Модуль 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении»	21
Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении»	21
1.1. Цель реализации модуля 2.1	21
1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.1	22
Раздел 2. Содержание модуля 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении»	24
2.1. Учебный план модуля 2.1	24
2.2. Рабочая программа модуля 2.1.	24
2.3. Календарный учебный график модуля 2.1	27
Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении»	30
Модуль 2.2. «Управление медицинской организацией»	33

Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.2. «Управление медицинской организацией»	33
1.1. Цель реализации модуля 2.2.....	33
1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.2.....	33
Раздел 2. Содержание модуля 2.2. «Управление медицинской организацией»	36
2.1. Учебный план модуля 2.2.....	36
2.2. Рабочая программа модуля 2.2.	37
2.3. Календарный учебный график модуля 2.2.....	40
3.1. Текущий контроль по модулю 2.2.	41
Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.2. «Управление медицинской организацией»	45
Модуль 2.3. «Психология управления в медицинской организации».....	47
Раздел 1. Характеристика модуля 2.3. «Психология управления в медицинской организации» ...	47
1.1. Цель реализации модуля 2.3.....	47
1.2. Планируемые результаты обучения 2.3.	48
Раздел 2. Содержание модуля 2.3. «Психология управления в медицинской организации»	50
2.1. Учебный план модуля 2.3.	50
2.2. Рабочая программа модуля 2.3.	50
2.3. Календарный учебный график модуля 2.3.....	54
Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.3. «Психология управления в медицинской организации».....	55
Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.3. «Психология управления в медицинской организации»	58
Модуль 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении»	59
Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении»	59
1.1. Цель реализации модуля 2.4.....	59
1.2. Планируемые результаты обучения модуля 2.4.....	60
Раздел 2. Содержание модуля 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении».....	61
2.1. Учебный план модуля 2.4.	61
2.2. Рабочая программа модуля 2.4.	62
2.3. Календарный учебный график модуля 2.4.....	64
Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении».....	65
Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении»	66
Модуль 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации»	68
Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации»	68
1.1. Цель реализации модуля 2.5.....	68
1.2. Планируемые результаты обучения модуля 2.5.....	68

Раздел 2. Содержание модуля 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации»....	70
2.1. Учебный план модуля 2.5.	70
2.2. Рабочая программа модуля 2.5.	71
2.3. Календарный учебный график модуля 2.5.....	73
Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации».....	74
Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации».....	76
Модуль 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации».....	78
Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации»	78
1.1. Цель реализации модуля 2.6.....	78
1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.6.....	79
Раздел 2. Содержание модуля 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации»	80
2.1. Учебный план модуля 2.6.....	80
2.2. Рабочая программа модуля 2.6.	81
2.3. Календарный учебный график модуля 2.6.....	82
Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации»	83
Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации»	85
Модуль 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации»	88
Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации»	88
1.1. Цель реализации модуля 2.7.....	88
1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.7.....	88
Раздел 2. Содержание модуля 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации»	89
2.1. Учебный план модуля 2.7.....	90
2.2. Рабочая программа модуля 2.7.	90
2.3. Календарный учебный график модуля 2.7.....	92
Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации»	93
Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации».....	95
Модуль 2.8. «Налоги, налогообложение в здравоохранении»	98
Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.8. «Налоги, налогообложение в здравоохранении»	98
1.1. Цель реализации модуля 2.8.....	98
1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.8.....	99

Раздел 2. Содержание модуля 2.8. «Налоги, налогообложение в здравоохранении»	100
2.1. Учебный план модуля 2.8.	100
2.2. Рабочая программа модуля 2.8.	101
2.3. Календарный учебный график модуля 2.8.	103
Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.8. «Налоги, налогообложение в здравоохранении»	103
Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.8. «Налоги, налогообложение в здравоохранении».....	107
Модуль 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении».....	110
Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении»	110
1.1. Цель реализации модуля 2.9.....	110
1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.9.....	110
Раздел 2. Содержание модуля 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении»	111
2.1. Учебный план модуля 2.9.	111
2.2. Рабочая программа модуля 2.9.	112
2.3. Календарный учебный график модуля 2.9.....	114
Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении».....	114
Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении».....	116
РАЗДЕЛ 3. «ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ»	118
РАЗДЕЛ 4. «ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ».....	129
Приложение 1	139

РАЗДЕЛ 1. «ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ»

1.1. Характеристика приобретаемой квалификации

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в здравоохранении» разработана на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952, и приказа Минздравсоцразвития России от 23.07.2010 № 541н (ред. от 09.04.2018) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения».

Основная цель вида профессиональной деятельности

Обеспечение деятельности и развития медицинской организации.

Функциональная карта вида профессиональной деятельности¹

Наименование должности	Должностные обязанности, к исполнению которых готовит программа профессиональной переподготовки	Знания, обладание которыми обеспечивается программой профессиональной переподготовки
Руководитель (директор, главный врач, управляющий, заведующий, начальник) медицинского учреждения	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации. Организует работу коллектива организации по оказанию и предоставлению качественных медицинских услуг населению. Обеспечивает организацию лечебно-профилактической, административно-хозяйственной и финансовой деятельности организации. Осуществляет анализ деятельности организации и, на основе оценки показателей ее работы, принимает необходимые меры по улучшению форм и методов работы. Утверждает штатное расписание, финансовый план, годовой отчет и годовой	Конституция Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации в сфере здравоохранения, защиты прав потребителей и санитарно-эпидемиологического благополучия населения;

¹ Таблица составлена на основании приказа Минздравсоцразвития России от 23.07.2010 № 541н (ред. от 09.04.2018) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения».

	бухгалтерский баланс организации. Обеспечивает выполнение обязательств по коллективному договору. Обеспечивает работникам своевременную и в полном объеме выплату заработной платы. Совершенствует организационно-управленческую структуру, планирование и прогнозирование деятельности, формы и методы работы организации, осуществляет подбор кадров, их расстановку и использование в соответствии с квалификацией. Принимает меры по обеспечению выполнения работниками организации своих должностных обязанностей. Обеспечивает и контролирует выполнение правил внутреннего трудового распорядка, по охране труда и пожарной безопасности при эксплуатации приборов, оборудования и механизмов. Представляет организацию в государственных, судебных, страховых и арбитражных органах, на международных мероприятиях, в государственных и общественных организациях по вопросам в сфере здравоохранения, предварительно согласованным с вышестоящим органом, в ведении которого находится данная организация. Осуществляет взаимодействие с органами местного самоуправления, службами гражданской обороны, медицины катастроф, территориальными органами внутренних дел и другими оперативными службами	теоретические основы социальной гигиены и организации здравоохранения; системы управления и организация труда в здравоохранении; статистика состояния здоровья населения; критерии оценки и показатели, характеризующие состояние здоровья населения; организация медико-социальной экспертизы; организация социальной и медицинской реабилитации больных; психология профессионального общения; основы трудового законодательства; основы менеджмента; порядок заключения и исполнения хозяйственных и трудовых договоров; основы страховой медицины
--	---	--

1.2. Цель реализации программы

Формирование у обучающихся профессиональных компетенций, обеспечивающих выполнение нового вида профессиональной деятельности в области менеджмента в здравоохранении.

1.3. Перечень профессиональных компетенций, формирующихся в результате освоения программы в соотношении с квалификационными характеристиками должностей работников в сфере здравоохранения

Магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения
--	---

Код компетенций	Компетенции	Должностные обязанности	Должен знать
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Организует работу коллектива организации по оказанию и предоставлению качественных медицинских услуг населению. Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации. Утверждает штатное расписание, финансовый план, годовой отчет и годовой бухгалтерский баланс организации. Обеспечивает работникам своевременную и в полном объеме выплату заработной платы	Статистику состояния здоровья населения. Психологию профессионального общения, основы менеджмента. Организацию медико-социальной экспертизы. Основы страховой медицины. Основы трудового законодательства
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	Осуществляет анализ деятельности организации и, на основе оценки показателей ее работы, принимает необходимые меры по улучшению форм и методов работы. Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации	Системы управления и организацию труда в здравоохранении. Основы менеджмента, критерии оценки и показатели, характеризующие состояние здоровья населения
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации.	Конституцию Российской Федерации, законы и иные нормативные правовые акты Российской

	эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Организует работу коллектива организации по оказанию и предоставлению качественных медицинских услуг населению. Обеспечивает организацию лечебно-профилактической, административно-хозяйственной и финансовой деятельности организации. Совершенствует организационно-управленческую структуру, планирование и прогнозирование деятельности, формы и методы работы организации, осуществляет подбор кадров, их расстановку и использование в соответствии с квалификацией. Принимает меры по обеспечению выполнения работниками организации своих должностных обязанностей, утверждает штатное расписание, финансовый план, годовой отчет и годовой бухгалтерский баланс организации	Федерации в сфере здравоохранения, защиты прав потребителей и санитарно-эпидемиологического благополучия населения. Теоретические основы организации здравоохранения. Основы страховой медицины. Статистику состояния здоровья населения. Психологию профессионального общения. Системы управления и организацию труда в здравоохранении. Основы трудового законодательства. Основы менеджмента. Организацию медико-социальной экспертизы.
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с	Осуществляет руководство деятельностью	Конституцию Российской Федерации, законы и иные нормативные

	использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	медицинской организации. Совершенствует организационно-управленческую структуру, планирование и прогнозирование деятельности, формы и методы работы организации, осуществляет подбор кадров, их расстановку и использование в соответствии с квалификацией. Обеспечивает организацию лечебно-профилактической, административно-хозяйственной и финансовой деятельности организации	правовые акты Российской Федерации в сфере здравоохранения, защиты прав потребителей и санитарно-эпидемиологического благополучия населения. Теоретические основы организации здравоохранения. Основы страховой медицины. Основы менеджмента, статистику состояния здоровья населения, критерии оценки и показатели, характеризующие состояние здоровья населения
--	--	--	---

1.4. Соответствие модулей компетенциям

Магистратура 38.04.02 (код компетенций)	Компетенции	Дисциплины/модули учебного плана
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Модуль 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении». Модуль 2.3. «Психология управления в медицинской организации». Модуль 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации». Модуль 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении»
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	Модуль 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении». Модуль 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации». Модуль 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации»

	решении управленческих и исследовательских задач	
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Модуль 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения». Модуль 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении». Модуль 2.2. «Управление медицинской организацией». Модуль 2.3. «Психология управления в медицинской организации». Модуль 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации». Модуль 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации». Модуль 2.8. «Налоги, налогообложение в здравоохранении»
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Модуль 2.2. «Управление медицинской организацией». Модуль 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации»

1.5. Категория обучающихся:

Уровень образования: ВО.

1.6. Форма обучения: очная с применением электронного обучения и ДОТ.

1.7. Режим занятий: в соответствии с календарным учебным графиком и круглосуточным доступом к образовательной платформе организации при соблюдении установленных сроков обучения.

1.8. Срок освоения программы: 13 месяцев.

1.9. Трудоемкость программы: 504 часа.

РАЗДЕЛ 2. «СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ»

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	трудоемкость
		Всего ауд., час	Лекции	Практические занятия			
1.	Базовая часть	10	5	5	4		14
1.1.	Нормативное обеспечение здравоохранения	10	5	5	4	Зачет	14
2.	Профильная часть	310	134	176	180		490
2.1.	Менеджмент и маркетинг в здравоохранении	31	16	15	18	Зачет	49
2.2.	Управление медицинской организацией	41	16	25	24	Зачет	65
2.3.	Психология управления в медицинской организации	35	15	20	16	Зачет	51
2.4.	Информационное обеспечение в здравоохранении	28	14	14	14	Зачет	42
2.5.	Стратегическое планирование и прогнозирование деятельности медицинской организации	29	11	18	24	Зачет	53
2.6.	Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации	36	12	24	28	Зачет	64
2.7.	Управление финансово-экономической сферой медицинской организации	38	18	20	16	Зачет	54
2.8.	Налоги, налогообложение в здравоохранении	24	12	12	12		36
2.9.	Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении	40	20	20	8		48
	Итоговая аттестация	8		8	20	Защита ИАР	28
	Итого:	320	139	181	184		504

2.2. Примерный календарный учебный график (на весь период обучения) приложение 1.

2.3. Рабочие программы учебных дисциплин.

БАЗОВАЯ ЧАСТЬ

Модуль 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения»

Раздел 1. Характеристика модуля 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения»

1.1. Цель реализации модуля 1.1.

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области нормативного обеспечения здравоохранения.

Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3

1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 1.1.

№ п/п	Уметь/Знать	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения	
		Код компетенции	Должностные обязанности	Должен знать
1.	Уметь: составлять и решать кейсы на	ОПК-3	Осуществляет руководство деятельностью	Конституцию Российской Федерации, законы и

	знание законодательства в сфере здравоохранения. Знать: стратегию составления и решения кейсов на законодательство в сфере здравоохранения		медицинской организации	иные нормативные правовые акты Российской Федерации в сфере здравоохранения, защиты прав потребителей и санитарно-эпидемиологического благополучия населения. Теоретические основы организации здравоохранения. Основы страховой медицины
--	---	--	-------------------------	---

1.3. Категория слушателей:

Уровень образования: ВО.

1.4. **Форма обучения:** очная с применением электронного обучения и ДОТ.

1.5. **Режим занятий:** в соответствии с календарным учебным графиком.

1.6. **Трудоемкость обучения:** 14 часов.

Раздел 2. Содержание модуля 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения»

2.1. Учебный план модуля 1.1.

№ п/п	Наименование разделов / тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекции ²	Практические занятия			

² Лекции – офлайн, интерактивные вебинары, презентации.

1.	Нормативно-правовое регулирование в области здравоохранения Российской Федерации	6	3	3			6
2.	Современная организация системы здравоохранения в Российской Федерации	4	2	2			4
	Промежуточная аттестация по модулю 1.1.				4	Тест № 1. Практическая работа № 1. Зачет на основании совокупности результатов теста № 1, практической работы № 1	4
	Итого:	10	5	5	4		14

2.2. Рабочая программа модуля 1.1.

Наименование разделов / тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1	2	3
Тема 1. Нормативно-правовое регулирование в области здравоохранения Российской Федерации	Лекция, 3 часа	Конституция РФ, основные федеральные законы и Указы Президента РФ в сфере здравоохранения. Государственная политика в сфере здравоохранения. Законодательство в сфере охраны здоровья и нормативные правовые акты, определяющие деятельность медицинских организаций. Особенности современного нормативно-правового регулирования во взаимодействии медицинских организаций и страховых компаний в системе ОМС. Нормативно-правовое регулирование в сфере реализации прав граждан при оказании медицинской помощи и защиты интересов медицинской организации. Стратегия составления и решения кейсов на законодательство в сфере здравоохранения
	Практическая работа, 3 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 1. Решение кейсов на применение содержания лекции
Тема 2. Современная организация системы	Лекция, 2 часа	Система здравоохранения в Российской Федерации. Тенденции развития системы здравоохранения. Медицинское

здравоохранения в Российской Федерации		страхование, бюджет Федерального фонда обязательного медицинского страхования. Финансирование российской системы здравоохранения. Пути совершенствования российской системы здравоохранения
	Практическая работа, 2 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 2. Решение кейсов на применение содержания лекции
Промежуточная аттестация по модулю 1.1.	Самостоятельная работа, 4 часа	Тест № 1. Практическая работа № 1. Составление и решение кейсов на знание законодательства в сфере здравоохранения. Зачет на основании совокупности результатов теста № 1, практической работы № 1

2.3. Календарный учебный график модуля 1.1.

№ п/п	Тема	Учебные недели/часы	
		1 неделя	2 неделя
1.	Нормативно-правовое регулирование в области здравоохранения Российской Федерации	Т, П/6	
2.	Современная организация системы здравоохранения в Российской Федерации		Т, П/4
	Промежуточная аттестация по модулю 1.1.		П/4 ПА
<i>Условные обозначения:</i> Т – теоретическая подготовка П – практическая работа, практика или стажировка, самостоятельная работа К – входной, текущий, промежуточный контроль знаний, умений ПА – промежуточная аттестация (экзамен, зачет)			

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения»

3.1. Промежуточная аттестация по модулю 1.1.

Тест № 1 по темам 1, 2

Форма проведения	Дистанционная
Виды оценочных материалов	Выберите правильный вариант ответа на каждый вопрос: 1. Какой закон является основным в сфере охраны здоровья граждан в Российской Федерации? а) Федеральный закон «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации».

	б) Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». в) Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения». 2. Кто несет ответственность за качество медицинской помощи, оказываемой в медицинских организациях? а) Лечащий врач. б) Главный врач медицинской организации. в) Медицинская организация. 3. Что является основанием для оплаты медицинской помощи, оказанной застрахованному лицу в рамках ОМС? а) Наличие у застрахованного страхового полиса ОМС. б) Договор на оказание и оплату медицинской помощи между медицинской организацией и страховой медицинской организацией. в) И то, и другое. 4. Установите соответствие «верно/неверно»: – страховая медицинская организация имеет право запрашивать у медицинской организации медицинскую документацию пациента без его согласия (верно/неверно); – медицинская организация обязана информировать пациента о его правах и обязанностях в системе ОМС (верно/неверно); – тарифы на оплату медицинской помощи по ОМС устанавливаются Федеральным фондом ОМС и не могут различаться в разных регионах (верно/неверно); – пациент имеет право на выбор медицинской организации и врача в соответствии с законодательством (верно/неверно); – медицинская организация не несет ответственности за качество медицинской помощи, оказанной по ОМС, если услуги были оказаны в соответствии со стандартами медицинской помощи (верно/неверно)
Критерии оценивания	Тест оценивается положительно при правильном выполнении не менее 70% заданий из 16 предложенных. Предоставляется неограниченное число попыток
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 1 по темам 1, 2

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Составление и решение кейсов на знание законодательства в сфере здравоохранения
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии составления и решения кейсов на знание законодательства в сфере здравоохранения
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. В кейсе в водной части представлены: название кейса, отражающее его суть; описание ситуации (обстоятельства дела, временные рамки, место действия, участники и их роли); описание проблемы с исходными данными (диагноз, манипуляции, документы и т.д.).

	3. Адекватно и конкретно сформулированы вопросы, на которые необходимо ответить в результате анализа и решения кейса. 4. При решении кейса определены: – какие отрасли права регулируют сложившуюся ситуацию (медицинское право, гражданское право, административное право, уголовное право и т.д.); – конкретные правовые нормы, применимые к данному кейсу; – какие нормы права были нарушены, и кто несет ответственность за эти нарушения; – степени вины каждого участника. 5. Представлены варианты решения проблемы с оценкой достоинств и недостатков каждого варианта и с учетом последствий для каждого участника. 6. Один из рассмотренных вариантов выбран в качестве окончательного решения с обоснованием этого выбора
Оценка	Зачтено/не зачтено

3.2. Промежуточная аттестация по модулю 1.1.

Форма промежуточной аттестации	Дистанционно
Требования к промежуточной аттестации	Выполнение всех форм контроля
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным по модулю 1.1. при положительном оценивании теста № 1, практической работы № 1
Оценка	Зачтено/не зачтено

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 1.1. «Нормативное обеспечение здравоохранения»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 1.1.

4.1.1. Нормативные документы (в актуальной редакции):

1. Указ Президента РФ от 06.06.2019 № 254 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года» (ред. от 27.03.2023).

2. Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» (ред. от 28.12.2024).

3. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ред. от 23.07.2025).

4. Постановление Правительства РФ от 05.05.2012 № 462 «О порядке распределения, предоставления и расходования субвенций из бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования бюджетам территориальных фондов обязательного медицинского страхования на осуществление переданных органам государственной власти субъектов Российской Федерации полномочий Российской Федерации в сфере обязательного медицинского страхования» (с изменениями и дополнениями).

5. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1640 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения» (ред. от 27.12.2024).

6. Постановление Правительства РФ от 27.12.2024 № 1940 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» (ред. от 04.09.2025).

7. Приказ Минздрава России от 28.02.2019 №108н (ред. от 04.09.2024) «Об утверждении Правил обязательного медицинского страхования».

8. Приказ Минздрава России от 14.11.2019 № 930 «Об утверждении порядка управления реализацией государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения».

9. Приказ Минздрава России от 28.02.2023 № 82 «Об утверждении методик расчета показателей государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения».

10. Приказ Минздрава России от 13.05.2025 № 275н «Об утверждении методики оценки эффективности налоговых расходов Российской Федерации, отнесенных к государственной программе Российской Федерации «Развитие здравоохранения».

11. Методические рекомендации по способам оплаты медицинской помощи за счёт средств обязательного медицинского страхования, утв. Минздравом России и ФФОМС 28.01.2025, №№: 31-2/115, 00-10-26-2-06/965.

4.1.2. Основная литература:

1. Архипов А.П., Турбина К.Е. О роли медицинского страхования в финансировании здравоохранения // Финансы. – 2022. - № 7. – С.28 – 33. [Электронный ресурс]. URL:<https://dlib.eastview.com/browse/doc/79129890>. (Дата обращения 26.07.2023).

2. Медицинское право России / отв. редактор А. А. Мохов. — Москва: Проспект, 2021. — 540 с. — ISBN 978-5-392-33765-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/227663>.

3. Медицинское право: учебник / Л. Л. Арзуманова, Н. В. Бандурина, А. В. Голышева [и др.] ; под ред. А. А. Мохова, Ю. А. Свирина, Л. Б. Ситдиковой. — Москва: Прометей, 2025. — 654 с. — ISBN 978-5-00172-749-1. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=721426>.

4. Павлюченко, В. Г. Социальное страхование: учебник / В. Г. Павлюченко; предисл. А. С. Матвеева. — 5-е изд., стер. — Москва: Дашков и К°, 2023. — 478 с.— ISBN 978-5-394-05276-7. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710092>.

4.1.3. Интернет-ресурсы:

1. Сайт Минздрава России: <https://minzdrav.gov.ru/> (дата обращения: 02.10.2025).

2. Сайт Федерального фонда обязательного медицинского страхования: <https://www.ffoms.gov.ru/> (дата обращения: 02.10.2025).

3. Информационно-правовой портал «Гарант»: <https://www.garant.ru/> (дата обращения: 02.10.2025).

4. Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 02.10.2025).

4.2. Материально-технические условия реализации рабочей программы модуля 1.1.

Для эффективной реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения университета;
- средства ВКС;
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

4.3. Кадровые условия реализации модуля 1.1.

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава: высшее образование или дополнительное профессиональное образование в области менеджмента, здравоохранении, юриспруденции.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование.

ПРОФИЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Модуль 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении»

Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении»

1.1. Цель реализации модуля 2.1.

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области менеджмента и маркетинга в здравоохранении.

Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1
2.	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3

1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.1.

№ п/п	Уметь/Знать	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения	
		Код компетенции	Должностные обязанности	Должен знать
1.	Уметь: разрабатывать план сегментирования и выбора целевого рынка медицинских услуг Знать: стратегию разработки плана сегментирования и выбора целевого рынка медицинских услуг	ОПК – 1	Организует работу коллектива организации по оказанию и предоставлению качественных медицинских услуг населению	Статистику состояния здоровья населения
2.	Уметь: разрабатывать план определения конкурентоспособности конкретных медицинских услуг и организаций здравоохранения Знать:	ОПК – 3	Организует работу коллектива организации по оказанию и предоставлению качественных медицинских услуг населению	Статистику состояния здоровья населения

	стратегию разработки плана определения конкурентоспособности конкретных медицинских услуг и организаций здравоохранения			
3.	Уметь: разрабатывать комплекс маркетинговых коммуникаций для организации здравоохранения Знать: стратегию разработки комплекса маркетинговых коммуникаций для организации здравоохранения	ОПК – 3	Обеспечивает организацию лечебно-профилактической, административно-хозяйственной и финансовой деятельности организации	Психологию профессионального общения

1.3. Категория слушателей:

Уровень образования: ВО.

1.4. Форма обучения: очная с применением электронного обучения и ДОТ.

1.5. Режим занятий: в соответствии с календарным учебным графиком.

1.6. Трудоемкость обучения: 49 часов.

Раздел 2. Содержание модуля 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении»

2.1. Учебный план модуля 2.1.

№ п/п	Наименование разделов / тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекции ³	Практически е занятия			
1.	Сущность и характерные черты современного менеджмента в системе здравоохранения	2	1	1			2
2.	Основы научного менеджмента	4	3	1			4
3.	Организация здравоохранения как система и как объект управления	3	3				3
4.	Особенности маркетинга в рамках медицинской организации	2	2				2
5.	Рыночное позиционирование организации здравоохранения	6	2	4	6	Практическая работа № 1	12
6.	Управление рыночной конкурентоспособностью организации здравоохранения	7	3	4	6	Практическая работа № 2	13
7.	Организация маркетинговых коммуникаций организации здравоохранения	6	2	4	6	Практическая работа № 3	12
	Промежуточная аттестация по модулю 2.1.					Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1–3	
	Итого:	31	16	15	18		49

2.2. Рабочая программа модуля 2.1.

³ Лекции – офлайн, интерактивные вебинары, презентации.

Наименование разделов / тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1	2	3
Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента в системе здравоохранения	Лекция, 1 час	Менеджер: его место и роль в организации здравоохранения, особенности управленческого труда. Сущность управленческой деятельности, объект и субъект управления. Разделение труда. Сущность и содержание принципов менеджмента в системе здравоохранения
	Практическое занятие, 1 час	Анализ содержания основных функций менеджмента здравоохранения
Тема 2. Основы научного менеджмента	Лекция, 3 часа	Основные этапы развития менеджмента. Школа научного менеджмента (рационалистическая школа): сущность, основные принципы, система управления Ф. Тейлора. Административная (классическая) школа: причины возникновения, принципы, развитие концепции А. Файоля. Школа психологии и человеческих отношений: основные концепции, Хотторнские эксперименты Э. Мэйо, пирамида потребностей А. Маслоу, теория Д. МакГрегора. Количественная школа (школа науки управления): главные направления, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении. Национальные модели менеджмента. Особенности развития менеджмента в России
	Практическое занятие, 1 час	Сравнительный анализ национальных моделей менеджмента
Тема 3. Организация здравоохранения как система и как объект управления	Лекция, 3 часа	Современные концепции менеджмента организаций здравоохранения. Особенности и специфика деятельности организации здравоохранения как системы и как объекта управления. Функциональные обязанности руководителей. Требования менеджмента к среде организации здравоохранения. Особенности среды функционирования организации здравоохранения. Специфика взаимодействия организации здравоохранения с органами государственного и муниципального управления, с общественностью и средствами массовой информации. Внутриорганизационное взаимодействие в организации здравоохранения и

		особенности управленческой деятельности руководителя
Тема 4. Особенности маркетинга в рамках медицинской организации	Лекция, 2 часа	Маркетинг как инструмент развития организации здравоохранения в условиях рыночной экономики. Сущность, содержание и особенности маркетинга организации здравоохранения. Концепции маркетинга. Цели и задачи маркетинга. Принципы маркетинга. Маркетинговый подход в управлении медицинской организации. Роль маркетинга в модернизации современного здравоохранения
Тема 5. Рыночное позиционирование организации здравоохранения	Лекция, 2 часа	Мотивы поведения потребителей. Оценка степени удовлетворенности потребителей медицинскими услугами. Сегментация как средство выбора перспективного целевого рынка. Методы сегментации рынка медицинских услуг. Рыночное позиционирование организации здравоохранения: цели и задачи. Построение карты позиционирования. Стратегии позиционирования. Стратегия разработки плана сегментирования и выбора целевого рынка медицинских услуг
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 1. Разработка плана сегментирования и выбора целевого рынка медицинских услуг (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 6 часов	Практическая работа № 1. Разработка плана сегментирования и выбора целевого рынка медицинских услуг (условия по выбору обучающегося)
Тема 6 Управление рыночной конкурентоспособностью организации здравоохранения	Лекция, 3 часа	Медицинские услуги. Виды и формы медицинских услуг. Факторы конкурентоспособности медицинских услуг. Цели политики на рынке медицинских услуг. Факторы ценообразования. Цена как стратегический инструмент. Методы ценообразования. Стратегии и тактики ценообразования. Реализация маркетинговой деятельности в организации здравоохранения. Модель пяти сил Портера. Интегральный показатель конкурентоспособности. Стратегия разработки плана определения конкурентоспособности конкретных

		медицинских услуг и организаций здравоохранения
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 2. Разработка плана определения конкурентоспособности конкретных медицинских услуг и организаций здравоохранения (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 6 часов	Практическая работа № 2. Разработка плана определения конкурентоспособности конкретных медицинских услуг и организаций здравоохранения (условия по выбору обучающегося)
Тема 7. Организация маркетинговых коммуникаций организации здравоохранения	Лекция, 2 часа	Каналы коммуникации: структура и типология. Задачи и особенности маркетинговых коммуникаций организации здравоохранения. Планирование маркетинговых коммуникаций. Реклама. PR. Интернет-коммуникации. Стратегия разработки комплекса маркетинговых коммуникаций для организации здравоохранения
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 3. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций для организации здравоохранения (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 6 часов	Практическая работа № 3. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций для организации здравоохранения (условия по выбору обучающегося)
Промежуточная аттестация по модулю 2.1.		Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1 – 3

2.3. Календарный учебный график модуля 2.1.

№ п/п	Тема	Учебные недели/часы				
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя
1.	Сущность и характерные черты современного менеджмента в системе здравоохранения	Т,П/2				
2.	Основы научного менеджмента	Т,П/4				
3.	Организация здравоохранения как система и как объект	Т/3				

	управления					
4.	Особенности маркетинга в рамках медицинской организации		T/2			
5.	Рыночное позиционирование организации здравоохранения		T,П/6	П/6		
6.	Управление рыночной конкурентоспособностью организации здравоохранения			T/3	П/10	
7.	Организация маркетинговых коммуникаций организации здравоохранения				T/2	П/10
	Промежуточная аттестация по модулю 2.1.					ПА
<i>Условные обозначения:</i> Т – теоретическая подготовка П – практическая работа, практика или стажировка, самостоятельная работа К – входной, текущий, промежуточный контроль знаний, умений ПА – промежуточная аттестация (экзамен, зачет)						

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении»

3.1. Текущий контроль по модулю 2.1.

Практическая работа № 1 по теме 5

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка плана сегментирования и выбора целевого рынка медицинских услуг (условия по выбору обучающегося)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки плана сегментирования и выбора целевого рынка медицинских услуг
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Определены цели сегментации. 3. Осуществлено уточнение рынка медицинских услуг с учетом поставленных целей: объем рынка, тенденции, конкуренты, нормативное регулирование, ключевые факторы успеха. 4. Подготовлены листы опросов, анкет для анализа целевой аудитории потребителей медицинских услуг. 5. Подготовлена таблица SWOT-анализа для определения собственных возможностей с учетом поставленных целей. 6. Определены основные переменные сегментирования для медицинских услуг.

	7. Определены критерии оценивания каждого сегмента и создана матрица привлекательности сегментов. 8. Выбрана стратегия/ии охвата рынка образовательных услуг. 9. Запланирована разработка комплекса маркетинга (4P – Product, Price, Place, Promotion). 10. Запланированы критерии оценивания результатов и контроль реализации процессов
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 2 по теме 6

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка плана определения конкурентоспособности конкретных медицинских услуг и организаций здравоохранения (условия по выбору обучающегося)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки плана определения конкурентоспособности конкретных медицинских услуг и организаций здравоохранения
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Разработан подготовительный этап, в котором определены: цели, оцениваемые конкретные медицинские услуги, организации здравоохранения, границы оценки, целевая аудитория. 3. Разработан план анализа внешней среды, который включает в себя планы по: определению ключевых конкурентов, сбору информации о конкурентах и конкурентной среде. 4. Разработан план анализа внутренней среды, который включает в себя планы по: оценке ресурсов и возможностей с учетом поставленных целей, оценке рассматриваемых медицинских услуг. 5. Определены показатели и конкретизированы критерии конкурентоспособности. 6. Разработан план оценки конкурентоспособности для расчета интегрального показателя конкурентоспособности
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 3 по теме 7

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций для организации здравоохранения (условия по выбору обучающегося)
Форма проведения	Дистанционно

Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки комплекса маркетинговых коммуникаций для организации здравоохранения
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме; 2. Определена и конкретизирована целевая аудитория. 3. Определены цели маркетинговых коммуникаций. 4. Разработан план использования каналов коммуникации. 5. Разработаны стратегии представления контента с учетом выбранных каналов коммуникации. 6. Определены возможности распределения бюджета на запланированные каналы коммуникации и создание контента. 7. Разработан календарный план реализации комплекса маркетинговых коммуникаций с указанием ответственных и необходимых ресурсов. 8. Разработаны критерии оценки эффективности маркетинговых коммуникаций
Оценка	Зачтено/не зачтено

3.2. Промежуточная аттестация по модулю 2.1.

Форма промежуточной аттестации	Дистанционно
Требования к промежуточной аттестации	Выполнение всех практических работ №№ 1–3 в соответствии с требованиями к каждой из работ
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным по модулю 2.1. при положительном оценивании практических работ №№ 1–3
Оценка	Зачтено/не зачтено

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.1. «Менеджмент и маркетинг в здравоохранении»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 1.2.

4.1.1. Основная литература:

1. Ким, С. А. Маркетинг: учебник / С. А. Ким. — Москва: Дашков и К, 2022. — 260 с. — ISBN 978-5-394-04233-1. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277337>.
2. Климович, Л. К. Основы менеджмента: учебник / Л. К. Климович. — 4-е изд., испр. и доп. — Минск : РИПО, 2021. — 283 с. — ISBN 978-985-7253-59-

3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/194961>.

3. Краснянская, О. Стратегический маркетинг: теория и практика : учебник / О. Краснянская. — Москва : СОЛОН-Пресс, 2024. — 112 с. — ISBN 978-5-91359-489-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/453965>.

4. Францева, В. О. Современные тенденции в управлении здравоохранением: учебно-методическое пособие / В. О. Францева, Д. С. Потапова, А. А. Федорова. — Ставрополь: СтГМУ, 2022. — 52 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/391766>.

5. Цахаев, Р. К. Маркетинг: учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. — 6-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 552 с. — ISBN 978-5-394-04350-5. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229454>.

6. Шевченко, Д. А. Стратегический маркетинг: учебник: [16+] / Д. А. Шевченко. — Москва: Директ-Медиа, 2022. — 352 с.: ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=688902>.

7. Юрьев, В. К. Управление здравоохранением: учебно-методическое пособие / В. К. Юрьев, К. Е. Моисеева, М. С. Антипов. — Санкт-Петербург: СПбГПМУ, 2022. — 44 с. — ISBN 978-5-907565-14-2. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/344318>.

4.1.2. Дополнительная литература:

1. Борзов, В. И. Современные подходы к менеджменту качества : учебное пособие / В. И. Борзов. — Москва : МАИ, 2021. — 57 с. — ISBN 978-5-4316-0791-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298571>.

2. Васильев, В. А. Современные системы и методы менеджмента качества : учебное пособие / В. А. Васильев. — Москва : МАИ, 2022. — 91 с. —

ISBN 978-5-4316-0955-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298592>.

3. Котляревская, И. В. Стратегический маркетинг: учебное пособие: в 2 частях / И. В. Котляревская; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. — Часть 1. — 141 с.: схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697285>.

4. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / В. Б. Литовченко, В. А. Хайтбаев, И. В. Додорина. — Самара : СамГУПС, 2020. — 89 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161314>.

5. Хомутова, Е. Г. Современные инструменты менеджмента качества : учебное пособие / Е. Г. Хомутова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 181 с. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/167626>.

4.2. Материально-технические условия реализации модуля 2.1.

Для эффективной реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения университета;
- средства ВКС;
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

4.3. Кадровые условия реализации модуля 2.1.

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава: высшее образование или дополнительное профессиональное образование в области экономики, менеджмента здравоохранения.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование.

Модуль 2.2. «Управление медицинской организацией»

Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.2. «Управление медицинской организацией»

1.1. Цель реализации модуля 2.2.

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области управления медицинской организацией.

Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3
2.	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4

1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.2.

№ п/п	Уметь/Знать	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения
------------------	--------------------	--	--

		Код компетенции	Должностные обязанности	Должен знать
1.	Уметь: разрабатывать проект организационной структуры медицинской организации Знать: стратегию разработки проекта организационной структуры медицинской организации	ОПК-4	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации	Конституцию Российской Федерации, законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации в сфере здравоохранения, защиты прав потребителей и санитарно-эпидемиологического благополучия населения. Теоретические основы организации здравоохранения. Основы страховой медицины
2.	Уметь: проектировать распределения/делегирувания управленческих функций в медицинской организации Знать: стратегию проектирования распределения/делегирувания управленческих функций в медицинской организации	ОПК-4	Совершенствует организационно-управленческую структуру, планирование и прогнозирование деятельности, формы и методы работы организации, осуществляет подбор кадров, их расстановку и использование в соответствии с квалификацией	Системы управления и организацию труда в здравоохранении
3.	Уметь: составлять и оформлять основные организационно-правовые документы медицинской организации Знать: стратегии составления и оформления основных организационно-правовых документов	ОПК-3	Совершенствует организационно-управленческую структуру, планирование и прогнозирование деятельности, формы и методы работы организации, осуществляет подбор кадров, их расстановку и	Системы управления и организацию труда в здравоохранении

	медицинской организации		использование в соответствии с квалификацией	
4.	Уметь: составлять и оформлять основные распорядительные документы медицинской организации Знать: стратегии составления и оформления основных распорядительных документов медицинской организации	ОПК-3	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации	Основы трудового законодательства
5.	Уметь: составлять и оформлять плановые документы медицинской организации Знать: стратегии составления и оформления плановых документов медицинской организации	ОПК-3	Совершенствует организационно-управленческую структуру, планирование и прогнозирование деятельности, формы и методы работы организации, осуществляет подбор кадров, их расстановку и использование в соответствии с квалификацией	Основы менеджмента

1.7. Категория слушателей:

Уровень образования: ВО.

1.8. Форма обучения: очная с применением электронного обучения и ДОТ.

1.9. Режим занятий: в соответствии с календарным учебным графиком.

1.10. Трудоемкость обучения: 65 часов.

Раздел 2. Содержание модуля 2.2. «Управление медицинской организацией»

2.1. Учебный план модуля 2.2.

№ п/п	Наименование разделов / тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекции ⁴	Практические занятия			
1.	Современные подходы, тенденции в управлении медицинской организацией и особенности ее корпоративной культуры	3	2	1			3
2.	Организационная структура медицинской организации	7	2	5	6	Практическая работа № 1	13
3.	Теория и практика управления медицинской организацией	8	3	5	6	Практическая работа № 2	14
4.	Документирование трудовых правоотношений в медицинской организации	5	3	2			6
5.	Особенности организационно-правовых документов в медицинской организации	6	2	4	4	Практическая работа № 3	10
6.	Особенности распорядительных документов медицинской организации	6	2	4	4	Практическая работа №4	10
7.	Особенности плановых документов медицинской организации	6	2	4	4	Практическая работа № 5	10
	Промежуточная аттестация по модулю 2.2.					Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1–5	
	Итого:	41	16	25	24		65

⁴ Лекции – офлайн, интерактивные вебинары, презентации.

2.2. Рабочая программа модуля 2.2.

Наименование разделов / тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1	2	3
Тема 1. Современные подходы, тенденции в управлении медицинской организацией и особенности ее корпоративной культуры	Лекция, 2 часа	Современные принципы и методы, подходы управления медицинской организацией. Новые тенденции в функциях управления. Среда и факторы управления медицинской организацией. Факторы, влияющие на кадровую политику организации. Формирование и поддержание корпоративной культуры медицинской организации и ее особенности
	Практическое занятие, 1 час	Анализ содержания основных положений лекции
Тема 2. Организационная структура медицинской организации	Лекция, 2 часа	Особенности современной структуры медицинской организации. Управление ресурсами медицинской организации. Эффективность управления медицинской организацией. Управление ресурсами медицинской организации. Стратегия и примеры разработки проекта организационной структуры медицинской организации
	Практическое занятие, 5 часов	Работа в малых группах. Тренинг № 1. Разработка проекта организационной структуры медицинской организации
	Самостоятельная работа, 6 часов	Практическая работа № 1. Разработка проекта организационной структуры медицинской организации (организация по выбору обучающегося)
Тема 3. Теория и практика управления медицинской организацией	Лекция, 3 часа	Типология управленческих решений. Управление изменениями. Проектное управление. Методы эффективного проектного управления. Система управления медицинской организацией: понятие, структура. Функциональный и структурный подходы. Основные элементы системы управления медицинской организацией. Перспективы развития современного управления. Эффективность управления. Теория систем как основа теории организации: понятие, признаки, законы систем. Классификация систем, особенности социальных систем. Основопологающие

		законы организации. Типология управленческих решений. Управление изменениями. Проектное управление. Методы эффективного проектного управления. Матрица ответственности RACI как инструмент структурирования ролей и ответственности каждого сотрудника медицинской организации. Стратегия проектирования распределения/делегирувания управленческих функций в медицинской организации
	Практическое занятие, 5 часов	Работа в малых группах. Тренинг № 2. Проектирование распределения /делегирувания управленческих функций в медицинской организации
	Самостоятельная работа, 6 часов	Практическая работа № 2. Проектирование распределения/делегирувания управленческих функций в медицинской организации (организация по выбору обучающегося)
Тема 4. Документирование трудовых правоотношений в медицинской организации	Лекция, 3 часа	Документирование работы с персоналом в медицинской организации. Понятие и структура персональных данных. Требования к обработке и передаче персональных данных. Структура кадровой и информационно-документационной системы. Характеристика комплексов кадровой документации. Унифицированные формы приказов по личному составу. Документация по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда. Правила ведения трудовых книжек. Состав процедур и документирование приема, перевода, увольнения персонала. Процесс защиты персональных данных в кадровой службе. Особенности хранения кадровой документации
	Практическое занятие, 2 часа	Анализ основных ошибок, возникающих при работе с кадровыми документами
Тема 5. Особенности организационно-правовых документов в медицинской организации	Лекция, 2 часа	Особенности и характерные черты организационно-правовых документов в медицинской организации. Стратегии составления и оформления основных организационно-правовых документов медицинской организации: устав, должностная инструкция, правила

		внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение о структурном подразделении
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 3. Составление основных организационно-правовых документов медицинской организации: устав, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение о структурном подразделении
	Самостоятельная работа, 4 часа	Практическая работа № 3 (с учетом тренинга № 3) Оформление основных организационно-правовых документов медицинской организации (с учетом особенностей организации обучающегося): устав, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение о структурном подразделении
Тема 6. Особенности распорядительных документов медицинской организации	Лекция, 2 часа	Распорядительная документация в медицинской организации. Принципы составления, стадии подготовки, визирования и подписания распорядительных документов. Справочно-информационные документы. Служебные письма. Классификация корреспонденции; инициативная и ответная деловая и коммерческая. Язык и стиль деловой корреспонденции. Стратегии составления и оформления основных распорядительных документов медицинской организации: приказы, распоряжения, постановления (региональный и федеральный уровни), указания, решения
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 4. Составление основных распорядительных документов медицинской организации (документы по выбору обучающихся)
	Самостоятельная работа, 4 часа	Практическая работа № 4 (с учетом тренинга № 4) Оформление основных распорядительных документов медицинской организации (с учетом особенностей организации обучающегося)
Тема 7. Особенности плановых документов медицинской организации	Лекция, 2 часа	Плановые документы медицинской организации их характеристики и особенности. Стратегии составления и оформления плановых документов

		медицинской организации: план, перспективный план, программа, график, схемы (генеральная схема и т.д.). Формы отчетной документации. Отчетная и отчетно-справочная документация медицинской организации
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 5. Составление основных плановых документов медицинской организации (документы по выбору обучающихся)
	Самостоятельная работа, 4 часа	Практическая работа № 5 (с учетом тренинга № 5). Оформление основных плановых документов медицинской организации (с учетом особенностей организации обучающегося)
Промежуточная аттестация по модулю 2.2.		Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1 – 5

2.3. Календарный учебный график модуля 2.2.

№ п/п	Тема	Учебные недели/часы						
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя
1.	Современные подходы, тенденции в управлении медицинской организацией и особенности ее корпоративной культуры	Т,П/3						
2.	Организационная структура медицинской организации	Т,П/7	П/6					
3.	Теория и практика управления медицинской организацией		Т/3	П/11				
4.	Документирование трудовых правоотношений в медицинской организации				Т,П/6			
5.	Особенности организационно-				Т,П/6	П/4		

	правовых документов в медицинской организации							
6.	Особенности распорядительных документов медицинской организации					Т,П/6	П/4	
7.	Особенности плановых документов медицинской организации						Т,П/6	П/4
	Промежуточная аттестация по модулю 2.2.							ПА
<i>Условные обозначения:</i> Т – теоретическая подготовка П – практическая работа, практика или стажировка, самостоятельная работа К – входной, текущий, промежуточный контроль знаний, умений ПА – промежуточная аттестация (экзамен, зачет)								

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.2. «Управление медицинской организацией»

3.1. Текущий контроль по модулю 2.2.

Практическая работа № 1 по теме 2

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка проекта организационной структуры медицинской организации (организация по выбору обучающегося)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки проекта организационной структуры медицинской организации
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Представлены группы и роли участников разработки организационной структуры учреждения здравоохранения. 3. Представлен анализ текущей ситуации: – определено насколько текущая структура соответствует потребностям организации и эффективно распределены обязанности, полномочия, а также какие есть проблемы; – определены факторы, влияющие на организацию здравоохранения (требования законодательства, демографическая ситуация, особенности местного сообщества и т.д.);

	– произведена оценка кадрового потенциала, финансовых ресурсов, материально-технической базы организации; – сформулированы цели и задачи. 4. Определены и сформулированы основные принципы построения организационной структуры медицинской организации. 5. Зафиксирован(ы) тип(ы) организационной(ых) структуры(р). 6. Разработана схема организационной структуры: – определены уровни управления организацией; – определены основные подразделения медицинской организации; – сформулированы процедуры взаимодействия между подразделениями и иерархия подчинения и ответственности; – представлена визуализированная схема организационной структуры медицинской организации. 7. Определены направления по разработке положений о подразделениях и должностных инструкциях. 8. Разработан план по утверждению и внедрению организационной структуры медицинской организации. 9. Разработан план оценки эффективности организационной структуры учреждения здравоохранения
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 2 по теме 3

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Проектирование распределения/делегирования управленческих функций в медицинской организации (организация по выбору обучающегося)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии проектирования распределения/делегирования управленческих функций в медицинской организации (организация по выбору обучающегося)
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме; 2. Сформулирован результат анализа существующего распределения управленческих функций: достоинства, недостатки, проблемы. 3. Зафиксированы предложения по внесению корректив в распределение управленческих функций. 4. Произведена детализация функций с учетом результата анализа. 5. С учетом уровней управления организации разработана матрица ответственности RACI для каждой управленческой функции с учетом ее детализации. 6. Разработан план обеспечения координации и взаимодействия. 7. Разработан план оценки эффективности распределения/делегирования управленческих функций в медицинской организации
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 3 по теме 5

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Оформление основных организационно-правовых документов медицинской организации (с учетом тренинга № 3 и особенностей организации обучающегося): устав, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение о структурном подразделении
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии оформления основных организационно-правовых документов медицинской организации
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Все документы оформлены с учетом требований к оформлению ГОСТ Р 7.0.97-2025. 3. В составленные документы (тренинг № 3) внесены коррективы с учетом анализа существующих документов медицинской организации обучающегося. 4. К каждому документу и/или положению документа (при необходимости) указаны ссылки на соответствующие нормативно-правовые требования. 5. Оформлены разделы согласования, утверждения и введения в действие. 6. При оформлении документов выполнены основные принципы: законность, актуальность, полнота, четкость и ясность, доступность
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 4 по теме 6

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Оформление основных распорядительных документов медицинской организации (на основании тренинга № 4 с учетом особенностей организации обучающегося)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии оформления основных распорядительных документов медицинской организации
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Все документы оформлены с учетом требований к оформлению ГОСТ Р 7.0.97-2025. 3. В составленные документы (тренинг № 4) внесены коррективы с учетом анализа существующих документов медицинской организации обучающегося. 4. К каждому распорядительному документу и/или положению документа (при необходимости) указаны ссылки на соответствующие нормативно-правовые требования.

	5. Оформлены разделы согласования, утверждения и введения в действие. 6. При оформлении документов выполнены основные принципы: законность, обоснованность, своевременность, четкость и ясность, ответственность
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 5 по теме 7

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Оформление основных плановых документов медицинской организации (на основании тренинга № 3 и с учетом особенностей организации обучающегося)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии оформления основных плановых документов медицинской организации
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Все документы оформлены с учетом требований к оформлению ГОСТ Р 7.0.97-2025. 3. В составленные документы (тренинг № 5) внесены коррективы с учетом анализа существующих плановых документов медицинской организации обучающегося. 4. К каждому документу и/или положению документа (при необходимости) указаны ссылки на соответствующие нормативно-правовые требования. 5. К каждому документу составлен: календарный график реализации с указанием ответственных лиц, план координации деятельности различных структурных подразделений и сотрудников, участвующих в реализации плана, указаны системы мотивации для стимулирования выполнения плановых задач. 6. Оформлены разделы согласования, утверждения и введения в действие. 7. При оформлении документов выполнены основные принципы: целенаправленность, реалистичность, комплексность, гибкость, ответственность
Оценка	Зачтено/не зачтено

3.2. Промежуточная аттестация по модулю 2.2.

Форма промежуточной аттестации	Дистанционно
Требования к промежуточной аттестации	Выполнение всех практических работ №№ 1–5 в соответствии с требованиями к каждой из работ
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным по модулю 2.2. при положительном оценивании практических работ №№ 1–5
Оценка	Зачтено/не зачтено

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.2. «Управление медицинской организацией»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 2.2.

4.1.1. Основная литература:

1. Егоров, В. П. Документоведение и документационное обеспечение управления в условиях цифровой экономики: учебное пособие для СПО / В. П. Егоров, А. В. Слиньков. — 5-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 372 с. — ISBN 978-5-507-52783-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/458639>.
2. Климович, Л. К. Основы менеджмента: учебник / Л. К. Климович. — 4-е изд., испр. и доп. — Минск : РИПО, 2021. — 283 с. — ISBN 978-985-7253-59-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/194961>.
5. Кугушева, Т. В. Документационное обеспечение управления: учебное пособие / Т. В. Кугушева. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2023. — 238 с. — ISBN 978-5-222-38586-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/318845>.
6. Мактамкулова, Г. А. Документационное обеспечение управления персоналом: курс лекций : учебное пособие / Г. А. Мактамкулова, Д. Д. Городова. — Липецк : Липецкий ГТУ, 2023. — 32 с. — ISBN 978-5-00175-218-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/399971>.
7. 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>.
3. Францева, В. О. Современные тенденции в управлении здравоохранением: учебно-методическое пособие / В. О. Францева, Д. С. Потапова, А. А. Федорова. — Ставрополь: СтГМУ, 2022. — 52 с. — Текст :

электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/391766>.

4. Юрьев, В. К. Управление здравоохранением: учебно-методическое пособие / В. К. Юрьев, К. Е. Моисеева, М. С. Антипов. — Санкт-Петербург: СПбГПМУ, 2022. — 44 с. — ISBN 978-5-907565-14-2. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/344318>.

4.1.2. Дополнительная литература:

1. Васильев, В. А. Современные системы и методы менеджмента качества : учебное пособие / В. А. Васильев. — Москва : МАИ, 2022. — 91 с. — ISBN 978-5-4316-0955-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298592>.

2. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / В. Б. Литовченко, В. А. Хайтбаев, И. В. Додорина. — Самара : СамГУПС, 2020. — 89 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161314>.

3. Мишенин, С. Е. Организация и технология документационного обеспечения управления: электронное учебное пособие: учебное пособие / С. Е. Мишенин. — Кемерово: КемГУ, 2017. — 477 с. — ISBN 978-5-8353-2149-0. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/99438>.

4. Хомутова, Е. Г. Современные инструменты менеджмента качества : учебное пособие / Е. Г. Хомутова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 181 с. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/167626>.

4.2. Материально-технические условия реализации модуля 2.2.

Для эффективной реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения университета;
- средства ВКС;
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

4.3. Кадровые условия реализации модуля 2.2.

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава: высшее образование или дополнительное профессиональное образование в области экономики, менеджмента здравоохранения.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование.

Модуль 2.3. «Психология управления в медицинской организации»

Раздел 1. Характеристика модуля 2.3. «Психология управления в медицинской организации»

1.1. Цель реализации модуля 2.3.

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области психологии управления в медицинской организации.

Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1
2.	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их	ОПК-3

	операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	
--	--	--

1.2. Планируемые результаты обучения 2.3.

№ п/п	Уметь/Знать	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения	
		Код компетенции	Должностные обязанности	Должен знать
1.	Уметь: составлять психологический портрет руководителя медицинской организации. Знать: стратегию составления психологического портрета руководителя медицинской организации	ОПК – 1	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации	Психологию профессионального общения, основы менеджмента
2.	Уметь: разрабатывать психологический стиль руководства применительно к практическим ситуациям в медицинской организации. Знать: стратегию разработки психологического стиля руководства применительно к практическим ситуациям в медицинской организации	ОПК – 3	Обеспечивает организацию лечебно-профилактической, административно-хозяйственной и финансовой деятельности организации	Психологию профессионального общения, основы менеджмента
3.	Уметь: разрабатывать план психологического подбора членов	ОПК – 3	Организует работу коллектива организации по оказанию и	Психологию профессионального общения, основы трудового законодательства,

	управленческой команды медицинской организации руководителем. Знать: стратегию разработки плана психологического подбора членов управленческой команды медицинской организации руководителем		предоставлению качественных медицинских услуг населению, принимает меры по обеспечению выполнения работниками организации своих должностных обязанностей, утверждает штатное расписание, финансовый план, годовой отчет и годовой бухгалтерский баланс организации	основы менеджмента
4.	Уметь: разрабатывать и решать кейсы конфликтной ситуации в медицинской организации. Знать: стратегию разработки и решения кейсов конфликтных ситуаций в медицинской организации	ОПК – 3	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации. Обеспечивает и контролирует выполнение правил внутреннего трудового распорядка, по охране труда и пожарной безопасности при эксплуатации приборов, оборудования и механизмов	Психологию профессионального общения, медицинскую этику

1.3. Категория слушателей:

Уровень образования: ВО.

1.4. Форма обучения: очная с применением электронного обучения и ДОТ.

1.5. Режим занятий: в соответствии с календарным учебным графиком.

1.6. Трудоемкость обучения: 54 часа.

Раздел 2. Содержание модуля 2.3. «Психология управления в медицинской организации»

2.1. Учебный план модуля 2.3.

№ п/п	Наименование разделов / тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекций ⁵	Практические занятия			
1.	Особенности психологии управления в здравоохранении	7	3	4	4	Практическая работа № 1	11
2.	Психология групповой деятельности в медицинской организации	7	4	3			7
3.	Руководитель как лидер медицинской организации	8	4	4	4	Практическая работа № 2	12
4.	Психологические основы формирования руководителем управленческой команды в медицинской организации	8	2	6	4	Практическая работа № 3	12
5.	Управление конфликтными ситуациями в медицинской организации	5	2	3	4	Практическая работа № 4	9
	Промежуточная аттестация по модулю 2.3.					Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1 – 4	
	Итого:	35	15	20	16		51

2.2. Рабочая программа модуля 2.3.

Наименование разделов / тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1	2	3

⁵ Лекции – офлайн, интерактивные вебинары, презентации.

Тема 1. Особенности психологии управления в здравоохранении	Лекция, 3 часа	Психология управления ее предмет, цели, задачи, методы. Формы проявления психики в трудовой деятельности их влияние на трудовые отношения в медицинской организации. Типы темперамента и особенности поведения человека в медицинской организации. Психические состояния человека и их связь с работоспособностью и эффективностью деятельности. Характеристики и особенности тестов на определение типа личности, эмоциональный интеллект, лидерские качества, стрессоустойчивость. Психологический портрет личности, руководителя медицинской организации. Стратегия составления психологического портрета личности, руководителя медицинской организации
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 1. 1. Отработка проведения и анализа тестов на эмоциональный интеллект, лидерские качества, стрессоустойчивость. 2. Составление психологического портрета личности
	Самостоятельная работа, 4 часа	Практическая работа № 1. Составление психологического портрета руководителя медицинской организации (портрет свой или реально существующей личности)
Тема 2. Психология групповой деятельности в медицинской организации	Лекция, 4 часа	Группа и личность. Формы психологического воздействия групповых структур на личность и их учет в практике управления медицинской организацией. Социально-психологические феномены поведения личности в группе. Установки, эффекты искажения восприятия, конформизм, негативизм, референтность и фрустрация. Учет в управлении индивидуально-психологических свойств личности. Проблема психологической интеграции группы и управление. Групповая сплоченность и феномены, ее составляющие: межличностная аттракция, мотивация групповой принадлежности, ценностно-ориентационное единство.

		Психологическая совместимость в структурах управления и ее уровни. Психологический климат в медицинской организации и особенности управления с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий. Принципы и методы мотивации работников медицинской организации. Особенности и стратегии психологических приемов в практике управления командой в медицинской организации
	Практическое занятие, 3 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 2. Отработка психологических приемов в практике управления командой
Тема 3. Руководитель как лидер медицинской организации	Лекция, 4 часа	Сущностные психологические характеристики руководителя и лидера, различение понятий «руководство» и «лидерство». Критерии и индикаторы лидерских качеств. Руководство и лидерство, их взаимодействие с формальной и неформальной структурами организации. Функции руководителя и стили руководства в системах управления медицинской организацией. Имидж успешного менеджера в здравоохранении. Личность руководителя и эффективность процесса управления организацией. Слагаемые оптимальных взаимоотношений руководителя и коллектива медицинской организации: соответствие личности руководителя его социальной роли; ролевое ожидание коллектива; принятие и исполнение роли руководителем; знание группы и ее потенциала; индивидуальный подход к сотрудникам; культура общения с членами организации. Личностные компетенции руководителя медицинской организации. Факторы, влияющие на эффективность работы руководителя. Ключевые индикаторы эффективности работы главного врача и других управленческих категорий. Навыки эффективных коммуникаций. Стратегия разработки психологического стиля руководства применительно к практическим ситуациям в медицинской организации

	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 3. Разработка психологического стиля руководства применительно к практическим ситуациям в медицинской организации (ситуации задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 4 часа	Практическая работа № 2. Разработка психологического стиля руководства применительно к практическим ситуациям в медицинской организации (ситуации определяет обучающийся)
Тема 4. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды в медицинской организации	Лекция, 2 часа	Личность и методы ее изучения. Методы и инструменты психологической оценки кандидатов в управленческую команду. Эффективность командного взаимодействия. Понятие эффективной коммуникации внутри команды. Стратегия разработки плана психологического подбора членов управленческой команды медицинской организации руководителем
	Практическое занятие, 6 часов	Работа в малых группах. Тренинг № 4. 1. Диагностика ценностных ориентаций, ведущих убеждений, мотивации на успех, на сотрудничество. 2. Работа с личностными опросниками, тестами на интеллект, стрессоустойчивость. 3. Отработка деятельности с кейс-стади на решение управленческих задач, связанных с деятельностью медицинской организации. 4. Отработка стратегии разработки плана психологического подбора членов управленческой команды медицинской организации руководителем (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 4 часа	Практическая работа № 3. Разработка плана психологического подбора членов управленческой команды медицинской организации руководителем
Тема 5. Управление конфликтными ситуациями в медицинской организации	Лекция, 2 часа	Типы и характеристики конфликтов. Функции конфликта. Динамика конфликта. Особенности конфликтов в медицинской организации. Эмоциональная составляющая в конфликте. Управление конфликтами в медицинской организации. Стратегия

		разработки и решения кейсов конфликтных ситуаций в медицинской организации
	Практическое занятие, 3 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 5. 1. Разработка кейса конфликтной ситуации в медицинской организации (ситуация может быть реальной или сконструированной). 2. Решение кейсов конфликтных ситуаций в медицинской организации (кейсы созданы другими группами)
	Самостоятельная работа, 4 часа	Практическая работа № 4. Разработка и решение кейса конфликтной ситуации в медицинской организации с учетом его специфики (ситуация может быть реальной или сконструированной)
Промежуточная аттестация по модулю 2.3.		Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1 – 4

2.3. Календарный учебный график модуля 2.3.

№ п/п	Тема	Учебные недели/часы				
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя
1.	Особенности психологии управления в здравоохранении	Т, П/11				
2.	Психология групповой деятельности в медицинской организации		Т,П/7			
3.	Руководитель как лидер медицинской организации		Т/4	П/8		
4.	Психологические основы формирования руководителем управленческой команды в медицинской организации			Т,П/4	П/8	
5.	Управление конфликтными ситуациями в медицинской организации				Т/2	П/7
	Промежуточная аттестация по модулю 2.2.					ПА

Условные обозначения:

Т – теоретическая подготовка

П – практическая работа, практика или стажировка, самостоятельная работа

К – входной, текущий, промежуточный контроль знаний, умений

ПА – промежуточная аттестация (экзамен, зачет)

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.3. «Психология управления в медицинской организации»

3.1. Текущий контроль по модулю 2.3.

Практическая работа № 1 по теме 1

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Составление психологического портрета руководителя медицинской организации (портрет свой или реально существующей личности)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии составления психологического портрета руководителя медицинской организации (с учетом анонимности)
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Сформулированы цели составления психологического портрета руководителя медицинской организации. 3. С учетом поставленных целей определены необходимые: качества руководителя как личности; стили управления; особенности эмоционального интеллекта; типы выстраивания отношений, и все это – в сопоставлении с имеющимися качествами составляющего портрет. 4. Сопоставлены результаты тестов: тип личности; эмоциональный интеллект; стрессоустойчивость и т.д. с результатами шага 3. 5. По возможности (анонимно) получена обратная связь от коллег относительно исследуемых личностных качеств, стилей и т.д. руководителя. 6. На основании полученных данных представлен психологический портрет, в котором кратко зафиксированы: тип личности как руководителя; ценности и убеждения; сильные стороны личности и области, требующие развития; стиль управления и его влияние на коллектив; оценка эмоционального интеллекта и стрессоустойчивость; вывод о влиянии руководителя на психологический климат в медицинской организации
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 2 по теме 3

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка психологического стиля руководства применительно к практическим ситуациям в медицинской организации (ситуации определяет обучающийся)
Форма проведения	Дистанционно

Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки психологического стиля руководства применительно к практическим ситуациям в медицинской организации
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Кратко оформлены результаты анализа текущего состояния медицинской организации: преобладающие ценности и традиции; психологический климат; социально-демографические характеристики коллектива; специфика контингента пациентов; внешние факторы. 3. Сформулированы стратегические цели и уточнены изменения, которые необходимо произвести для их реализации. 4. Определен психологический стиль руководства наиболее эффективный для достижения этих целей: авторитарный/ демократический/ либеральный/ ситуативный / трансформационный/ партисипативный / коучинговый / менторский и т.д. 5. Разработаны конкретные стратегии и тактики адаптации выбранного стиля с учетом особенностей медицинской организации и зафиксированной ситуации
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 3 по теме 4

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка плана психологического подбора членов управленческой команды медицинской организации руководителем
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки плана психологического подбора членов управленческой команды медицинской организации руководителем
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Определены цели и задачи подбора членов управленческой команды медицинской организации. 3. Составлены профили идеальных кандидатов с учетом поставленных целей и задач: лидерские качества; коммуникативные навыки; эмоциональный интеллект; стрессоустойчивость; способность к сотрудничеству; стратегическое мышление; адаптивность и т.д. 4. Разработаны требуемые критерии оценки эффективности будущей команды. 5. Разработаны опросники, материал для интервью, подобраны психологические тесты для оценки личностных качеств, мотивации, командных ролей и т.д. 6. Выстроена последовательность: методов оценки кандидатов; процесса отбора и утверждения кандидатов. 7. Разработаны планы адаптации и развития команды: план системы поддержки; план проведения тренингов и семинаров;

	план осуществления обратной связи; план проведения мониторинга и оценки эффективности команды
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 4 по теме 5

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка и решение кейса конфликтной ситуации в медицинской организации с учетом его специфики (ситуация может быть реальной или сконструированной)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки и решения кейсов конфликтных ситуаций в медицинской организации
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Описана реальная или возможная конфликтная ситуация взаимодействия сотрудников и администрации организации, сотрудников и посетителей и т.д. 3. Представлены возрастные/статусные/психологические особенности участников конфликтной ситуации. 4. На основании анализа контекста кейса кратко представлены повод к возникновению конфликтной ситуации и проблема, лежащая в ее основе. 5. Разработаны варианты иерархии намерений участников конфликтной ситуации и определено намерение согласия. 6. Правильно определены задачи и подобраны адекватные технологии их решения. 7. Приведены дополнительные источники литературы/интернет-ресурсы для решения кейса. 8. Представлены обоснованные способы решения кейса и профилактические меры для предотвращения подобных ситуаций
Оценка	Зачтено/не зачтено

3.2. Промежуточная аттестация по модулю 2.3.

Форма промежуточной аттестации	Дистанционно
Требования к промежуточной аттестации	Выполнение практических работ №№ 1 – 4 в соответствии с требованиями к каждой из работ
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным по модулю 2.3. при положительном оценивании практических работ №№ 1 – 4
Оценка	Зачтено/не зачтено

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.3. «Психология управления в медицинской организации»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 2.3.

4.1.1. Основная литература:

1. Багаева, И. В. Лидерство и управление командой : учебное пособие / И. В. Багаева, В. В. Вилькен, Е. С. Федорова. — Санкт-Петербург : СПбГПУ, 2023. — 94 с. — ISBN 978-5-7422-8467-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/494150>.
2. Вайнштейн, Л. А. Психология управления: учебное пособие / Л. А. Вайнштейн, И. В. Гулис. — 2-е изд. — Минск : Вышэйшая школа, 2023. — 383 с. — ISBN 978-985-06-3550-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/432434>.
3. Кох, М. Н. Психология в управлении организацией: учебное пособие / М. Н. Кох. — Краснодар : КубГАУ, 2020. — 96 с. — ISBN 978-5-907402-28-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/421973>.
4. Морозов, А. В. Управленческая психология: учебник / А. В. Морозов. — Москва: Академический Проект, 2020. — 288 с. — ISBN 978-5-8291-2785-5. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/132408>.

4.1.2. Дополнительная литература:

1. Вырупаева, Т. В. Психология управления и лидерства в организации : учебное пособие / Т. В. Вырупаева, И. Ю. Моськина. — Красноярск : СФУ, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-7638-4116-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/157532>.
2. Овсянникова, Е. А. Психология управления: учебное пособие / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. — 2-е изд., перераб. — Москва : ФЛИНТА, 2015. — 222 с. — ISBN 978-5-9765-2220-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70385>.

3. Чегринцова, С. В. **Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие** / С. В. Чегринцова. — Тверь : ТвГУ, 2020. — 115 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/165733>.

4.2. Материально-технические условия реализации модуля 2.3.

Для эффективной реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения университета;
- средства ВКС;
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

4.3. Кадровые условия реализации модуля 2.3.

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава: высшее образование или дополнительное профессиональное образование в области педагогики, психологии.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование.

Модуль 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении»

Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении»

1.1. Цель реализации модуля 2.4.

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области информационного обеспечения в здравоохранении.

Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
1.	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	ОПК- 2

1.2. Планируемые результаты обучения модуля 2.4.

№ п/п	Уметь/Знать	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения	
		Код компетенции	Должностные обязанности	Должен знать
1.	Уметь: разрабатывать план проектирования информационной системы обеспечения деятельности медицинских работников. Знать: стратегию разработки плана проектирования информационной системы обеспечения деятельности медицинских работников	ОПК – 2	Осуществляет анализ деятельности организации и на основе оценки показателей ее работы принимает необходимые меры по улучшению форм и методов работы	Системы управления и организацию труда в здравоохранении

1.3. Категория слушателей:

Уровень образования: ВО.

1.4. Форма обучения: очная с применением электронного обучения и ДОТ.

1.5. Режим занятий: в соответствии с календарным учебным графиком.

1.6. Трудоемкость обучения: 44 часа.

Раздел 2. Содержание модуля 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении»

2.1. Учебный план модуля 2.4.

№ п/п	Наименование разделов /тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекции ⁶	Практические занятия			
1.	Информационные технологии в современной системе здравоохранения	2	2				2
2.	Медицинские информационно-аналитические системы: особенности использования в здравоохранении	2	2				2
3.	Электронная медицинская карта (ЭМК): структура и особенности использования	5	2	3			5
4.	Телемедицина и особенности ее использования в здравоохранении	5	2	3			5
5.	Технологии анализа больших данных и поддержки принятия врачебных решений	2	2				2
6.	Информационная безопасность в здравоохранении	2	2				2
7.	Особенности выбора и внедрения информационных технологий в медицинскую организацию	10	2	8	14	Практическая работа № 1	24
	Промежуточная аттестация по модулю 2.4.					Зачет на основании результата практической работы № 1	
	Итого:	28	14	14	14		42

⁶ Лекции – офлайн, интерактивные вебинары, презентации

2.2. Рабочая программа модуля 2.4.

Наименование разделов / тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1	2	3
Тема 1. Информационные технологии в современной системе здравоохранения	Лекция, 2 часа	Нормативно-правовая база в области информационного обеспечения здравоохранения. Основные цели и задачи информатизации здравоохранения. Понятия и определения в сфере информационного обеспечения здравоохранения. Особенности информационных технологий: медицинская информационно-аналитическая система (МИАС); электронная медицинская карта (ЭМК); телемедицина; Big Data в здравоохранении; искусственный интеллект (ИИ) в медицине; информационная безопасность в здравоохранении
Тема 2. Медицинские информационно-аналитические системы: особенности использования в здравоохранении	Лекция, 2 часа	Использование МИАС в здравоохранении: управление процессами введения, хранения и получения информации в электронной базе данных (медицинской информационно-аналитической системе); статистическая обработка данных; контроль расходования материально-технических и финансовых ресурсов медицинской организации. Характеристики и функциональные возможности современных МИАС в здравоохранении: – ведение электронной медицинской документации; – автоматизация процессов регистрации, учета и статистики; – управление ресурсами медицинской организации; – поддержка принятия врачебных решений; – интеграция с другим медицинским оборудованием и системами
Тема 3. Электронная медицинская карта (ЭМК): структура и особенности использования	Лекция, 2 часа	Структура и основные разделы ЭМК. Стандарты и классификации в медицинской документации (ICD-10, SNOMED CT). Требования к ведению и хранению ЭМК. Особенности преимущества и недостатки использования ЭМК в медицинской организации. Стратегия создания и заполнения ЭМК

	Практическое занятие, 3 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 1. Создание и заполнение ЭМК (условия задает преподавателя)
Тема 4. Телемедицина и особенности ее использования в здравоохранении	Лекция, 2 часа	Виды и формы телемедицинских консультаций, особенности их использования в здравоохранении. Нормативно-правовые и этические аспекты телемедицины. Специфика проведение телемедицинской консультации
	Практическое занятие, 3 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 2. Проведение телемедицинской консультации (условия задает преподаватель)
Тема 5. Технологии анализа больших данных и поддержки принятия врачебных решений	Лекция, 2 часа	Источники Big Data в здравоохранении. Технологии анализа Big Data. Применение Big Data для выявления трендов и закономерностей в заболеваемости. Особенности применения ИИ в вопросах диагностики, лечения, профилактики заболеваний. Технологии реализации систем поддержки принятия врачебных решений (СППВР): виды, интеграция с МИАС. Примеры использования СППВР в клинической практике
Тема 6. Информационная безопасность в здравоохранении	Лекция, 2 часа	Виды киберугроз. Причины утечек данных. Последствия нарушений информационной безопасности. Методы обеспечения информационной безопасности в здравоохранении
Тема 7. Особенности выбора и внедрения информационных технологий в медицинскую организацию	Лекция, 2 часа	Информационные технологии в медицинской организации: особенности выбора и внедрения. Стратегия разработки плана проектирования информационной системы обеспечения деятельности медицинских работников
	Практическое занятие, 8 часов	Работа в малых группах. Тренинг № 3. Разработка плана проектирования информационной системы обеспечения деятельности медицинских работников (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 14 часов	Практическая работа № 1. Разработка плана проектирования информационной системы обеспечения деятельности медицинских работников (условия по выбору обучающегося)
Промежуточная аттестация по		Зачет на основании результата практической работы №№ 1

модулю 2.4.		
-------------	--	--

2.3. Календарный учебный график модуля 2.4.

№ п/п	Тема	Учебные недели/часы				
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя
1.	Информационные технологии в современной системе здравоохранения	Т/2				
2.	Медицинские информационно-аналитические системы: особенности использования в здравоохранении	Т/2				
3.	Электронная медицинская карта (ЭМК): структура и особенности использования	Т,П/5				
4.	Телемедицина и особенности ее использования в здравоохранении		Т,П/5			
5.	Технологии анализа больших данных и поддержки принятия врачебных решений		Т/2			
6.	Информационная безопасность в здравоохранении		Т/2			
7.	Особенности выбора и внедрения информационных технологий в медицинскую организацию			Т,П/10	П/7	П/7
	Промежуточная аттестация по модулю 2.4.					ПА

Условные обозначения:

Т – теоретическая подготовка

П – практическая работа, практика или стажировка, самостоятельная работа

К – входной, текущий, промежуточный контроль знаний, умений

ПА – промежуточная аттестация (экзамен, зачет)

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении»

3.1. Текущий контроль по модулю 2.4.

Практическая работа № 1 по теме 7

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка плана проектирования информационной системы обеспечения деятельности медицинских работников (условия задает обучающийся)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки плана проектирования информационной системы (ИС) обеспечения деятельности медицинских работников
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Определены группы и роли участников разработки проекта. 3. Определена целевая аудитория пользователей их потребности и задачи, уровень информационной грамотности. 4. Определены цели плана проектирования: что обеспечивает, планируемые результаты реализации плана, критерии эффективности реализации плана. 5. Определены границы проекта: функциональные области, охваченные ИС; внешние информационные системы, интегрированные с ИС. 6. Представлена структура плана проектирования. 7. Определены роли и ответственность участников проектной команды. 8. Зафиксированы ресурсы необходимые для реализации проекта. 9. Разработаны стратегии управления рисками. 10. Определены стратегии: коммуникаций; обучения; внедрения. 11. Разработан план график документирования проекта и утверждения плана проекта
Оценка	Зачтено/не зачтено

3.2. Промежуточная аттестация по модулю 2.4.

Форма промежуточной аттестации	Дистанционно
Требования к промежуточной аттестации	Выполнение практической работы № 1 в соответствии с требованиями
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным по модулю 2.4. при положительном оценивании практической работы № 1

Оценка	Зачтено/не зачтено
--------	--------------------

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.4. «Информационное обеспечение в здравоохранении»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 2.4.

4.1.1. Основная литература:

1. Безбородова, О.Е., Бодин, О.Н., Крамм, М.Н., Чувыкин, Б.В. - Современные информационные технологии в медицинских информационных системах. – Пензенский государственный университет. «Измерение. Мониторинг. Управление. Контроль» – 2020г. № 4. = С. 73 – 83 Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/314972>.

2. Бородин, Д.А., Пушкарёва, А.В., Жиленко, А.И. Информационные технологии в процессе обучения работе с медицинским оборудованием. Ползуновский Альманах – 2022г. №4-1. – С. 80 – 82. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/339005>.

3. Бугаев, Ю. В. Исследование и моделирование информационных процессов и систем: учебное пособие / Ю. В. Бугаев, Л. А. Коробова, С. Н. Черняева. — Воронеж: ВГУИТ, 2022. — 106 с. — ISBN 978-5-00032-589-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/306566>.

4. Гуменюк, А. С. Теоретические основы информационных процессов: учебное пособие для вузов / А. С. Гуменюк, Н. Н. Поздниченко. — Санкт-Петербург: Лань, 2021. — 396 с. — ISBN 978-5-8114-8075-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180810>.

4.1.2. Дополнительная литература:

1. Лебедева, И.Б. Информационные технологии в совершенствовании медицинского обслуживания пациентов. – Студент. Аспирант. Исследователь - 2018г. №4. – С. 152 – 158 Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL:
<https://e.lanbook.com/search?query=медицинские%20информационные%20технологии&name=1>.

4.2. Материально-технические условия реализации модуля 2.4.

Для эффективной реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения университета;
- средства ВКС;
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

4.3. Кадровые условия реализации модуля 2.4.

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава:
высшее образование или дополнительное профессиональное образование в области менеджмента, информационных технологий / программирования.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование.

Модуль 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации»

Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации»

1.1. Цель реализации модуля 2.5.

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области стратегического менеджмента медицинской организации.

Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
1.	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	ОПК-2
2.	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4

1.2. Планируемые результаты обучения модуля 2.5.

№ п/п	Уметь/Знать	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения	
		Коды компетенций	Должностные обязанности	Должен знать
1.	Уметь: разрабатывать стратегию развития медицинской организации на	ОПК-2	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации	Основы менеджмента, критерии оценки и показатели, характеризующие состояние

	основании применения SWOT и TOWS-анализа. Знать: алгоритм разработки стратегии развития медицинской организации на основании применения SWOT и TOWS-анализа			здоровья населения
2.	Уметь: разрабатывать стратегические альтернативы для медицинской организации в конкретной рыночной ситуации. Знать: алгоритм разработки стратегических альтернатив для медицинской организации в конкретной рыночной ситуации	ОПК-4	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации, обеспечивает организацию лечебно-профилактической, административно-хозяйственной и финансовой деятельности организации	Основы менеджмента, статистику состояния здоровья населения, критерии оценки и показатели, характеризующие состояние здоровья населения
3.	Уметь: разрабатывать план оценки эффективности реализации стратегии развития медицинской организации. Знать: алгоритм разработки плана оценки эффективности реализации стратегии развития	ОПК-4	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации, обеспечивает выполнение обязательств по коллективному договору	Основы менеджмента

	медицинской организации			
--	----------------------------	--	--	--

1.3. Категория слушателей:

Уровень образования: ВО.

1.4. Форма обучения: очная с применением электронного обучения и ДОТ.

1.5. Режим занятий: в соответствии с календарным учебным графиком.

1.6. Трудоемкость обучения: 53 часа.

Раздел 2. Содержание модуля 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации»

2.1. Учебный план модуля 2.5.

№ п/п	Наименование разделов / тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекции ⁷	Практические занятия			
1.	Особенности стратегического планирования и управления медицинской организацией	3	3				3
2.	Методология стратегического анализа как основание разработки стратегии развития медицинской организации	10	4	6	8	Практическая работа № 1	18
3.	Разработка стратегических альтернатив для медицинской организации	8	2	6	8	Практическая работа № 2	16
4.	Мониторинг реализации стратегии медицинской организации	8	2	6	8	Практическая работа № 3	16
	Промежуточная аттестация по модулю 2.5.					Зачет на основании совокупности результатов практических работ	

⁷ Лекции – онлайн, интерактивные вебинары, презентации.

						№№ 1 – 3	
	Итого:	29	11	18	24		53

2.2. Рабочая программа модуля 2.5.

Наименование разделов / тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1	2	3
Тема 1. Особенности стратегического планирования и управления медицинской организацией	Лекция, 3 часа	Стратегическое планирование и стратегическое управление медицинской организацией ее особенности. Видение и реализация стратегии. Концепция стратегии: понятие стратегии, ключевые концепции стратегии, основные составляющие предмета стратегии. Формулирование стратегии, стратегический менеджмент. Функции и принципы стратегического планирования. Методы планирования, принципы, виды и структура планов. Особенности бизнес-планирования в медицинской организации. Типы внутриорганизационного планирования. Классификация внутриорганизационных планов по различным признакам. Назначение и роль различных типов планов в реализации стратегии организации. Взаимосвязь различных типов планов. Соподчиненность планов и действий, обеспечивающих достижение управленческих целей
Тема 2. Методология стратегического анализа как основание разработки стратегии развития медицинской организации	Лекция, 4 часа	Стратегический анализ его значение, задачи и функции. Требования, предъявляемые к стратегическому анализу. Источники информации для проведения стратегического анализа. Состав и содержание работ по проведению стратегического анализа. Организация и руководство экспертно-аналитической деятельностью, направленной на реализацию стратегического развития медицинской организации. Стратегии организационного развития: стратегии повышения организационной эффективности, стратегии развития организационных процессов, стратегии организационной трансформации. Внешняя среда организации: факторы

		прямого и косвенного воздействия. Влияние факторов внешней среды на организацию. Оценка внутренней среды организации: сущность цели и принципы. Оценка факторов внешней среды. SWOT-анализ и TOWS-анализ, PEST-анализ, анализ конкурентных сил по М. Портеру, матрица БКГ. Алгоритм разработки стратегии развития медицинской организации на основании применения SWOT и TOWS-анализа
	Практическое занятие, 6 часов	Работа в малых группах. Тренинг № 1. Разработка стратегии развития медицинской организации на основании применения SWOT и TOWS-анализа (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 8 часов	Практическая работа № 1. Разработка стратегии развития медицинской организации на основании применения SWOT и TOWS-анализа (условия определяет обучающийся)
Тема 3. Разработка стратегических альтернатив для медицинской организации	Лекция, 2 часа	Определение стратегических альтернатив. Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии. Области выработки стратегии поведения организации. Классификация стратегий по различным признакам, их виды и характеристика. Основные признаки выработки стратегии поведения организации на рынке медицинских услуг. Алгоритм разработки стратегических альтернатив для медицинской организации в конкретной рыночной ситуации
	Практическое занятие, 6 часов	Работа в малых группах. Тренинг № 2 (с учетом тренинга № 1). Разработка стратегических альтернатив для медицинской организации в конкретной рыночной ситуации (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 8 часов	Практическая работа № 2 (с учетом практической работы № 1). Разработка стратегических альтернатив для медицинской организации в конкретной рыночной ситуации (условия определяет обучающийся)
Тема 4. Мониторинг реализации стратегии развития	Лекция, 2 часа	Контроль и оценка как основания мониторинга реализации стратегии МО. Взаимосвязь контроля и планирования в стратегическом менеджменте. Задачи

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации»

3.1. Текущий контроль по модулю 2.5.

Практическая работа № 1 по теме 2

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка стратегии развития медицинской организации на основании применения SWOT и TOWS-анализа (условия определяет обучающийся)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании алгоритма разработки стратегии развития медицинской организации на основании применения SWOT и TOWS-анализа
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Сформулирована миссия и стратегическая цель медицинской организации. 3. Заполнена матрица SWOT-анализа с учетом миссии и стратегической цели, где S_n – n- сильных сторон МО, W_n– n- слабых сторон МО, O_n – n - возможностей МО, T_n – n- угроз для МО. 4. С учетом содержания матрицы SWOT составлена матрица TOWS-анализа с проектами стратегий развития МО по направлениям: SO-стратегии (Макси-Макси), WO-стратегии (Мини-Макси), ST-стратегии (Макси-Мини), WT-стратегии (Мини-Мини). 5. Из набора стратегий выбраны приоритетные стратегии для реализации стратегической цели, миссии. 6. Разработаны проекты планов реализации выбранных стратегий
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 2 по теме 3

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка стратегических альтернативы для медицинской организации в конкретной рыночной ситуации (с учетом практической работы № 1, условия определяет обучающийся)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании алгоритма разработки стратегических альтернатив для медицинской организации в конкретной рыночной ситуации
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Определены сложившиеся на данный момент времени конкретные ситуации на рынке медицинских услуг.

	3. Проведен анализ ситуаций с конкретизацией относительно потребителей услуг, конкурентов, политических, экономических, социальных факторов. 4. Сформулированы стратегические цели. 5. Сформулированы стратегические альтернативы на основании сопоставления результатов проанализированных ситуаций с результатами SWOT и TOWS-анализа из практической работы № 1. 6. Представлено описание стратегических альтернатив. 7. Разработана деятельность по их реализации. 8. Обозначены преимущества и риски, получаемые при реализации альтернативных стратегий
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 3 по теме 4

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка плана оценки эффективности реализации стратегии медицинской организации (с учетом практических работ №№ 1, 2, условия определяет обучающийся)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании алгоритма разработки плана оценки эффективности реализации стратегии медицинской организации
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Определены группы ответственных, работающих над планом или его этапами с указанием срока выполнения, порядка действий с учетом характера этапа. 3. Этап 1. Сформулированы общие положения: определены цель и задачи плана, область применения, нормативные ссылки. 4. Этап 2. Определены ключевые показатели эффективности (KPI). 5. Этап 3. Определены источники данных и методы сбора информации. 6. Этап 4. Установлена периодичность сбора и анализа данных. 7. Этап 5. Определены ответственные лица за сбор, анализ и интерпретацию данных. 8. Этап 6. Разработаны критерии оценки эффективности реализации стратегии. 9. Этап 7. Определены процедуры для разработки и реализации корректирующих мер. 10. Этап 8. Установлен порядок представления результатов оценки эффективности заинтересованным сторонам. 11. Этап 9. Разработан план мониторинга эффективности реализации стратегии медицинской организации
Оценка	Зачтено/не зачтено

3.2. Промежуточная аттестация по модулю 2.5.

Форма промежуточной аттестации	Дистанционно
Требования к промежуточной аттестации	Выполнение всех практических работ №№ 1– 3 в соответствии с требованиями к каждой из работ
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным по модулю 2.5. при положительном оценивании практических работ №№ 1– 3
Оценка	Зачтено/не зачтено

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.5. «Стратегический менеджмент медицинской организации»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 2.5.

4.1.1. Основная литература:

1. Борзов, В.И. Современные подходы к менеджменту качества: учебное пособие / В.И. Борзов. — Москва : МАИ, 2021. — 57 с. — ISBN 978-5-4316-0791-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298571>.

2. Васильев, В.А. Современные системы и методы менеджмента качества : учебное пособие / В.А. Васильев. — Москва : МАИ, 2022. — 91 с. — ISBN 978-5-4316-0955-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298592>.

3. Воронин, А.Д., Королев, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник/ Воронин А. Д., Королев А. В. – Москва: Вышэйшая школа, 2022. – 272 с. – ISBN 978-985-06-3409-2. – Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/275678>.

4. Дмитриева, С.И. Управление рисками: учебное пособие / С. И. Дмитриева. — Москва : СОЛОН-Пресс, 2022. — 104 с. — ISBN 978-5-91359-523-

2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/322355>.

5. Лаврова, А.П. Управление рисками: учебное пособие / А. П. Лаврова. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2022. — 165 с. — ISBN 978-5-600-03281-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/325883>.

6. Турун, П.П. Стратегическое планирование и прогнозирование: курс лекций: учебное пособие. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2021. — 207 с. Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/386678>.

4.1.2. Дополнительная литература:

1. Каранина, Е. В. Управление рисками: механизмы, инструменты, профессиональные стандарты : учебник : [16+] / Е. В. Каранина. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 257 с. : ил., табл., схем. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576521>.

4.2. Материально-технические условия реализации модуля 2.5.

Для эффективной реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения университета;
- средства ВКС;
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

4.3. Кадровые условия реализации модуля 2.5.

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава: высшее образование или дополнительное профессиональное образование в области экономики, менеджмента, маркетинга.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование.

Модуль 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации»

Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации»

1.1. Цель реализации модуля 2.6.

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области менеджмента обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации.

Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1
2.	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3

1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.6.

№ п/п	Уметь/Знать	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения	
		Код компетенции	Должностные обязанности	Должен знать
1.	Уметь: разрабатывать план по внедрению мер по снижению рисков в медицинской организации/отделении/подразделении/направлении медицинской деятельности. Знать: стратегию разработки плана по внедрению мер по снижению рисков в медицинской организации/отделении/подразделении/направлении медицинской деятельности	ОПК – 1	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации	Основы менеджмента. Организацию медико-социальной экспертизы. Основы страховой медицины
2.	Уметь: разрабатывать план построения системы управления качеством в медицинской организации в рамках процессного подхода Знать: стратегию разработки плана по внедрению мер по снижению рисков в медицинской организации	ОПК – 3	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации. Осуществляет анализ деятельности организации и на основе оценки показателей ее работы принимает необходимые меры по улучшению форм и методов работы	Основы менеджмента. Организацию медико-социальной экспертизы

1.3. Категория слушателей:

Уровень образования: ВО.

1.4. Форма обучения: очная с применением электронного обучения и ДОТ.

1.5. Режим занятий: в соответствии с календарным учебным графиком.

1.6. Трудоемкость обучения: 64 часа.

Раздел 2. Содержание модуля 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации»

2.1. Учебный план модуля 2.6.

№ п/п	Наименование разделов / тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекции ⁸	Практические занятия			
1.	Современный менеджмент качества здравоохранения	2	2				2
2.	Инструменты, методы оценки в системе управления качеством в медицинской организации	12	4	8			12
3.	Управление рисками и обеспечение безопасности деятельности в медицинской организации	11	3	8	14	Практическая работа № 1	25
4.	Система управления качеством в медицинской организации	11	3	8	14	Практическая работа № 2	25
	Промежуточная аттестация по модулю 2.6.					Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1–2	
	Итого:	38	12	24	28		64

⁸ Лекции – онлайн, интерактивные вебинары, презентации.

2.2. Рабочая программа модуля 2.6.

Наименование разделов / тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1	2	3
Тема 1. Современный менеджмент качества здравоохранения	Лекция, 2 часа	Основные понятия и определения «менеджмент качества». Характерные черты современного менеджмента качества здравоохранения: системный подход; пациент-ориентированность; доказательность; непрерывное совершенствование; вовлеченность персонала; управление рисками; стандартизация и унификация; информационные технологии
Тема 2. Инструменты, методы оценки в системе управления качеством в медицинской организации	Лекция, 4 часа	Методология анализа первопричин - Root Cause Analysis (RCA) и методы: «5 Почему» (5 Whys); диаграмма Исикавы (Fishbone Diagram); анализ отказов и последствий (FMEA — Failure Mode and Effects Analysis); анализ дерева отказов (Fault Tree Analysis). Методы улучшения процессов (Lean, Six Sigma). Статистические методы и инструменты контроля качества в медицинской организации. Бенчмаркинг. Критерии оценки качества медицинской помощи. Мониторинг оценки удовлетворенности пациентов медицинскими услугами. Порядок проведения независимой оценки качества оказания услуг медицинскими организациями в амбулаторных и стационарных условиях. Практические механизмы использования системы ISO серии 9000 для нужд здравоохранения
	Практическое занятие, 8 часов	Работа в малых группах. Тренинг № 1. Отработка применения методов и инструментов, ориентированных на управление качеством в медицинской организации (условия задает преподаватель)
Тема 3. Управление рисками и обеспечение безопасности деятельности в медицинской организации	Лекция, 3 часа	Идентификация рисков в медицинской деятельности: методы; процедуры; инструменты. Методы оценки рисков: экспертный; матричный; инструментальный; статистический; реестр рисков. Мониторинг и анализ рисков. Управление инцидентами и нежелательными событиями. Управление рисками и обеспечение инфекционной, лекарственной безопасности, безопасности в области медицинского оборудования, медицинских процедур, безопасности пациентов и персонала. Стратегия разработки плана по внедрению мер по снижению рисков в медицинской организации
	Практическое занятие,	Работа в малых группах. Тренинг № 2.

	8 часов	Разработка плана по внедрению мер по снижению рисков в медицинской организации /отделении /подразделении /направлении медицинской деятельности (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 14 часов	Практическая работа № 1. Разработка плана по внедрению мер по снижению рисков в медицинской организации /отделении /подразделении /направлении медицинской деятельности (условия задает обучающийся)
Тема 4. Система управления качеством в медицинской организации	Лекция, 3 часа	Государственный, ведомственный и внутренний контроль качества в медицинской организации. Современные методы и инструменты управления качеством в медицинской организации. Формирование и поддержание целостности системы управления качеством в медицинской организации на основе системного подхода. Совершенствование системы менеджмента качества. Мониторинг, корректирующие действия и анализ эффективности и результативности СМК медицинской организации. Принципы построения системы управления качеством в рамках процессного подхода. Определение и измерение показателей качества. Стратегия разработки плана построения системы управления качеством в медицинской организации в рамках процессного подхода
	Практическое занятие, 8 часов	Работа в малых группах. Тренинг № 3. Разработка плана построения системы управления качеством в медицинской организации в рамках процессного подхода (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 14 часов	Практическая работа № 2. Разработка плана построения системы управления качеством в медицинской организации в рамках процессного подхода (условия задает обучающийся)
Промежуточная аттестация по модулю 2.6.		Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1, 2

2.3. Календарный учебный график модуля 2.6.

№ п/п	Тема	Учебные недели/часы					
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя
1.	Современный менеджмента качества здравоохранения	Т/2					
2.	Инструменты, методы, оценки в системе управления качеством в медицинской организации	Т,П/8	П/4				

3.	Управление рисками и обеспечение безопасности деятельности в медицинской организации		Т,П/8	П/10	П/7		
4.	Система управления качеством в медицинской организации				Т/3	П/12	П/10
	Промежуточная аттестация по модулю 2.6.						ПА
<i>Условные обозначения:</i> Т – теоретическая подготовка П – практическая работа, практика или стажировка, самостоятельная работа К – входной, текущий, промежуточный контроль знаний, умений ПА – промежуточная аттестация (экзамен, зачет)							

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации»

3.1. Текущий контроль по модулю 2.6.

Практическая работа № 1 по теме 3

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка плана по внедрению мер по снижению рисков в медицинской организации /отделении /подразделении /направлении медицинской деятельности (условия задает обучающийся)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки плана по внедрению мер по снижению рисков в медицинской организации
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Представлена команда разработчиков. 3. Определена область оценки рисков (по условию обучающегося). 4. Разработан план определения возможных рисков в выделенной области. 5. Определён план оценивания рисков с позиции: вероятности возникновения; уровня потенциального воздействия; приоритетности рисков. 6. Разработана матрица – риски, оценка, приоритеты, ответственные лица. 7. Предложены меры по снижению рисков: предотвращению; смягчению последствий; передаче рисков другой стороне и т.д. 8. Определены необходимые ресурсы.

	9. Разработан план-график реализации каждой меры по снижению рисков с указанием этапов, сроков и ответственных лиц. 10. Разработана система мониторинга и отчетности: показатели; порядок сбора и анализа данных; формы отчетности
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 2 по теме 4

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка плана построения системы управления качеством в медицинской организации в рамках процессного подхода (условия задает обучающийся)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки плана построения системы управления качеством в медицинской организации в рамках процессного подхода
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Разработан план анализа исходной ситуации в медицинской организации, который содержит: план оценки текущего состояния; определения целей и задач; определение нормативно-правовой базы; определение заинтересованных сторон. 3. Разработан план формирования проектной команды. 4. Разработана структура системы управления качеством с определением и представлением моделей основных процессов, ответственных за эти процессы. 5. Разработаны проекты документации системы управления качеством, включая политику по качеству, руководство по качеству, СОПы, клинические протоколы, формы отчетности и другие документы. 6. Разработан в табличной форме поэтапный план реализации с определением планируемых результатов для каждого этапа, необходимых ресурсов, включая бюджетные, сроков выполнения, ответственных за достижение запланированных результатов на каждом этапе. 7. Разработан план осуществления коммуникации в процессе реализации проекта. 8. Разработан план мониторинга эффективности реализации плана
Оценка	Зачтено/не зачтено

3.2. Промежуточная аттестация по модулю 2.6.

Форма промежуточной аттестации	Дистанционно
--------------------------------	--------------

Требования к промежуточной аттестации	Выполнение всех практических работ №№ 1, 2 в соответствии с требованиями к каждой из работ
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным по модулю 2.6. при положительном оценивании практических работ №№ 1, 2
Оценка	Зачтено/не зачтено

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.6. «Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 2.6.

4.1.1. Основная литература:

1. Давидов, Д. Р. Проведение внутреннего контроля качества оказания медицинской помощи в соответствии с требованиями приказа Минздрава России от 31.07.2020 № 785н «Об утверждении Требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности» : справочник / Д. Р. Давидов, А. С. Москвичева. — Санкт-Петербург : СпецЛит, 2021. — 111 с. — ISBN 978-5-299-01103-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/256196>.

2. Климович, Л. К. Основы менеджмента: учебник / Л. К. Климович. — 4-е изд., испр. и доп. — Минск : РИПО, 2021. — 283 с. — ISBN 978-985-7253-59-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/194961>.

3. Москвичева, М. Г. Основы организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации : учебное пособие / М. Г. Москвичева, Е. С. Щепилина. — Челябинск : ЮУГМУ, 2022. — 135 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/309929>.

4. Францева, В. О. Современные тенденции в управлении здравоохранением: учебно-методическое пособие / В. О. Францева, Д. С.

Потапова, А. А. Федорова. — Ставрополь: СтГМУ, 2022. — 52 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/391766>.

5. Юрьев, В. К. Управление здравоохранением: учебно-методическое пособие / В. К. Юрьев, К. Е. Моисеева, М. С. Антипов. — Санкт-Петербург: СПбГПМУ, 2022. — 44 с. — ISBN 978-5-907565-14-2. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/344318>.

4.1.2. Дополнительная литература:

1. Борзов, В. И. Современные подходы к менеджменту качества: учебное пособие / В. И. Борзов. — Москва : МАИ, 2021. — 57 с. — ISBN 978-5-4316-0791-2. — Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298571>.

2. Васильев, В. А. Современные системы и методы менеджмента качества: учебное пособие / В. А. Васильев. — Москва : МАИ, 2022. — 91 с. — ISBN 978-5-4316-0955-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298592>.

3. Контроль качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации : учебное пособие / составители Г. М. Гайдаров [и др.]. — Иркутск : ИГМУ, 2020. — 84 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/276098>.

4. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента: учебное пособие / В. Б. Литовченко, В. А. Хайтбаев, И. В. Додорина. — Самара : СамГУПС, 2020. — 89 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161314>.

5. Хомутова, Е. Г. Современные инструменты менеджмента качества: учебное пособие / Е. Г. Хомутова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 181 с. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/167626>.

4.2. Материально-технические условия реализации модуля 2.6.

Для эффективной реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения университета;
- средства ВКС;
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

4.3. Кадровые условия реализации модуля 2.6.

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава: высшее образование или дополнительное профессиональное образование в области экономики, менеджмента.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование.

Модуль 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации»

Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации»

1.1. Цель реализации модуля 2.7.

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области управления финансово-экономической сферой медицинской организации.

Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1
2.	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3

1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.7.

№ п/п	Уметь/Знать	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения	
		Код компетенции	Должностные обязанности	Должен знать
1.	Уметь: планировать разработку адаптационных стратегий при	ОПК – 1	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации	Основы менеджмента. Организацию медико-социальной экспертизы.

	изменении финансирования медицинской организации. Знать: алгоритм планирования разработки адаптационных стратегий при изменении финансирования медицинской организации			Основы страховой медицины
2.	Уметь: разрабатывать план оценки рентабельности новой платной медицинской услуги. Знать: стратегию разработки плана оценки рентабельности новой платной медицинской услуги	ОПК – 3	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации. Осуществляет анализ деятельности организации и на основе оценки показателей ее работы принимает необходимые меры по улучшению форм и методов работы	Основы менеджмента. Организацию медико-социальной экспертизы

1.3. Категория слушателей:

Уровень образования: ВО.

1.4. Форма обучения: очная с применением электронного обучения и ДОТ.

1.5. Режим занятий: в соответствии с календарным учебным графиком.

1.6. Трудоемкость обучения: 54 часа.

Раздел 2. Содержание модуля 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации»

2.1. Учебный план модуля 2.7.

№ п/п	Наименование разделов / тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекции ⁹	Практические занятия			
1.	Современные модели финансирования здравоохранения и их влияние на деятельность медицинской организации	8	4	4	8	Практическая работа № 1	16
2.	Организационная структура финансового управления медицинской организации	7	3	4			7
3.	Стратегическое финансовое планирование и бюджетирование медицинской организации	7	3	4			7
4.	Финансово-экономическая и хозяйственная деятельность медицинской организации	8	4	4			8
5.	Медицинские услуги и управление затратами	8	4	4	8	Практическая работа № 2	16
	Промежуточная аттестация по модулю 2.7.					Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1, 2	
	Итого:	38	18	20	16		54

2.2. Рабочая программа модуля 2.7.

Наименование разделов / тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1	2	3
Тема 1. Современные модели финансирования здравоохранения и их влияние на деятельность	Лекция, 4 часа	Особенности современных моделей финансирования здравоохранения: бюджетные трансферты, ОМС, ДМС, платные услуги, гранты, совместные проекты. Особенности распределения средств медицинским организациям в регионах и влияние профильных реформ.

⁹ Лекции – онлайн, интерактивные вебинары, презентации.

медицинской организации		Изменение финансирования медицинской организации и разработка адаптационных стратегий. Основы финансово-экономического анализа и экономического планирования. Доходы от предпринимательской деятельности. Финансовый план учреждения. Расходы медицинского учреждения. Классификация расходов. Распределение доходов и прибыли. Исполнение сметы доходов и расходов медицинской организации. Алгоритм планирования разработки адаптационных стратегий при изменении финансирования медицинской организации
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 1. Планирование разработки адаптационных стратегий при изменении финансирования медицинской организации (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 8 часов	Практическая работа № 1. Планирование разработки адаптационных стратегий при изменении финансирования медицинской организации (условия задает обучающийся)
Тема 2. Организационная структура финансового управления медицинской организации	Лекция, 3 часа	Функции финансовой службы, разделение ответственности (центры финансовой ответственности), взаимодействие медицинского и финансового блоков, делегирование полномочий и система KPI. Стратегия разработки карты ответственности и KPI для ключевых позиций в финансовом управлении медицинской организации
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 2. Разработка карты ответственности и KPI для ключевых позиций в финансовом управлении медицинской организации (условия задает преподаватель)
Тема 3. Стратегическое финансовое планирование и бюджетирование медицинской организации	Лекция, 3 часа	Формирование финансовой стратегии. Целеполагание, SWOT анализ финансовой модели. Построение годового бюджета: подходы (нормативный, «снизу вверх», нулевой базис); сценарное и операционное планирование
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 3. Разработка фрагмента годового бюджета (условия задает преподаватель)
Тема 4. Финансово-экономическая и хозяйственная деятельность	Лекция, 4 часа	Организация отчетности по финансово-экономическим вопросам. Финансовые коэффициенты (ликвидность, рентабельность, оборачиваемость), интерпретация при спецификах МО, ранжирование приоритетов; анализ доходности отделений / направлений.

медицинской организации		Анализ финансово-хозяйственной деятельности медицинской организации и ее подразделений. Обеспечение закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд медицинской организации. Организация управленческого учета в медицинской организации. Ключевые управленческие отчёты: P&L, баланс, cash flow, отчёт по KPI; дашборды для принятия решений
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 4. Анализ отчетности типовой медицинской организации и выработка решений на основании KPI (условия задает преподаватель)
Тема 5. Медицинские услуги и управление затратами	Лекция, 4 часа	Особенности реализации медицинских услуг в современных условиях. Организация ценообразования на медицинские услуги. Разработка и реализация кредитной политики – организация привлечения заемных средств. Калькуляция себестоимости медицинских услуг и управление затратами. Доходные направления: работа с ОМС, ДМС и платными услугами. Тарифообразование и принятие ценовых решений. Стратегия разработки плана оценки рентабельности новой платной медицинской услуги
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 5. Разработка плана оценки рентабельности новой платной медицинской услуги (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 8 часов	Практическая работа № 2. Разработка плана оценки рентабельности новой платной медицинской услуги (условия задает обучающийся)
Промежуточная аттестация по модулю 2.7.		Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1, 2

2.3. Календарный учебный график модуля 2.7.

№ п/п	Тема	Учебные недели/часы				
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя
1.	Современные модели финансирования здравоохранения и их влияние на деятельность медицинской организации	Т,П/12	П/4			
2.	Организационная структура финансового управления		Т,П/7			

	медицинской организации					
3.	Стратегическое финансовое планирование и бюджетирование медицинской организации			Т,П/7		
4.	Финансово-экономическая и хозяйственная деятельность медицинской организации			Т/4	П/4	
5.	Медицинские услуги и управление затратами				Т,П/8	П/8
	Промежуточная аттестация по модулю 2.7.					ПА
<i>Условные обозначения:</i> Т – теоретическая подготовка П – практическая работа, практика или стажировка, самостоятельная работа К – входной, текущий, промежуточный контроль знаний, умений ПА – промежуточная аттестация (экзамен, зачет)						

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.7.

«Управление финансово-экономической сферой медицинской организации»

3.1. Текущий контроль по модулю 2.7.

Практическая работа № 1 по теме 1

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Планирование разработки адаптационных стратегий при изменении финансирования медицинской организации (условия задает обучающийся)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании алгоритма планирования разработки адаптационных стратегий при изменении финансирования медицинской организации (МО)
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Представлена оценка текущего финансового состояния МО. 3. Представлены модели и оценки реалистичности реализации различных сценариев изменения финансирования (оптимистичный, реалистичный, пессимистичный) с учетом различных факторов. 4. Определены цели адаптации с учетом моделей. 5. Представлен план разработки адаптационной стратегии (с учетом выбранной модели), направленный на: оптимизацию расходов/ увеличение доходов/ повышение эффективности деятельности/ реструктуризации деятельности МО. 6. Представлен план разработки мониторинга и оценка эффективности реализации адаптационной стратегии.

	7. Представлен план разработки осуществления коммуникации и вовлечение персонала в реализацию проектирования адаптационной стратегии и ее осуществление
Оценка	Зачтено/не зачтено

Практическая работа № 2 по теме 5

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Разработка плана оценки рентабельности новой платной медицинской услуги (условия задает обучающийся)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии разработки плана оценки рентабельности новой платной медицинской услуги
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Осуществлена идентификация потенциальной услуги. 3. Разработаны планы: оценки спроса на услугу; анализа конкурентов; оценки рыночной ниши. 4. Представлены планы разработки оценок: капитальных затрат; операционных затрат; возможных доходов. 5. Зафиксированы планы разработки: детальной финансовой модели; расчетов основных финансовых показателей. 6. Представлен план разработки оценки рисков и вариантов принятия решений
Оценка	Зачтено/не зачтено

3.2. Промежуточная аттестация по модулю 2.7.

Форма промежуточной аттестации	Дистанционно
Требования к промежуточной аттестации	Выполнение всех практических работ №№ 1, 2 в соответствии с требованиями к каждой из работ
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным по модулю 2.7. при положительном оценивании практических работ №№ 1, 2
Оценка	Зачтено/не зачтено

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.7. «Управление финансово-экономической сферой медицинской организации»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 2.7.

4.1.1. Основная литература:

1. Давидов, Д. Р. Проведение внутреннего контроля качества оказания медицинской помощи в соответствии с требованиями приказа Минздрава России от 31.07.2020 № 785н «Об утверждении Требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности» : справочник / Д. Р. Давидов, А. С. Москвичева. — Санкт-Петербург : СпецЛит, 2021. — 111 с. — ISBN 978-5-299-01103-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/256196>.

2. Климович, Л. К. Основы менеджмента: учебник / Л. К. Климович. — 4-е изд., испр. и доп. — Минск : РИПО, 2021. — 283 с. — ISBN 978-985-7253-59-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/194961>.

3. Москвичева, М. Г. Основы организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации : учебное пособие / М. Г. Москвичева, Е. С. Щепилина. — Челябинск : ЮУГМУ, 2022. — 135 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/309929>.

4. Францева, В. О. Современные тенденции в управлении здравоохранением: учебно-методическое пособие / В. О. Францева, Д. С. Потапова, А. А. Федорова. — Ставрополь: СтГМУ, 2022. — 52 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/391766>.

5. Юрьев, В. К. Управление здравоохранением: учебно-методическое пособие / В. К. Юрьев, К. Е. Моисеева, М. С. Антипов. — Санкт-Петербург: СПбГПМУ, 2022. — 44 с. — ISBN 978-5-907565-14-2. — Текст: электронный //

Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/344318>.

4.1.2. Дополнительная литература:

1. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др. ; под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 592 с. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684707>.
2. Болдырева, Н.П. Ценообразование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. — 2-е изд. — Москва : ФЛИНТА, 2018. — 166 с. — ISBN 978-5-9765-3936-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/110552>.
3. Булгакова, С.В. Управленческий учет / С.В. Булгакова ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Воронежский государственный университет». — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. — 370 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=441585>.
4. Валиева, Е.И., Курнакина, Н.В. Финансовый механизм медицинской организации в РФ. — [Электронный ресурс]. URL: https://esjournal.ru/files/pdf/201802/201802_51.pdf.
5. Горина, Г.А. Ценообразование: учебное пособие / Г. А. Горина ; Российский государственный торгово-экономический университет. — Москва : Юнити, 2017. — 127 с. : табл. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615802>.
6. Кугушева, Т.В. Документационное обеспечение управления : учебное пособие / Т. В. Кугушева. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2023. — 238 с. — ISBN 978-5-222-38586-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/318845>.
7. Лев, М.Ю. Ценообразование : учебник / М. Ю. Лев ; Московская финансово-юридическая академия. — Москва : Юнити, 2017. — 719 с. : ил., табл.,

граф. — Режим доступа: по подписке. —
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615809>.

8. Организация и технология документационного обеспечения управления : электронное учебное пособие / сост. С.Е. Мишенин ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кемеровский государственный университет», Институт истории и др. - Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2017. - 478 с. - Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-8353-2149-0 ; —
URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481592>.

9. Синицина, Д. Г. Бизнес-планирование : учебное пособие / Д. Г. Синицина. — Москва : Дело РАНХиГС, 2019. — 140 с. — ISBN 978-5-6043169-8-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/466217>.

10. Субачев, А. А. Бизнес-планирование : учебно-методическое пособие / А. А. Субачев, А. Ю. Тимонин. — Кострома : КГУ, 2023. — 207 с. — ISBN 978-5-8285-1188-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/366401> (дата обращения: 09.05.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

11. Янкович, Ш. А. Делопроизводство в кадровой службе : учебник / Ш. А. Янкович. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 161 с. : схем., табл. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685463>.

4.2. Материально-технические условия реализации модуля 2.7.

Для эффективной реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения университета;
- средства ВКС;
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

4.3. Кадровые условия реализации модуля 2.7.

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава: высшее образование или дополнительное профессиональное образование в области экономики, менеджмента.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование.

Модуль 2.8. «Налоги, налогообложение в здравоохранении»

Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.8. «Налоги, налогообложение в здравоохранении»

1.1. Цель реализации модуля 2.8.

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области налогов и налогообложения в здравоохранении.

Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК – 3

1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.8.

№ п/п	Уметь/Знать	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения	
		Код компетенции	Должностные обязанности	Должен знать
1.	Уметь: решать практические задачи по налогообложению организаций здравоохранения. Знать: стратегии решения практических задач по налогообложению организаций здравоохранения	ОПК – 3	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации	Основы менеджмента. Основы страховой медицины. Основы трудового законодательства
2.	Уметь: решать кейсы из практики налогового консультирования медицинских организаций. Знать: стратегию кейсов из практики налогового консультирования медицинских организаций	ОПК – 3	Осуществляет руководство деятельностью медицинской организации. Представляет организацию в государственных, судебных, страховых и арбитражных органах	Основы менеджмента. Основы страховой медицины. Основы трудового законодательства

1.3. Категория слушателей:

Уровень образования: ВО.

1.4. Форма обучения: очная с применением электронного обучения и ДОТ.

1.5. Режим занятий: в соответствии с календарным учебным графиком.

1.6. Трудоемкость обучения: 36 часов.

Раздел 2. Содержание модуля 2.8. «Налоги, налогообложение в здравоохранении»

2.1. Учебный план модуля 2.8.

№ п/п	Наименование разделов / тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекции ¹⁰	Практические занятия			
1.	Основы налогового законодательства в Российской Федерации	2	2				2
2.	Налогообложение организаций здравоохранения	8	4	4			8
3.	Специальные налоговые режимы для организаций здравоохранения	4	2	2			4
4.	Налогообложение доходов физических лиц, работающих в организациях здравоохранения	4	2	2			4
5.	Налоговое консультирование в сфере здравоохранения	5	1	4			5
6.	Налоговый контроль и ответственность в здравоохранении	1	1				1
7.	Особенности практики налогообложения медицинских организаций				12	Практические работы № 1, 2	12
	Промежуточная аттестация по модулю 2.8.					Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1, 2	
	Итого:	24	12	12	12		36

¹⁰ Лекции – онлайн, интерактивные вебинары, презентации.

2.2. Рабочая программа модуля 2.8.

Наименование разделов / тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1	2	3
Тема 1. Основы налогового законодательства в Российской Федерации	Лекция, 2 часа	Налоговая система РФ: структура, основные принципы. Понятие федеральных, региональных и местных налогов в здравоохранении. Основы бюджетного и налогового законодательства Российской Федерации. Виды налогов и сборов, взимаемых в РФ. Налоговое администрирование: права и обязанности налогоплательщиков и налоговых органов. Ответственность за нарушение налогового законодательства
Тема 2. Налогообложение организаций здравоохранения	Лекция, 4 часа	Особенности налогообложения медицинских организаций различных организационно-правовых форм (государственные, муниципальные, частные). Налог на прибыль организаций: порядок определения налоговой базы; налоговые льготы для медицинских организаций; особенности учета расходов в медицинских организациях (материалы, медикаменты, зарплата, амортизация). Налог на добавленную стоимость (НДС): операции, облагаемые НДС в сфере здравоохранения; порядок применения налоговых вычетов; особенности учета НДС при оказании платных медицинских услуг. Налог на имущество организаций: порядок определения налоговой базы; особенности налогообложения основных средств медицинских организаций. Транспортный и земельный налоги: особенности уплаты организациями здравоохранения. Особенности налоговой отчетности. Стратегии решения практических задач по налогообложению организаций здравоохранения
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 1. Решение практических задач по налогообложению организаций здравоохранения (условия задает преподаватель)
Тема 3. Специальные налоговые режимы для организаций здравоохранения	Лекция, 2 часа	Упрощенная система налогообложения (УСН): условия применения УСН; порядок определения налоговой базы; преимущества и недостатки УСН для медицинских организаций. Патентная система налогообложения (ПСН): виды деятельности в сфере здравоохранения, подпадающие под ПСН; порядок получения патента

	Практическое занятие, 2 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 2. Решение практических задач по налогообложению организаций здравоохранения (условия задает преподаватель)
Тема 4. Налогообложение доходов физических лиц, работающих в организациях здравоохранения	Лекция, 2 часа	Налог на доходы физических лиц (НДФЛ): объекты налогообложения НДФЛ; налоговые ставки; налоговые вычеты, применяемые к доходам медицинских работников; особенности исчисления и уплаты НДФЛ с заработной платы, премий, надбавок и других выплат. Страховые взносы: виды страховых взносов; порядок исчисления и уплаты страховых взносов; тарифы страховых взносов для медицинских организаций; особенности учета страховых взносов
	Практическое занятие, 2 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 3. Решение практических задач по налогообложению организаций здравоохранения (условия задает преподаватель)
Тема 5. Налоговое консультирование в сфере здравоохранения	Лекция, 1 час	Специфика налогового консультирования в сфере здравоохранения. Стратегия решения кейсов из практики налогового консультирования медицинских организаций
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 4. Решение кейсов из практики налогового консультирования (условия задает преподаватель)
Тема 6. Налоговый контроль и ответственность в здравоохранении	Лекция, 1 час	Виды налоговых проверок. Права и обязанности налогоплательщиков при проведении налоговых проверок. Ответственность за нарушение налогового законодательства в сфере здравоохранения. Арбитражная практика по налоговым спорам в сфере здравоохранения
Тема 7. Особенности практики налогообложения медицинских организаций	Самостоятельная работа, 6 часов	Практическая работа № 1. Решение практических задач по налогообложению организаций здравоохранения
	Самостоятельная работа, 6 часов	Практическая работа № 2. Решение кейсов из практики налогового консультирования медицинских организаций
Промежуточная аттестация по модулю 2.8.		Зачет на основании совокупности результатов практических работ №№ 1, 2

2.3. Календарный учебный график модуля 2.8.

№ п/п	Тема	Учебные недели/часы			
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
1.	Основы налогового законодательства в Российской Федерации	Т,П/2			
2.	Налогообложение организаций здравоохранения	Т,П/8			
3.	Специальные налоговые режимы для организаций здравоохранения		Т,П/4		
4.	Налогообложение доходов физических лиц, работающих в организациях здравоохранения		Т,П/4		
5.	Налоговое консультирование в сфере здравоохранения		Т/1	П/4	
6.	Налоговый контроль и ответственность в здравоохранении			Т/1	
7.	Особенности практики налогообложения медицинских организаций			П/6	П/6
	Промежуточная аттестация по модулю 2.8.				ПА
<i>Условные обозначения:</i> Т – теоретическая подготовка П – практическая работа, практика или стажировка, самостоятельная работа К – входной, текущий, промежуточный контроль знаний, умений ПА – промежуточная аттестация (экзамен, зачет)					

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.8.

«Налоги, налогообложение в здравоохранении»

3.1. Текущий контроль по модулю 2.8.

Практическая работа № 1 по теме 7

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Решение практических задач по налогообложению организаций здравоохранения
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии решения практических задач по налогообложению организаций здравоохранения
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Правильно выделена ключевая информация: организационно-правовая форма организации; вид деятельности;

	применяемый режим налогообложения; перечень доходов и расходов, облагаемых налогом и освобожденных от налогообложения; размер ставок налогов и страховых взносов; наличие льгот и вычетов. 3. Определено то, что требуется рассчитать. 4. Составлен план решения. 5. Осуществлён расчет с указанием всех этапов расчета и применяемых формул. 6. Оценена возможность оптимизации налогообложения
Оценка	Зачтено при правильном выполнении не менее 70% из 10 задач

Примеры практических задач

Задача 1. Налог на прибыль организаций

Муниципальное медицинское учреждение «Здоровье» имеет следующие показатели за отчетный год:

- выручка от оказания медицинских услуг (в т.ч. платных): 15 000 000 руб.,
- расходы, связанные с оказанием медицинских услуг: 12 000 000 руб.,
- безвозмездно полученное медицинское оборудование (рыночная стоимость): 500 000 руб.,
- получены дивиденды от участия в другой организации: 200 000 руб.,
- штрафы, уплаченные за нарушение договорных обязательств: 50 000 руб.

Задание:

1. Определите налоговую базу по налогу на прибыль.
2. Рассчитайте сумму налога на прибыль, подлежащую уплате в бюджет.
3. Какие документы необходимо предоставить в налоговую инспекцию для подтверждения расходов?

Задача 2. Страховые взносы

В штате медицинского центра работают следующие сотрудники:

- врач: заработная плата – 80 000 руб.,
- медсестра: заработная плата – 50 000 руб.,
- санитарка: заработная плата – 30 000 руб.

Задание:

1. Определите базу для начисления страховых взносов по каждому сотруднику.
2. Рассчитайте сумму страховых взносов, подлежащую уплате в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ и Федеральный фонд обязательного медицинского страхования.
3. Какие документы необходимо предоставить в фонды для подтверждения правильности начисления страховых взносов?

Задача 3. Упрощенная система налогообложения (УСН)

Индивидуальный предприниматель оказывает стоматологические услуги. Он выбрал УСН с объектом налогообложения «Доходы». За год он получил доходы в размере 3 000 000 руб. Ставка налога по УСН – 6%. Сумма уплаченных страховых взносов за год – 100 000 руб.

Задание:

1. Определите налоговую базу по УСН.
2. Рассчитайте сумму налога по УСН, подлежащую уплате в бюджет.
3. Какие документы необходимо предоставить в налоговую инспекцию для подтверждения правильности расчета налога по УСН?

Практическая работа № 2 по теме 7

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Решение кейсов из практики налогового консультирования медицинских организаций
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии решения кейсов из практики налогового консультирования медицинских организаций
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Выявлены ключевые проблемы и вопросы. 3. Представлены документы из нормативной базы, соответствующие выявленным проблемам и вопросам: налоговый кодекс РФ; федеральные законы; письма Минфина и ФНС России; решения из судебной практики. 4. Разработаны несколько вариантов решений. 5. Проведена оценка рисков и преимущества каждого варианта. 6. Выбрано и обосновано оптимальное решение кейса
Оценка	Зачтено при правильном выполнении не менее 70% из 10 задач

Примеры кейсов из практики налогового консультирования медицинских организаций

Кейс 1: правомерность применения льготы по налогу на прибыль

- **Ситуация:** частная многопрофильная клиника оказывает широкий спектр медицинских услуг, включая стоматологию, косметологию и пластическую хирургию. Клиника применяет льготную ставку по налогу на прибыль, считая, что оказывает медицинские услуги, входящие в Перечень, утвержденный Постановлением Правительства РФ № 291. Налоговая инспекция считает, что услуги косметологии и пластической хирургии не относятся к медицинским и требует доплатить налог на прибыль по общей ставке.

- **Вопросы:**

- Правомерно ли применение льготной ставки по налогу на прибыль в данной ситуации?
- Какие аргументы можно привести в защиту позиции клиники?
- Какие риски связаны с отстаиванием своей позиции в суде?
- Какие документы необходимо предоставить для подтверждения правомерности применения льготы?
 - **Ключевые нормативные акты:**
 - Статья 284 НК РФ (ставка по налогу на прибыль).
 - Статья 251 НК РФ (доходы, не учитываемые при определении налоговой базы по налогу на прибыль).
 - Постановление Правительства РФ от 08.04.2020 № 458 «Об утверждении перечней медицинских услуг и дорогостоящих видов лечения в медицинских организациях, у индивидуальных предпринимателей, осуществляющих медицинскую деятельность, суммы оплаты которых за счет собственных средств налогоплательщика учитываются при определении суммы социального налогового вычета».
 - Письма Минфина и ФНС России, судебная практика.

Кейс 2: оптимизация налогообложения НДС при оказании платных услуг

- **Ситуация:** государственная поликлиника оказывает платные медицинские услуги. Часть услуг освобождена от НДС (согласно ст. 149 НК РФ), а часть облагается НДС по ставке 20%. Бухгалтерия поликлиники не ведет отдельный учет входящего НДС по материалам и услугам, используемым для оказания как облагаемых, так и необлагаемых НДС услуг. В результате, весь входящий НДС не принимается к вычету, что приводит к увеличению налоговой нагрузки.
 - **Вопросы:**
 - Какие существуют способы оптимизации налогообложения НДС в данной ситуации?
 - Как организовать отдельный учет входящего НДС?
 - Какие документы необходимо оформить для подтверждения права на налоговый вычет?
 - Какие риски возникают при отсутствии отдельного учета?
 - **Ключевые нормативные акты:**
 - Статья 146 НК РФ (объект налогообложения НДС).
 - Статья 149 НК РФ (операции, не подлежащие налогообложению НДС).
 - Статьи 171, 172 НК РФ (налоговые вычеты по НДС).
 - Письма Минфина и ФНС России, судебная практика.

Кейс 3: налоговые последствия спонсорской помощи

• **Ситуация:** Благотворительный фонд оказал медицинскому учреждению спонсорскую помощь в виде денежных средств на приобретение дорогостоящего медицинского оборудования. Налоговая инспекция рассматривает данную операцию как безвозмездную передачу денежных средств и требует уплатить налог на прибыль со стоимости оборудования.

• **Вопросы:**

○ Как квалифицировать данную операцию с точки зрения налогового законодательства?

○ Есть ли основания для освобождения от налога на прибыль?

○ Какие документы необходимо предоставить для подтверждения целевого использования спонсорской помощи?

○ Какие риски возникают в данной ситуации?

• **Ключевые нормативные акты:**

○ Статья 251 НК РФ (доходы, не учитываемые при определении налоговой базы по налогу на прибыль).

○ Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (в актуальной редакции).

○ Письма Минфина и ФНС России, судебная практика.

3.2. Промежуточная аттестация по модулю 2.8.

Форма промежуточной аттестации	Дистанционно
Требования к промежуточной аттестации	Выполнение всех практических работ №№ 1, 2 в соответствии с требованиями к каждой из работ
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным по модулю 2.8. при положительном оценивании практических работ №№ 1, 2
Оценка	Зачтено/не зачтено

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.8. «Налоги, налогообложение в здравоохранении»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 2.8.

4.1.1. Основная литература:

1. Горячих, С. П. Налоги в схемах и таблицах: учебно-методическое пособие / С. П. Горячих, П. А. Пискунов. — Киров : ВятГУ, 2021. — 68 с. —

Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/261392>.

2. Ильин, А. Ю. Налог на прибыль организаций: актуальные вопросы налогообложения : монография / А. Ю. Ильин. — Москва : Проспект, 2021. — 104 с. — ISBN 978-5-392-33572-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/228155>.

3. Лебедева, Е. С. Налоговый учет: НДС, страховые взносы, налог на имущество организаций, упрощенная система налогообложения : учебно-методическое пособие / Е. С. Лебедева, С. И. Богатырев. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021 — Часть 2 — 2021. — 96 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/218573>.

4. Францева, В. О. Современные тенденции в управлении здравоохранением: учебно-методическое пособие / В. О. Францева, Д. С. Потапова, А. А. Федорова. — Ставрополь: СтГМУ, 2022. — 52 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/391766>.

5. Чернопятав, А. М. Налоги и налогообложение: учебник / А. М. Чернопятав. — 2-е изд., стер. — Москва: Директ-Медиа, 2022. — 536 с. — ISBN 978-5-4499-2650-0 — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=686604>.

6. Шульгина, А. В. Налоги и налоговая безопасность : учебное пособие / А. В. Шульгина, В. А. Боровинских. — Чебоксары : , 2022. — 120 с. — ISBN 978-5-907688-04-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315719>.

7. Юрьев, В. К. Управление здравоохранением: учебно-методическое пособие / В. К. Юрьев, К. Е. Моисеева, М. С. Антипов. — Санкт-Петербург: СПбГПМУ, 2022. — 44 с. — ISBN 978-5-907565-14-2. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/344318>.

4.1.2. Дополнительная литература:

1. Шувалова, Е. Б. Налогообложение в страховом деле: учебно-методическое пособие / Е. Б. Шувалова, А. М. Пузин. — Москва : ЕАОИ, 2011. — 64 с. — ISBN 978-5-374-00159-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/126424>.

2. Эльяшев, Д. В. Налоговая система РФ : учебно-методическое пособие / Д. В. Эльяшев. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2019. — 124 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/162875>.

4.2. Материально-технические условия реализации модуля 2.8.

Для эффективной реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения университета;
- средства ВКС;
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

4.3. Кадровые условия реализации модуля 2.8.

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава: высшее образование или дополнительное профессиональное образование в области экономики, менеджмента.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование.

Модуль 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении»

Раздел 1. Характеристика программы модуля 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении»

1.1. Цель реализации модуля 2.9.

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении.

Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК – 1

1.2. Планируемые результаты обучения по модулю 2.9.

№ п/п	Уметь/Знать	Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Магистратура	Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения	
		Код компетенции	Должностные обязанности	Должен знать
1.	Уметь: планировать фонд оплаты труда в медицинской организации. Знать: Стратегию планирования фонда оплаты труда в медицинской организации	ОПК – 1	Утверждает штатное расписание, финансовый план, годовой отчет и годовой бухгалтерский баланс организации. Обеспечивает работникам своевременную и в полном объеме выплату заработной платы	Основы трудового законодательства. Основы менеджмента

1.3. Категория слушателей:**Уровень образования:** ВО.**1.4. Форма обучения:** очная с применением электронного обучения и ДОТ.**1.5. Режим занятий:** в соответствии с календарным учебным графиком.**1.6. Трудоемкость обучения:** 48 часов.**Раздел 2. Содержание модуля 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении»****2.1. Учебный план модуля 2.9.**

№ п/п	Наименование разделов / тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы, час.			Внеаудиторная работа, самостоятельная работа	Формы контроля	Трудоемкость
		Всего ауд. часов	Лекции ¹¹	Практические занятия			
1.	Законодательные и нормативно-правовые основы системы оплаты труда в здравоохранении	2	2				2
2.	Управление персоналом и современные подходы к нормированию труда в медицинской организации	7	3	4			7
3.	Особенности тарификации и оплата труда медицинских работников	7	3	4			7
4.	Оценка результатов труда медицинских работников и их мотивация	8	4	4			8
5.	Современные подходы к нормированию труда в медицине	8	4	4			8
6.	Планирование фонда оплаты труда и управление расходами на заработную плату	8	4	4	8	Практическая работа № 1	16
	Промежуточная аттестация по					Зачет на	

¹¹ Лекции – онлайн, интерактивные вебинары, презентации.

	модулю 2.9					основании совокупности результатов практической работы № 1	
	Итого:	40	20	20	8		48

2.2. Рабочая программа модуля 2.9.

Наименование разделов / тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1	2	3
Тема 1. Законодательные и нормативно- правовые основы системы оплаты труда в здравоохранении	Лекция, 2 часа	Понятие и функции систем оплаты труда. Основные положения трудового законодательства РФ применительно к медицинскому персоналу. Документы, регулирующие систему оплаты труда в государственных и частных организациях здравоохранения
Тема 2. Управление персоналом и современные подходы к нормированию труда в медицинской организации	Лекция, 3 часа	Теоретические основы управления персоналом: основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организации оплаты и охраны труда. Современные подходы к нормированию труда и специфика организации работы по нормированию труда в медицинской организации. Положение о системе нормирования труда в медицинской организации. Нормативно-правовые акты, устанавливающие требования к квалификации, квалификационные справочники, профессиональные стандарты. Коллективный договор в медицинской организации. Локальные нормативные акты в области оплаты труда: положение об оплате труда, включая положения о премировании, надбавках и доплатах, об оплате труда при совмещении должностей и т.д. Стратегия разработки локального акта «Положение об оплате труда»
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 1. Разработка составных частей локального акта положения об оплате труда (условия задает преподаватель)
Тема 3. Особенности тарификации и оплата труда медицинских работников	Лекция, 3 часа	Классификация должностей и профессий в здравоохранении. Способы начисления заработной платы различным категориям медицинского персонала. Принципы построения эффективной системы оплаты труда. Условия и факторы, влияющие на оплату труда

	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 2. Разработка стратегии построения эффективной системы оплаты труда в медицинской организации
Тема 4. Оценка результатов труда медицинских работников и их мотивация	Лекция, 4 часа	Методы оценки качества и объема выполненной работы. Использование критериев оценки для совершенствования механизмов оплаты труда. Формы материального и нематериального поощрения сотрудников. Психологические аспекты мотивации и роль лидерства в формировании вовлеченности персонала. Методики и инструменты мотивации персонала в здравоохранении. Стратегия оценки качества и объема выполненной работы медицинскими работниками как инструмент создания эффективной системы управления качеством в медицинской организации, повышения мотивации медицинских работников и улучшения здоровья населения
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 3. Разработка и решение кейсов по оценке качества и объема выполненной работы медицинскими работниками (условия задает преподаватель)
Тема 5. Современные подходы к нормированию труда в медицине	Лекция, 4 часа	Современные методики и технологии нормирования труда. Применение научно обоснованных подходов к определению норм труда медицинских работников. Методические рекомендации по разработке системы нормирования труда и типовых отраслевых норм, порядок их утверждения. Локальные нормативные акты по нормированию труда в медицинской организации: положение о нормировании труда; классификатор норм труда; регламент по проведению исследований для нормирования труда; нормы труда; карты нормирования труда. Критерии и стратегия оценки разработанных составных частей положения о нормировании труда в медицинской организации
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 4. Оценка кейсов «Положение о нормировании труда в медицинской организации» (условия задает преподаватель)
Тема 6. Планирование фонда оплаты труда и управление расходами на заработную плату	Лекция, 4 часа	Теория управления и организации труда, включая основы проектного и программно-целевого управления (трудовых отношений) работников организации. Методология планирования ФОТ, расчет средней заработной платы, бюджетирование зарплатных выплат. Управление эффективностью расходов на персонал.

		Стратегия планирования ФОТ в медицинской организации
	Практическое занятие, 4 часа	Работа в малых группах. Тренинг № 4. Планирование ФОТ в медицинской организации (условия задает преподаватель)
	Самостоятельная работа, 8 часов	Практическая работа № 1. Планирование ФОТ в медицинской организации (условия задает обучающийся)
Промежуточная аттестация по модулю 2.9.		Зачет на основании результата практической работы № 1

2.3. Календарный учебный график модуля 2.9.

№ п/п	Тема	Учебные недели/часы			
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
1.	Законодательные и нормативно-правовые основы системы оплаты труда в здравоохранении	Т/2			
2.	Управление персоналом и современные подходы к нормированию труда в медицинской организации	Т,П/7			
3.	Особенности тарификации и оплата труда медицинских работников	Т/3	П/4		
4.	Оценка результатов труда медицинских работников и их мотивация		Т,П/8		
5.	Современные подходы к нормированию труда в медицине			Т,П/8	
6.	Планирование фонда оплаты труда и управление расходами на заработную плату			Т /4	П/12
	Промежуточная аттестация по модулю 2.9.				ПА

Условные обозначения:

Т – теоретическая подготовка

П – практическая работа, практика или стажировка, самостоятельная работа

К – входной, текущий, промежуточный контроль знаний, умений

ПА – промежуточная аттестация (экзамен, зачет)

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы модуля 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении»

3.1. Текущий контроль по модулю 2.9.

Практическая работа № 1 по теме 6

Название (проекта, разработки, сценария и т.д.)	Планирование ФОТ в медицинской организации (условия задает обучающийся)
Форма проведения	Дистанционно
Требования к структуре и содержанию	Работа выполняется на основании стратегии планирования ФОТ в медицинской организации
Критерии оценивания	1. Все шаги стратегии выполнены правильно и в полном объеме. 2. Планирование осуществлено в соответствии со стратегическими и тактическими целями развития медицинской организации. 3. Планирование представлено постатейно (оклады, надбавки, премии, компенсации и другие выплаты) с обоснованием каждой статьи и с учетом категорий персонала. 4. В планировании заложены КРІ и показатели эффективности, механизмы стимулирования повышения производительности и качества, оптимизации использования рабочего времени персонала. 5. В планировании предусмотрено создание резервных фондов, возможность корректировки ФОТ. 6. Представлена система мониторинга за исполнением ФОТ. 7. Все положения соответствуют трудовому законодательству, нормативным актам, коллективному договору
Оценка	Зачтено/не зачтено

3.2. Промежуточная аттестация по модулю 2.9.

Форма промежуточной аттестации	Дистанционно
Требования к промежуточной аттестации	Выполнение практической работы № 1 в соответствии с критериями оценивания к ней
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным по модулю 2.9. при положительном оценивании практической работы № 1
Оценка	Зачтено/не зачтено

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации модуля 2.9. «Системы оплаты и нормирования труда в здравоохранении»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение модуля 2.9.

4.1.1. Основная литература:

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — Москва : Дашков и К, 2021. — 392 с. — ISBN 978-5-394-04494-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229967>.
2. Киселев, А. А. Нормирование и оплата труда в организациях : учебник / А. А. Киселев, А. И. Сазонов, В. Д. Сухов. — Москва : Директ-Медиа, 2024. — 316 с. — ISBN 978-5-4499-4447-4: — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712371>.
3. Маркин, Н. С. Трудовое право : учебник : [16+] / Н. С. Маркин, В. В. Надвикова, В. И. Шкатулла ; под ред. В. И. Шкатуллы. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Прометей, 2024. — 594 с. — ISBN 978-5-00172-718-7.табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=721441>.
4. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебное пособие / Л. В. Трункина, Е. А. Кипервар, М. С. Мизя, Т. В. Богданчикова. — Омск : ОмГТУ, 2023. — 190 с. — ISBN 978-5-8149-3678-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/421769>.
5. Пятова, О. Ф. Организация, нормирование и оплата труда : учебное пособие / О. Ф. Пятова, Т. В. Шумилина ; составители части трудового процесса и его формы. Рассмотрены положения о показателях эффективности труда [и др.]. — Самара : СамГАУ, 2022. — 177 с. — ISBN 978-5-88575-682-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/301952>.

4.1.2. Дополнительная литература:

1. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие / Г. Х. Бакирова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 440 с. : табл., схем. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684990>.
2. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами : монография / Л. А. Бирман. — Москва : Дело РАНХиГС, 2017. — 346 с. — ISBN 978–5–7749-1345-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/143398>.
3. Васильковская, Н.Б. Управленческий учет / Н.Б. Васильковская ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : ТУСУР, 2015. – 116 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480923>.
4. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник / В. Р. Веснин. — 2-е изд. — Москва : Проспект, 2019. — 702 с. — ISBN 978-5-392-27401-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/150931>.
5. Лучкина, В. В. Организация, нормирование и оплата труда : учебное пособие / В. В. Лучкина, М. С. Пимченков. — Москва : МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2012. — 38 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/104814>.
6. Регулирование труда медицинских работников в учреждениях здравоохранения : сборник нормативных актов и судебных постановлений – Новосибирск : Сибирское университетское издательство, 2007. – 448 с. – ISBN 5-379-00036-3 – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=57476>.
7. Управление персоналом : учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва : Юнити, 2017. – 319 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887>.

4.2. Материально-технические условия реализации модуля 2.9.

Для эффективной реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения университета;
- средства ВКС;
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

4.3. Кадровые условия реализации модуля 2.9.

Требования к квалификации профессорско-преподавательского состава: высшее образование или дополнительное профессиональное образование в области экономики, менеджмента.

Требования к квалификации специалистов, сопровождающих программу: высшее образование.

РАЗДЕЛ 3. «ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ»

3.1. Итоговая аттестация

Целью итоговой аттестации является установление степени освоения выпускником заявленных курсом профессиональной переподготовки компетенций, готовность к выполнению профессиональных задач в рамках нового вида профессиональной деятельности, оценка соответствия подготовки выпускника уровню профессиональной подготовки для получения дополнительной квалификации «Руководитель медицинской организацией». Завершается выдачей диплома установленного образца о профессиональные переподготовки с присвоением квалификации.

К итоговой аттестации допускаются лица, успешно и в полном объёме завершившие освоение дополнительной профессиональной программы

профессиональной переподготовки «Менеджмент в здравоохранении», что подтверждается соответствующими записями в ведомостях обучающегося.

Итоговая аттестация проводится в форме подготовки и защиты итоговой аттестационной работы.

В результате освоения дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в здравоохранении» выпускник должен обладать заявленными программой компетенциями в рамках запланированных результатов освоения программы.

Итоговая аттестационная работа (ИАР) – это завершающая работа обучающегося, выполняемая самостоятельно при поддержке руководителя, в основе которой лежат теоретические знания и практические умения, приобретенные выпускником в период освоения программы. Итоговая аттестационная работа и процедура ее защиты должны подтвердить приобретенные умения практического анализа проблем управления, разработки перспективных направлений совершенствования управления и обоснования их эффективности.

Руководитель формирует задание на ИАР, которое утверждается заведующим кафедрой. Помимо этого, руководитель ИАР:

- формулирует задачи, на основании которых, происходит сбор материалов для ИАР;
- совместно с обучающимся составляет календарный график работы на весь период ее выполнения;
- рекомендует обучающемуся необходимую литературу, справочные и аналитические материалы, другие источники по теме ИАР;
- проводит систематические консультации, оказывая обучающемуся необходимое содействие в решении задач ИАР;
- определяет готовность обучающегося к защите ИАР;
- дает письменный отзыв на ИАР, который представляется в аттестационную комиссию.

Итоговая аттестационная работа представляет собой самостоятельную и логически завершенную разработку, связанную с решением задач оперативного и стратегического управления. В качестве объекта рассмотрения в ИАР могут выступать: медицинские организации и учреждения разных форм собственности (выбор объекта рассмотрения управленческих задач обучающийся осуществляет самостоятельно). В качестве предмета рассмотрения в ИАР могут выступать: коллективы перечисленных организаций; организационные процессы.

Итоговая аттестационная работа должна содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- задание;
- оглавление;
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список литературы;
- приложения (не является обязательной частью).

Во введении (2–3 страницы) кратко обосновывается выбор темы в следующей логической последовательности: актуальность темы работы с позиций сложившейся управленческой конъюнктуры и потребностей медицинских организаций; цель работы; задачи, выполнение которых необходимо для достижения поставленной цели; объект и предмет исследования; методы исследования; теоретическая база исследования; период исследования. Наличие всех перечисленных элементов введения является обязательным.

Основная часть итоговой аттестационной работы, раскрывающая ее содержание, делится на главы, именуемые разделами. Структура ИАР предусматривает наличие в работе трех глав (разделов).

Объем основной части ИАР должен быть не менее 50 и не более 70 страниц (без учета титульного листа, задания, оглавления, введения, заключения, списка литературы, приложений).

Содержание глав (разделов) и подразделов ИАР должно точно соответствовать ее теме и отражать логику исследования. Содержание должно демонстрировать способность обучающегося сжато, логично и аргументировано излагать собранный, систематизированный и проанализированный материал.

Первая глава носит теоретический (методологический) характер. В ней приводятся основные дефиниции (определения) по проблеме работы, освещается история исследуемого вопроса и его нормативно-правовая база. В работе необходимо осветить место исследуемой проблемы в современной управленческой науке и практике и привести мнения различных авторов по данной проблеме. При наличии различных подходов к решению исследуемой проблемы в рассматриваемых нормативных документах или работах отдельных авторов следует провести их критическое рассмотрение, результатом которого является формирование обучающимся собственного мнения по исследуемому вопросу либо согласие с одной из уже высказанных точек зрения, подкрепляемое собственными аргументами.

Во второй главе ИАР излагаются методические основы аналитической деятельности по исследуемой проблеме; дается организационная характеристика. Результатом должна стать аналитическая оценка исследуемых аспектов деятельности организации, условий труда работников, выявление проблем, возникающих в оперативном и стратегическом управлении организацией.

В третьей главе ИАР разрабатываются предложения и рекомендации, направленные на совершенствование системы управления организацией. Предлагаемые мероприятия должны базироваться на конкретном фактическом материале и сопровождаться необходимыми обосновывающими расчетами, оформленными в виде аналитических таблиц и графиков.

Заключение по итоговой аттестационной работе (3–4 страницы) должно содержать краткое изложение основных этапов исследования; оценку полноты решения поставленных задач; формулировку важнейших положений и выводов, сделанных в работе.

Библиографический список должен содержать актуальные нормативно-правовые документы, современную учебную, научную и периодическую литературу по исследуемой проблеме, а также интернет-источники. Список использованной литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления». Библиографический список должен включать в себя все источники, на которые есть ссылки в тексте, а также те издания, которые были так или иначе использованы, хотя и не указаны в соответствующих ссылках.

Как правило, в состав **приложений** к итоговой аттестационной работе включают первичный исследовательский материал: копии документов исследуемой организации; исходные таблицы для осуществления аналитических расчетов; другие вспомогательные материалы. Наличие приложений и их качество свидетельствует о глубине проработки материала по выбранной теме, а также является подтверждением обоснованности сделанных по итогам работы выводов и предложений.

За содержание ИАР, достоверность содержащейся в ней числовой информации и сделанные на основе анализа выводы и рекомендации отвечает автор работы.

Текст ИАР подлежит обязательной проверке на оригинальность для установления объема заимствований в работе, в том числе неправомерных. Итоговые аттестационные работы, процент оригинальности текста которых ниже 70% в обязательном порядке направляются на доработку при сохранении ранее установленной темы работы. После внесения обучающимся необходимых изменений в текст работы, она направляется на проверку повторно. Ответственность за соблюдение законодательства в области авторского права при выполнении ИАР несет обучающийся.

Руководитель ИАР несёт ответственность за проверку работы в установленные сроки, принятие решения о доработке и повторной проверке на плагиат, а также за допуск работы обучающегося к защите, предоставление

отзыва на выполненную ИАР с заключением об оригинальности текста и объёме заимствований.

Письменный отзыв руководителя итоговой аттестационной работы содержит, как правило, следующую информацию о работе:

- соответствие содержания ИАР выданному заданию;
- научно-практический уровень проведенного исследования и его значение для современной управленческой практики;
- адекватность и обоснованность сделанных в работе выводов;
- степень профессиональной подготовленности, продемонстрированная выпускником при написании ИАР;
- уровень использования специальной литературы, нормативно-правовых актов и фактического материала по исследуемой теме;
- степень самостоятельности выпускника при написании работы и его умение делать адекватные выводы и разрабатывать рекомендации на основе анализа фактического материала;
- недостатки работы.

Подписанная научным руководителем итоговая аттестационная работа подлежит защите на заседании аттестационной комиссии.

Для защиты итоговой аттестационной работы обучающемуся предоставляется слово для доклада продолжительностью 10–12 минут. Доклад следует начинать с обоснования актуальности темы работы и раскрытия ее основного содержания. Далее освещаются основные результаты работы, сделанные в работе выводы и рекомендации по совершенствованию управленческой практики медицинской организации. В процессе защиты ИАР следует активно использовать раздаточный материал, делая ссылки на конкретные таблицы и рисунки. Раздаточный материал призван помочь усилить доказательность выводов и предложений обучающегося и облегчить его выступление.

Защита ИАР может сопровождаться демонстрацией компьютерной презентации (слайдов), самостоятельно подготовленной обучающимся с помощью программы PowerPoint из пакета MicrosoftOffice.

После оглашения доклада члены аттестационной комиссии задают обучающемуся вопросы, имеющие непосредственное отношение к теме работы. Также могут быть заданы вопросы, касающиеся других аспектов деятельности исследуемой организации.

Ответы обучающегося на вопросы членов комиссии должны быть краткими и касаться только существа дела. В ответах желательно оперировать фактами и практическими данными, полученными в результате выполнения ИАР.

По окончании публичной защиты проводится закрытое совещание членов аттестационной комиссии, на котором обсуждаются результаты защиты и определяется общая оценка представленной ИАР по четырехбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), которая оглашается после закрытого обсуждения аттестационной комиссии.

Примерный перечень тем для написания итоговой аттестационной работы

1. Пути повышения эффективности деятельности медицинской организации.
2. Совершенствование материального стимулирования труда работников медицинской организации.
3. Методы стимулирования труда персонала медицинской организации.
4. Организационно-управленческое обеспечение оценки профессиональных знаний персонала медицинской организации.
5. Разработка кадровой стратегии медицинской организации.
6. Совершенствование системы кадрового менеджмента медицинской организации.

7. Совершенствование системы планирования кадрового состава медицинской организации.
8. Совершенствование системы управления развитием персонала медицинской организации.
9. Совершенствование системы управления персоналом медицинской организации.
10. Управление корпоративной культурой медицинской организации.
11. Резервы повышения эффективности труда работников медицинской организации.
12. Направления совершенствования административной структуры медицинской организации.
13. Разработка стратегии развития медицинской организации.
14. Планирование расходов на оплату труда работников медицинской организации.
15. Резервы сокращения затрат медицинской организации.
16. Планирование расходов и результатов деятельности медицинской организации.
17. Система управления затратами медицинской организации и пути ее совершенствования.
18. Планирование и оптимизация расходов медицинской организации.
19. Разработка бизнес-плана медицинской организации.
20. Совершенствование стратегического планирования и прогнозирования деятельности медицинской организации.
21. Совершенствование системы маркетинга медицинских услуг.
22. Пути повышения конкурентоспособности медицинской организации.
23. Экономическое обоснование стратегического плана развития медицинской организации.
24. Формирование системы менеджмента качества медицинской организации.

25. Научно-технический прогресс как фактор повышения эффективности деятельности медицинской организации.
26. Управление конкурентным статусом медицинской организации.
27. Разработка рекламной кампании медицинской организации.
28. Использование компьютерной сети Internet в управлении конкурентоспособностью медицинской организации.
29. Резервы и пути улучшения финансового состояния медицинской организации.
30. Управление медицинской организацией в условиях развития информационных технологий.
31. Антикризисное управление медицинской организацией.
32. Управление интеллектуальным капиталом медицинской организации.
33. Совершенствование управления бюджетом медицинской организации.
34. Развитие медицинского учреждения на основе инноваций.
35. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих и педагогических кадров медицинской организации.
36. Управление экономической и социальной эффективностью оказания медицинских услуг.
37. Управление конфликтами в медицинской организации.
38. Совершенствование управленческого потенциала руководителя медицинской организации.
39. Совершенствование организационной структуры медицинской организации.
40. Совершенствование системы документационного обеспечения управления медицинской организацией.

Критерии оценки итоговых аттестационных работ

«5» (отлично): итоговая аттестационная работа имеет исследовательский характер. В работе дано всестороннее и глубокое освещение современного состояния исследуемой проблемы в тесной взаимосвязи со сложившейся практикой. Работа имеет грамотно изложенную теоретическую главу с наличием ссылок на библиографический и нормативно-правовой аппарат, содержит соответствующий исследуемой проблеме и базирующийся на современных методах анализ. Работа структурирована в соответствии с заявленной темой и завершается формированием адекватных результатам проведенного анализа выводов и рекомендаций, возможных для практического внедрения в деятельность исследуемой организации. Она имеет положительный отзыв руководителя. При защите работы обучающийся демонстрирует глубокое знание темы, свободно оперирует нормативными документами и фактическими данными по исследуемой проблеме, вносит обоснованные предложения. Доклад произносится без чтения его печатного варианта и сопровождается ссылками на данные раздаточного материала и презентации. Обучающийся аргументировано отвечает на заданные членами аттестационной комиссии вопросы.

«4» (хорошо): итоговая аттестационная работа отвечает основным предъявляемым требованиям (носит исследовательский характер, структура работы соответствует заявленной теме, теоретическая глава изложена грамотно и имеет ссылки на библиографический и нормативно-правовой аппарат, работа содержит рекомендации по совершенствованию организации в рамках исследуемой темы). Работа имеет положительный отзыв руководителя. При ее защите обучающийся показывает знание темы и оперирует ссылками на материал проведенного исследования, однако доклад на защите зачитывает с его печатного варианта, не на все вопросы членов аттестационной комиссии дает исчерпывающие и аргументированные ответы, а предлагаемые в работе рекомендации вызывают сомнение в возможности их практического внедрения.

«3» (удовлетворительно): в итоговой аттестационной работе, в основном, соблюдены общие требования, предъявляемые к работам подобного рода (соответствие заявленной теме, наличие теоретической главы, использование

практических данных конкретной организации и проведение на их основе анализа). Однако в работе прослеживается непоследовательность изложения материала, в теоретической главе практически отсутствуют ссылки на библиографический и нормативно-правовой аппарат, анализ по проблеме исследования в работе проведен поверхностно, сформулированы не соответствующие результатам анализа или необоснованные предложения). В отзыве руководителя имеются существенные замечания по содержанию работы и применяемым методикам анализа. При защите работы обучающийся проявляет неуверенность, доклад зачитывает с его печатного варианта, показывает слабое знание вопросов темы, не всегда дает исчерпывающие аргументированные ответы на заданные членами аттестационной комиссии вопросы. Раздаточный материал и презентация на защите не отражают существенных моментов проведенного исследования.

«2» (неудовлетворительно): итоговая аттестационная работа не отвечает установленным требованиям. Работа не имеет исследовательского характера и содержит слабую теоретическую проработку исследуемой проблемы. В работе неправильно проведен анализ, а предложения и рекомендации либо совсем отсутствуют, либо носят декларативный характер. В отзывах руководителя имеются существенные критические замечания. На защите обучающийся читает печатный вариант доклада, затрудняется отвечать на поставленные вопросы по теме работы, не знает теории вопроса и действующей нормативной базы, при ответе допускает грубые ошибки. К защите не подготовлен раздаточный материал и презентация.

РАЗДЕЛ 4. «ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ»

Организационно-педагогические условия реализации программы, учебно-методическое обеспечение, информационное обеспечение программы, кадровые условия реализации программы отражены в каждой рабочей программе дисциплины.

4.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

4.1.1. Нормативно-правовые документы:

Указ Президента РФ от 06.06.2019 № 254 (ред. от 27.03.2023) «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года», <https://base.garant.ru/72264534/>.

4.1.2. Основная литература:

1. Архипов А.П., Турбина К.Е. О роли медицинского страхования в финансировании здравоохранения // Финансы. – 2022. - № 7. – С.28 – 33. [Электронный ресурс]. URL:<https://dlib.eastview.com/browse/doc/79129890>. (дата обращения: 26.07.2025).
2. Борзов, В. И. Современные подходы к менеджменту качества : учебное пособие / В. И. Борзов. — Москва : МАИ, 2021. — 57 с. — ISBN 978-5-4316-0791-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298571>.
3. Бугаев, Ю. В. Исследование и моделирование информационных процессов и систем : учебное пособие / Ю. В. Бугаев, Л. А. Коробова, С. Н. Черняева. — Воронеж: ВГУИТ, 2022. — 106 с. — ISBN 978-5-00032-589-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/306566>.
4. Валиева Е.И., Курнакина Н.В. Финансовый механизм медицинской организации в РФ. – [Электронный ресурс]. URL: https://esjournal.ru/files/pdf/201802/201802_51.pdf. (дата обращения: 26.07.2025).

5. Васильев, В. А. Современные системы и методы менеджмента качества : учебное пособие / В. А. Васильев. — Москва : МАИ, 2022. — 91 с. — ISBN 978-5-4316-0955-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298592>.
6. Гуменюк, А. С. Теоретические основы информационных процессов: учебное пособие для вузов / А. С. Гуменюк, Н. Н. Поздниченко. — Санкт-Петербург: Лань, 2021. — 396 с. — ISBN 978-5-8114-8075-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180810>.
7. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — Москва : Дашков и К, 2021. — 392 с. — ISBN 978-5-394-04494-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229967>.
8. Каранина, Е. В. Управление рисками: механизмы, инструменты, профессиональные стандарты : учебник : [16+] / Е. В. Каранина. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 257 с. : ил., табл., схем. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576521> .
9. Ким, С. А. Маркетинг: учебник / С. А. Ким. — Москва: Дашков и К, 2022. — 260 с. — ISBN 978-5-394-04233-1. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277337>.
10. Кугушева, Т. В. Документационное обеспечение управления : учебное пособие / Т. В. Кугушева. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2023. — 238 с. — ISBN 978-5-222-38586-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/318845>.
11. Лаврова, А. П. Управление рисками : учебное пособие / А. П. Лаврова. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2022. — 165 с. — ISBN 978-5-600-03281-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/325883>.
12. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / В. Б. Литовченко, В. А. Хайтбаев, И. В. Додорина. — Самара :

СамГУПС, 2020. — 89 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161314>.

13. Мельников, В. В. Государственное регулирование экономики : учебно-методическое пособие / В. В. Мельников, С. А. Захаров. — Новосибирск : НГТУ, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-7782-4109-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/152354>.

14. 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>.

15. Пушина, Н. В. Основы проектной и исследовательской деятельности. Практикум / Н. В. Пушина, Ж. В. Морозова, Г. А. Бандура. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 152 с. — ISBN 978-5-507-45654-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277085>.

16. 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>.

17. Смирнова, С. В. Основы проектной и исследовательской деятельности учащихся : учебное пособие : [16+] / С. В. Смирнова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 144 с. : ил., табл., схем. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619034>.

18. Субачев, А. А. Бизнес-планирование : учебно-методическое пособие / А. А. Субачев, А. Ю. Тимонин. — Кострома : КГУ, 2023. — 207 с. — ISBN 978-5-8285-1188-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/366401> (дата обращения: 26.07.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

19. Тихомиров, Н. П. Теория риска : учебник / Н. П. Тихомиров, Т. М. Тихомирова ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Москва : Юнити, 2020. – 308 с. : ил., табл., граф. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615777>.

20. Толстых, Т. О. Управление проектами: учебник / Т. О. Толстых, Д. Ю. Савон. — Москва: МИСИС, 2020. — 142 с. — ISBN 978-5-907226-86-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/147923>.

21. Управление банковскими рисками : учебник / Е. В. Бережная, С. В. Зенченко, М. В. Сероштан, О. В. Бережная. — Москва : Дашков и К, 2020. — 180 с. — ISBN 978-5-394-03808-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/173935>.

22. Управление проектами: учебник для вузов / В. Н. Островская, Г. В. Воронцова, О. Н. Момотова [и др.]. — 4-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2022. — 400 с. — ISBN 978-5-8114-9172-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/187775>.

23. Хомутова, Е. Г. Современные инструменты менеджмента качества : учебное пособие / Е. Г. Хомутова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 181 с. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/167626>.

24. Цахаев, Р. К. Маркетинг: учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. — 6-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 552 с. — ISBN 978-5-394-04350-5. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229454>.

25. Шевченко, Д. А. Стратегический маркетинг: учебник: [16+] / Д. А. Шевченко. — Москва: Директ-Медиа, 2022. — 352 с.: ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=688902>.

4.1.3. Дополнительная литература:

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет

«Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>.

2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие / Г. Х. Бакирова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 440 с. : табл., схем. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684990>.

3. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. З. Черняк, Н. Д. Эриашвили, Е. Н. Барикаев и др. ; под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 592 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684707>.

4. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами : монография / Л. А. Бирман. — Москва : Дело РАНХиГС, 2017. — 346 с. — ISBN 978-5-7749-1345-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/143398>.

5. Болдырева, Н. П. Ценообразование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. — 2-е изд. — Москва : ФЛИНТА, 2018. — 166 с. — ISBN 978-5-9765-3936-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/110552>.

6. Булгакова, С.В. Управленческий учет / С.В. Булгакова ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Воронежский государственный университет». – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. – 370 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=441585>.

7. Васильковская, Н.Б. Управленческий учет / Н.Б. Васильковская ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : ТУСУР, 2015. – 116 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480923>.

8. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник / В. Р. Веснин. — 2-е изд. — Москва : Проспект, 2019. — 702 с. — ISBN 978-5-392-27401-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/150931>.

9. Виноградов, А. П. Система оценки персонала в организации : практическое пособие / А. П. Виноградов. — Москва : Лаборатория книги, 2011. — 126 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142245>.

10. Галай, А.Г. Экономика и управление предприятием : учебное пособие / А.Г. Галай, В.И. Дудаков ; Министерство транспорта Российской Федерации, Федеральное агентство морского и речного транспорта, Московская государственная академия водного транспорта. - Москва : Альтаир : МГАВТ, 2013. - 179 с. : табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-905637-02-5 ; URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429739>.

11. Горина, Г. А. Ценообразование : учебное пособие / Г. А. Горина ; Российский государственный торгово-экономический университет. — Москва : Юнити, 2017. — 127 с. : табл. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615802>.

12. Захарова, Т. И. Государственная служба и кадровая политика : учебное пособие / Т. И. Захарова. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 312 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90960>.

13. Костюченко, Т.Н. Планирование деятельности фирмы: курс лекций / Т.Н. Костюченко, Д.В. Сидорова; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Экономический факультет, Кафедра предпринимательства и мировой экономики. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2015. - 80 с.: табл. - Библиогр. в кн.; URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438706>.

14. Котляревская, И. В. Стратегический маркетинг: учебное пособие: в 2 частях / И. В. Котляревская; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. – Часть 1. – 141 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697285>.

15. Лев, М. Ю. Ценообразование : учебник / М. Ю. Лев ; Московская финансово-юридическая академия. – Москва : Юнити, 2017. – 719 с. : ил., табл., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615809>.

16. Липунцов, Ю. П. Управление процессами: методы управления предприятием с использованием информационных технологий: учебное пособие: Ю. П. Липунцов. – 2-е изд., эл. – Москва: ДМК Пресс, 2018. – 226 с.: ил., табл. – (ИТ-Экономика). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601303>.

17. Мельников, А.А. Государственное регулирование экономики : учебно-практическое пособие / А.А. Мельников. - Москва : Евразийский открытый институт, 2010. - 165 с. - ISBN 978-5-374-00354-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90966>.

18. Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник / П.А. Михненко. - 4-е изд., стер. - Москва : Университет «Синергия», 2018. - 520 с. : ил. - (Серия «Легкий учебник»). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0342-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881>.

19. Организация и технология документационного обеспечения управления : электронное учебное пособие / сост. С.Е. Мишенин ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кемеровский государственный университет», Институт истории и др. - Кемерово :

Кемеровский государственный университет, 2017. - 478 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8353-2149-0 ; - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481592>.

20. Синицина, Д. Г. Бизнес-планирование : учебное пособие / Д. Г. Синицина. — Москва : Дело РАНХиГС, 2019. — 140 с. — ISBN 978-5-6043169-8-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/466217>.

21. Управление персоналом : учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендера. — Москва : Юнити, 2017. — 319 с. : ил., табл. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887>.

22. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник / В. В. Черепанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 680 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684687>.

23. Экономика организаций : учебник / О.Н. Глотова, Ю.В. Рыбасова, О.А. Чередниченко и др. - Ставрополь : Агрус, 2015. - 392 с. : табл., схем. - Библиогр.: с. 379-380. - ISBN 978-5-9596-1190-3 ; URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438689>.

24. Янкович, Ш. А. Делопроизводство в кадровой службе : учебник / Ш. А. Янкович. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 161 с. : схем., табл. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685463>.

4.1.4. Интернет-ресурсы:

1. Административно-управленческий портал: <http://www.aup.ru/> (дата обращения: 26.07.2025).

2. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»: <http://www.cfin.ru> (дата обращения: 26.07.2025).

3. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант»: <http://www.consultant.ru>, «Гарант»: <http://www.garant.ru> (дата обращения: 26.07.2025).
4. Научная электронная библиотека: «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 26.07.2025).
5. Научная электронная библиотека: <http://www.elibrary.ru> (дата обращения: 26.07.2025).
6. Портал правовой информации: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 26.07.2025).
7. Проект «Бюджет РФ» (мониторинг экономических показателей): <http://budgetrf.ru/> (дата обращения: 26.07.2025).
8. Проект «Теория и практика управленческого учета», раздел «Стратегическое управление»: https://gaap.ru/articles/section/strategicheskoe_upravlenie/ (дата обращения: 26.07.2025).
9. Сайт Минздрава России: <https://minzdrav.gov.ru> (дата обращения: 26.07.2025).
10. Сайт Минпросвещения России: <https://edu.gov.ru> (дата обращения: 26.07.2025).
11. Сайт Министерства труда и социальной защиты РФ: <http://www.rosmintrud.ru> (дата обращения: 26.07.2025).
12. Сайт Минфина России: <https://www.minfin.ru/ru/> (дата обращения: 26.07.2025).
13. Сайт Минэкономразвития России: <https://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 26.07.2025).
14. Сайт Федеральной налоговой службы: <https://www.nalog.ru/rn77/> (дата обращения: 26.07.2025).
15. ЭБС «Университетская библиотека онлайн»: <https://biblioclub.ru/index.php> (дата обращения: 26.07.2025).

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Наименование специализированных оборудованных аудиторий для проведения занятий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория в образовательной организации	лекции	Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью
Аудитория в образовательной организации	практические занятия	Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью
Аудитория в образовательной организации	самостоятельная работа	Аудитория для самостоятельной работы, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета

Приложение 1

Календарный учебный график

№ дисциплины, модуля	Наименование дисциплин, модулей, вида аттестации	1-й месяц / недели				2-й месяц / недели				3-й месяц / недели				4-й месяц / недели			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Базовая часть																
1.1	Нормативное обеспечение здравоохранения	Т, П/6	Т, П/4 П/4 ПА														
2	Профильная часть																
2.1	Менеджмент и маркетинг в здравоохранении			Т,П/2, Т,П/4, Т/3	Т/2, Т,П/6	П/6, Т/3	П/10, Т/2	П/10, ПА									
2.2	Управление медицинской организацией								Т,П/3, Т,П/7	П/6, Т/3	П/11	Т,П/6, Т,П/6	П/4, Т,П/6	П/4, Т,П/6	П/4, ПА		
2.3	Психология управления в медицинской организации															Т, П/11	Т,П/7, Т/4
		5-й месяц / недели				6-й месяц / недели				7-й месяц / недели				8-й месяц / недели			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

		П/8, Т,П/4	П/8, Т/2	П/7, ПА													
2.4	Информационное обеспечение в здравоохранении				Т/2, Т/2, Т,П /5	Т,П/ 5, Т/2, Т/2	Т,П/ 10	П/7	П/ 7, ПА								
2.5	Стратегический менеджмент медицинской организации									Т/3 , Т, П/ 7	П/1 1	Т,П /10	П/6, Т, П/4	П/12 ПА			
2.6	Менеджмент обеспечения качества и безопасности деятельности медицинской организации														Т/2 Т,П/ 8	П/4 Т,П/8	П/10
		9-й месяц / недели				10-й месяц / недели				11-й месяц / недели							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		П/7, Т/3	П/12	П/10 ПА													
2.7	Управление финансово-экономической сферой медицинской организации				Т,П/ 12	П/4 Т,П/7	Т,П/7 Т/4	П/4 Т,П/8	П/8 ПА								
2.8	Налоги, налогообложение в здравоохранении									Т, П/ 2 Т,	Т,П/ 4 Т,П/ П/6	П/4 Т/1 П/6	П/6 ПА				

