Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ахвердова Ольга Альбертовна
Должность: Директор
Дата подписания: 14.09.2026 09:47:01
Уникальный программный ключ:
4927f743b64a570c75bc5fbc77ef56d4eb0f1659

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –
филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
_____ О.А. Ахвердова

« 28 » августа 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ Б1.В.ДВ.02.01АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

По направлению подготовки: 38.03.02Менеджмент (уровень бакалавриата)
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения
Квалификация выпускника: бакалавр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 5
Семестр – 9
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 20 часов
Практические занятия − 28 часов
Самостоятельная работа – 55,8 часов
Промежуточная аттестация: зачет– 9 семестр
Трудоемкость дисциплины: 3 ЗЕ (108 часов)

Пятигорск, 2026

Рабочая программа дисциплины «Антикризисное управление» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02Менеджмент (утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970)

Разработчики программы:
Старший преподаватель П.В.Нисанова

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Заведующий кафедрой менеджмента и экономики,
канд. экон. наук, доцент Е.А. Сергеева

Рабочая программа согласована с учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин
протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Председатель УМК Е.В. Говердовская

Рабочая программа согласована с библиотекой
Заведующая научной библиотекой А.О. Атакуева

Внешняя рецензия дана канд.экон.наук доцентом кафедры экономики, финансов и права филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» в г. Пятигорске Ставропольского края Баклаевой Натальей Михайловной

И.о. декана фармацевтического факультета Е.И. Хартюнова

Рабочая программа утверждена на заседании Центральной методической комиссии
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ). ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).

Целью изучения дисциплины «Антикризисное управление»являетсяформирование системы знаний и представлений о современных методах и механизмах антикризисного управления в здравоохранении, учитывая опыт отечественных предприятий в данной области.

Цель изучения дисциплины «Антикризисное управление» достигается посредством решения в учебном процессе **задач**:

- усвоение принципов и методов антикризисного управления производственными процессами в сфере здравоохранения;
- раскрытие сущности и особенности методик определения экономической эффективности антикризисного управления;
- получение системных знаний о возможностях антикризисного управления в организациях здравоохранения;
- исследование направлений совершенствования антикризисного управления производством и вспомогательными процессами с целью финансовой устойчивости предприятий сферы здравоохранения;
- изучение отечественной и международной нормативной базы, принципов и методов анализа кризисных процессов;
- изучение задач и функций служб антикризисного регулирования;
- воспитание личности, осознающей себя гражданином и защитником своей страны, проявляющей активную гражданскую позицию, демонстрирующий приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина»«Антикризисное управление» относиться к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 «дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина«Антикризисное управление»изучается на 5 курсе, в девятом семестре очно-заочной формы обучения.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Результаты освоения ОП (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
		Знать	Уметь	Иметь навык (опыт деятельности)
ПК-1. Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению процессами организации сферы здравоохранения	ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения	принципы и методы принятия организационно-управленческих решений в условиях кризиса; методы моделирования бизнес-процессов в условиях антикризисного управления;	находить организационно-управленческие решения по преодолению кризисных явлений организации здравоохранения; -моделировать бизнес процессы в условия реализации антикризисный мероприятий в организации здравоохранения;	навыками применения современного инструментария для принятия организационно-управленческих решений в практической деятельности; понятийный аппаратом, методами анализа и моделирования в области антикризисного управления;
	ПК-1.2. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг	методы и способы анализа антикризисных функциональных стратегий развития организаций здравоохранения с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;	применять методические подходы к разработке и анализу функциональных стратегий организации здравоохранения в рамках процесса антикризисного управления; применять изученные модели и инструменты в практической деятельности организации.	анализа антикризисных функциональных стратегий развития организаций здравоохранения с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
	ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации	- методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций здравоохранения.	- применять реорганизационные процедуры в практической деятельности организаций здравоохранения;	- применения процедур реорганизации и реструктуризации для финансового оздоровления организации здравоохранения.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
3.1	**Знать:**
	- проблемы функционирования организаций здравоохранения в условиях или преддверии кризиса; - основные функции антикризисного управления; - способы адаптации отечественных организаций здравоохранения к новым условиям хозяйствования путем применения к ним различного рода профилактических мер финансового оздоровления; - правовые основы государственного регулирования процесса банкротства; - основы финансовой, инвестиционной, инновационной, кадровой политики организации здравоохранения при антикризисном управлении; - способы расчета основных показателей, характеризующих состояние производственной и финансовой деятельности; - взаимосвязь количественных и качественных показателей деятельности.
3.2	**Уметь:**
	- выявлять причины, симптомы и факторы кризисного состояния организаций здравоохранения; - распознавать состояние банкротства у предприятия оценивать возможные меры антикризисного управления в отношении предприятия государством; - проводить комплексный анализ и оценивать финансовое и технико-экономическое состояние организации здравоохранения; - разрабатывать антикризисную стратегию организации здравоохранения; - разрабатывать программу реформирования несостоятельного предприятия применять конкретные меры по его финансовому оздоровлению; - направленно использовать методы оценки инвестиционного риска; - оценивать инновационный потенциал организации здравоохранения в условиях антикризисного управления; - разрабатывать инвестиционную стратегию предприятия при антикризисном управлении; - оценивать инвестиционный проект и инвестиционную привлекательность организаций здравоохранения в условиях кризиса; - принимать и разрабатывать управленческие решения при антикризисном управлении.
3.3	**Иметь навык (опыт деятельности):**
	- самостоятельной работы с различными источниками информации о состоянии и организации для поиска, сбора, анализа, обобщения сведений в целях осуществления антикризисного управления организаций здравоохранения; - решения теоретических и практических задач управления, связанных с антикризисным управлением; - оценки параметров кризисного состояния организаций здравоохранения; - применения методик диагностики кризисного состояния организаций здравоохранения и методов планирования антикризисного управления; - подготовки бизнес-плана финансового оздоровления организаций здравоохранения.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		9
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**52,2**	**52,2**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	**48**	**48**
Лекции	20	20
Лабораторные	-	-
Практические занятия	28	28
Контактные часы на аттестацию (зачет)	0,2	0,2
Консультация	2	2
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	**55,8**	**55,8**
Контроль	**-**	**-**
ИТОГО:	**108**	**108**
Общая трудоемкость	**108/3**	**108/3**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	**Наименование модулей дисциплины**	**Содержание раздела**	**Индикатор достижения компетенции**
1	Модуль 1. Теоретические основы антикризисного управления	Антикризисное управление как наука и вид деятельности, антикризисное управление в широком и узком смысле. Отличие антикризисного управления от финансового менеджмента. Кризисы в развитии организации: его виды, фазы и последствия. Основные этапы развития организации: эксплерентный, патиентный, виолентный, коммутантный и леталентный. Модель Адизеса, сравнение этапов жизнедеятльности организации и человека: периоды зарождения, рождения, утверждения, стабилизации, упрощения, падения, исхода Взаимосвязь кризисов организации и внешней среды. Классификация кризисов. Классификация факторов, оказывающих влияние на кризисное состояние организации. Финансовый кризис как наиболее опасный вид	ПК-1.1. ПК-1.2. ПК-1.3.

		кризиса для организации.	
2	Модуль 2. Диагностика кризисов в организации, сравнительный анализ моделей и методов	Неплатежеспособность как наиболее видимый дефект в работе предприятия. Причины и признаки проявления неплатежеспособности. Макро и микро- экономические предпосылки формирования стойкой неплатежеспособности на предприятии. Анализ внешних и внутренних условий деятельности предприятия. Анализ рынков. Сравнительный анализ подходов к оценке риска банкротства предприятий. Отечественные и зарубежные методики оценки вероятности банкротства. Анализ финансового со- стояния предприятия по методике ФСФО РФ, модель индикаторов безопасности Вишневской, модели Никифоровой, Сайфулина-Кадыкова, Зайцевой, Ковалева, модели Альтмана, Таффлера, Лиса, Чессера, Бивера, Аргенти, Конана и Голдера, модель кризисного поля Бланка. Достоинства и недостатки различных методик анализа несостоятельности пред- приятия. Современные подходы к анализу финансового состояния предприятия: ССП (система сбалансированных показателей) Нортона-Каплана, анализ финансового сотояния предприятия в контуре кредитора и собственника, прочих стейкхолдеров предприятия, оценка риска потери ликвидности, платежеспособности, устойчвости.	ПК-1.2. ПК-1.3.
3	Модуль 3. Модели и методы финансового оздоровления организации	Моделирование бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций здравоохранения в условиях кризиса. Основные понятия реорганизации (реинжиниринга) бизнес-	ПК-1.2. ПК-1.3.

		процессов. Технология реинжиниринга бизнес-процессов (БП). Реорганизация как инструмент антикризисного управления. Финансовое оздоровление несостоятельных организаций. Классификатор причин ухудшения финансового сотояния, этапы и меры возможной стабилизации финансового сотояния организации, модель устойчивого роста организации, модель сбалансированного (качества) роста организации, типичные управленческие воздействия с целью финансового оздоровления деятельности организации, реструктуризация и анализ дебиторской задолженности, реструктуризация и анализ кредиторской задолженности, меры по оптимизации имущественного комплекса, санация организации-должника, основные формы и методы санации, рорганизация юридического лица, основные формы реорганизации, их сравнительный анализ	
4	Модуль 4. Стратегия, маркетинг, инвестиции, инновации и антикризисное управление	Программы финансового оздоровления субъектов хозяйствования: основные разделы программы. Стратегия и ее роль в антикризисном управлении. Анализ стратегии организации, находящейся в кризисной ситуации. Основные этапы разработки стратегии. Антикризисные функциональные стратегии развития организации здавоохранения и их анализ. Оценка эффективности текущей стратегии. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия. Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию. Пересмотр миссии и системы целей организации. Оценка степени необходимых изменений в стратегии организации. Реализация	ПК-1.1. ПК-1.2. ПК-1.3.

		выбранной антикризисной стратегии. Тактические (оперативные) мероприятия по выходу предприятия из кризиса. Оценка и контроль выполнения антикризисной стратегии. Место и роль маркетинга в системе антикризисного управления организации. Маркетинговая концепция управления. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении. Инновации в антикризисном управлении**.** Инновационный процесс как фактор антикризисного управления. Процесс принятия инновационных решений	
5	Модуль 5. Моделирование оргструкутры и управление персоналом кризисной организации	Моделирование системы управления организации. Матричные классификаторы, система организационной самоэкспертизы, программы мотивации менеджеров с целью стабилизации работы предприятия, пэтчинг в антикризисном управлении. Формирование организационной культуры в условиях антикризисного управления. Антикризисная политика в управлении персоналом. Методы мотивации персонала в процессе антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикри- зисного управления**.** Конфликты в развитии организации. Роль конфликтов в антикризисном управлении. Антикризисное управление конфликтами. Специфика деятельности менеджера организации здравоохранения в антикризисном управлении.	ПК-1.1.

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ.

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Модуль 1. Теоретические основы антикризисного управления	2	-	4	10
Модуль 2. Диагностика кризисов в организации, сравнительный анализ моделей и методов	4	-	6	18
Модуль 3. Модели и методы финансового оздоровления организации	4	-	6	8
Модуль 4. Стратегия, маркетинг, инвестиции, инновации и антикризисное управление	6	-	6	8
Модуль 5. Моделирование оргструкутры и управление персоналом кризисной организации	4		6	11,8
Итого (часов)	20	-	28	55,8
Форма контроля	зачет			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К. А. Гореликов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 216 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621641. – ISBN 978-5-394-03457-2. – Текст : электронный.

2. Демчук, О. Н. Антикризисное управление : учебное пособие : [16+] / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2022. – 251 с. –

Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54542. – ISBN 978-5-9765-0224-6. – Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление : учебник / Ю. А. Арутюнов. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 416 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684669. – ISBN 978-5-238-01664-1. – Текст : электронный.
2. Антикризисное управление : теория и практика : учебное пособие / под ред. В. Я. Захарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2018. – 320 с. : схем., табл, ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682345 Библиогр. в кн . – ISBN 978-5-238-03112-5. – Текст : электронный.

8.3. Лицензионное программное обеспечение

1. MOODLE e-Learning, eLearningServer, Гиперметод. Договор с ООО «Открытые технологии» 82/1 от 17 июля 2013 г. Бессрочно.
2. Операционные системы OEM (на OSWindows 95с предустановленным лицензионным программным обеспечением): OSWindows 95, OSWindows 98; OSWindowsME, OSWindowsXP; OSWindows 7; OSWindows 8; OSWindows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой. Бессрочно.
3. Kaspersky Endpoint Security – Стандартный Russian Edition. 100-149 Node 1 year Educational Renewal License № лицензии 2434191112140152020635.
4. GoogleChrome Свободное и/или безвозмездное ПО;
5. Браузер «Yandex» (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
6. 7-zip (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
7. AdobeAcrobatDC / AdobeReader Свободное и/или безвозмездное ПО
8. VooVmeeting Свободное и/или безвозмездное ПО

8.4. Современные профессиональные базы данных

1. ecsocman.hse.ru - Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал
2. clarivate.ru - Мультидисциплинарная база с большей представленностью изданий по наиболее актуальным для российской науки предметным областям.
3. http://inion.ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/ - Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам
4. www.elibrary.ru - Научная электронная библиотека.

8.5. Информационные справочные системы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru;
2. https://rosstat.gov.ru/ - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (для проведения занятий лекционного	**Учебное оборудование:** Стол преподавателя (1шт.), стул для

типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) ауд. 5	преподавателя (1 шт), стол ученический (9 шт.), стул ученический 16 шт); Стационарная доска; **Технические средства обучения:** Ноутбук с подключением к Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПМФИ; мультимедийное оборудование (видеопроектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы ауд. 3	**Учебное оборудование:** Стол ученический (2 шт.), стул ученический (4 шт); **Технические средства обучения:** компьютерная техника с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (2 шт)

10. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

– Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

– Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 N 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:

– размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);

– присутствие ассистента. оказывающего обучающемуся необходимую помощь:

– обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря. к зданию организации;

2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);

– обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:

3.Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально- технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

11.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написание рефератов, выполнение практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

11.2.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Текущая аттестация включает следующие типы заданий: тестирование, решение ситуационных задач, написание и защита реферата, собеседование по контрольным вопросам.

11.2.1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает принципы и методы принятия организационно-управленческих решений в условиях кризиса; методы моделирования бизнес-процессов в условиях антикризисного управления;

Модуль 1. Теоретические основы антикризисного управления

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Что такое антикризисное управление в здравоохранении?	Это система методов и стратегий, направленных на предотвращение, минимизацию и преодоление кризисных ситуаций в медицинских организациях для обеспечения устойчивого функционирования и качества медицинской помощи.
2	Каковы основные причины кризисов в здравоохранении?	- Финансовые дефициты - Нехватка кадров - Износ оборудования - Пандемии и чрезвычайные ситуации - Неэффективное управление ресурсами - Изменения законодательства
3	Назовите ключевые этапы антикризисного управления.	1. Диагностика кризиса 2. Разработка антикризисной стратегии 3. Реализация мер 4. Мониторинг и корректировка действий 5. Восстановление и развитие
4	Какие методы используются для оценки кризисных ситуаций в здравоохранении?	- SWOT-анализ - PEST-анализ - Матрица рисков - Бенчмаркинг - Экспертные оценки
5	Какова роль руководства в антикризисном управлении?	Руководство должно оперативно принимать решения, координировать действия, распределять ресурсы, мотивировать персонал и обеспечивать коммуникацию с внешними стейкхолдерами.
6	Какие финансовые инструменты применяются в	- Бюджетирование - Оптимизация затрат

	антикризисном управлении?	- Привлечение инвестиций и грантов - Реструктуризация долгов - Использование резервных фондов
7	Как информационные технологии помогают в антикризисном управлении?	- Анализ больших данных для прогнозирования - Телемедицина для удалённого оказания помощи - Электронные системы управления ресурсами - Автоматизация процессов
8	Какие нормативные документы регулируют антикризисное управление в здравоохранении РФ?	- Федеральные законы (ФЗ № 323 "Об основах охраны здоровья") - Постановления Правительства - Ведомственные приказы Минздрава - Региональные программы развития здравоохранения
9	Какие меры помогают предотвратить кризисы в здравоохранении?	- Создание резервов (финансовых, материальных) - Регулярный мониторинг рисков - Повышение квалификации персонала - Внедрение инновационных технологий - Оптимизация логистики медицинских услуг
10	Какие международные практики антикризисного управления применяются в здравоохранении?	- Система быстрого реагирования ВОЗ - Опыт страхования медицинских рисков (например, в США и ЕС) - Использование искусственного интеллекта для прогнозирования кризисов

ПК-1.2. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг
ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает методы и способы анализа антикризисных функциональных стратегий развития организаций здравоохранения с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; Знает методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций здравоохранения.

Модуль 2. Диагностика кризисов в организации, сравнительный анализ моделей и методов

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Что включает диагностика кризисов в организации?	- Анализ финансовых показателей - Оценка кадрового потенциала - Изучение рыночной позиции - Анализ управленческих процессов - Выявление внешних угроз (экономических, политических, технологических)
2	Какие основные модели диагностики кризисов существуют?	- Модель жизненного цикла организации (И. Адизес) - PEST-анализ (политические, экономические, социальные, технологические факторы)

		- Модель 5 сил Портера (для анализа конкуренции) - SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) - Модель кризисных стадий (предкризис, острый кризис, посткризис)
3	Чем отличается реактивный подход от проактивного в диагностике кризисов?	Реактивный подход – анализ уже возникших проблем и их последствий. Проактивный – прогнозирование кризисов на ранних стадиях с помощью мониторинга ключевых индикаторов.
4	Какие методы используются для оценки финансового кризиса?	- Анализ коэффициентов ликвидности, платежеспособности - Модель Альтмана (Z-счет) для прогноза банкротства - Cash-flow анализ - Сценарное моделирование (оптимистичный, пессимистичный, базовый сценарии)
5	Как сравниваются методы SWOT и PEST-анализа?	- SWOT – внутренняя и внешняя среда организации. - PEST – только макросреда (внешние факторы). - PEST полезен для стратегического планирования, SWOT – для тактического.
6	Какие существуют количественные и качественные методы диагностики?	Количественные: - Финансовый анализ - Статистические модели Качественные: - Экспертные оценки - Глубинные интервью - Кейс-стади
7	В чем преимущества модели Альтмана перед другими методами оценки кризиса?	- Позволяет предсказать банкротство за 2-3 года - Основан на финансовых коэффициентах (объективные данные) - Применим в разных отраслях (с адаптацией)
8	Как помогает диагностика кризисов на основе Big Data?	- Выявляет скрытые закономерности - Позволяет прогнозировать риски на основе больших массивов данных - Автоматизирует мониторинг ключевых показателей
9	Какие ошибки чаще всего допускают при диагностике кризисов?	- Игнорирование слабых сигналов (ранних признаков кризиса) - Переоценка финансовых показателей в ущерб кадровым и операционным - Отсутствие регулярного мониторинга
10	Как выбрать оптимальную модель диагностики для конкретной организации?	Зависит от: - Отрасли (финансовые методы для бизнеса, экспертные оценки для НКО) - Стадии кризиса (SWOT для ранней диагностики, Альтман – при угрозе банкротства)

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал;

	- свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

11.2.2. Тематика рефератов

1. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении
2. Процесс развития конфликта
3. Антикризисное управление конфликтами
4. Система антикризисного управления персоналом
5. Антикризисная политика в управлении персоналом
6. Принципы антикризисного управления персоналом
7. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении
8. Модель менеджера антикризисного управления
9. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении

Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:

Критерии оценки	**Баллы**	**Оценка**
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.	5	Отлично

Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетво рительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлет-ворительно

11.2.3. Типовые тесты по дисциплине

ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения
ПК-1.2. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг
ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает принципы и методы принятия организационно-управленческих решений в условиях кризиса;методы моделирования бизнес-процессов в условиях антикризисного управления; Знает методы и способы анализа антикризисных функциональных стратегий развития организаций здравоохранения с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; Знает методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций здравоохранения.

1. Антикризисное управление – это:
А. Создание предпосылок, позволяющих избежать кризисных явлений в социально-экономической деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли
Б.Процесс применения определенных мер и действий, позволяющих осуществить социально-экономическое оздоровление деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли, т.е. не допустить их банкротства
В. Процесс анализа социально-экономической деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли, целью которого является выявление причин установившегося кризиса
2. Что в первую очередь определяет необходимость в антикризисном управлении?
А. Цели развития субъекта хозяйствования
Б.Желание смягчить установившийся кризис

В. Желание избежать возможный кризис

3.Влияние фактора времени на эффективность антикризисного управления проявляется в … эффективности.

А. Увеличении

Б.Снижении

В. Влияние отсутствует

4. Какими бывают причины развития кризиса?

А.Количественными и качественными

В. Обратимыми и необратимыми

5. Нормативно-законодательная деятельность по регулированию кризисов заключается в:

А. Создании антикризисного законодательства

Б. Перераспределении доходов

В. Финансовой стабилизации макроэкономических процессов

6. Кто выносит решение о признании должника банкротом?

А. Кредитор

Б. Арбитражный суд РФ

В. Высший экономический суд РФ

7. Какие виды финансового оздоровления предусмотрены действующим законодательством РФ?

А. Досудебная санация, внешнее управление, финансовое оздоровление

Б. Внешнее управление, бенчмаркинг, конкурсное производство;

В. Досудебная санация, стратегическое управление, реструктуризация кредиторской задолженности

8. Преобразование фирмы, предусматривающее переход от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, заканчивающимися удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это:

А. Бенчмаркинг

Б. Стратегический менеджмент

В. Реинжиниринг

9. Что не относится к методам реструктуризации кредиторской задолженности путем оформления отступного?

А. Погашение задолженности лишь перед бюджетом

Б. Передача имущества должника в счет погашения задолженности

В. Передача ценных бумаг в счет погашения задолженности

10. Каким установлен срок исковой давности в РФ?

А. 1 год

Б. 3 года

В. 5 лет

10. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;

б) природные, общественные, экологические;

в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;

г) все выше перечисленные

12.Назовите 3 ключевых принципа антикризисного управления в медицинских организациях:

Ответ: Оперативность – принятие решений в сжатые сроки, Системность –

комплексный анализ всех факторов (финансы, кадры, логистика), Превентивность – ориентация на профилактику кризисов

13. Какие 2 метода финансовой оптимизации наиболее эффективны для ЛПУ в кризис:

Ответ: Нормирование расходов (лимиты на закупки, энергосбережение) и **Реструктуризация кредиторской задолженности (отсрочка/рассрочка платежей)**

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	Зачтено	5	отлично	A
91-95	Зачтено			B
81-90	Зачтено	4	хорошо	C
76-80	Зачтено			D
61-75	Зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

ПК-1. Способен к тактическому и стратегическому управлению процессами планирования и организации деятельности на различных уровнях организации сферы здравоохранения

ПК-1.1. Анализирует основные теории, категории, общие закономерности стратегического управления в деятельности организации здравоохранения, классификацию стратегий

ПК-1.2. Проводит анализ систем управления в организации здравоохранения и выявлять управленческие проблемы

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает основные компоненты и этапы стратегического управления в организациях здравоохранения; методы формирования общего направления деятельности предприятия, ориентированное на будущее развитие, т.е. системы целей и способов их достижения; направления деятельности (функции стратегического планирования), в том числе распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, координация и регулирование хозяйственных процессов, организационные изменения

11.2.4. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Практическое задание 1

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент текущей ликвидности? Приведите примеры использования.

Ответ:

Коэффициент текущей ликвидности отражает совокупную обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения эффективной деятельности. Рассчитывается этот коэффициент следующим образом:

Текущие активы + Расходы будущих периодов / (Текущие пассивы – (Доходы будущих периодов + Фонды потребления + Резервы будущих расходов)).

Практическое задание 2

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом? Приведите примеры использования.

Ответ:

Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом отражает наличие собственных оборотных средств на предприятии, которые необходимы для осуществления его финансовой деятельности. Рассчитывается:

Текущие активы – Текущие пассивы / Текущие активы.

Практическое задание 3

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент восстановления? Приведите примеры использования.

Ответ:

В ситуации, если коэффициент текущей ликвидности и доля собственного оборотного капитала в текущих активах ниже нормативного, но отмечается тенденция роста этих показателей, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам:

Квп = (Ктл + 6/Т (Ктл – Ктлн))/2,

где *Ктл* – значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода;

Т – отчетный период;

Ктлн – значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода.

Если *Квп* > 1, то у предприятия есть возможность для восстановления своей платежеспособности; если *Квп* < 1, то у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

Практическое задание 4

Для чего используется и по какой формуле рассчитывается Коэффициент уплаты платежеспособности предприятия? Приведите примеры использования.

Ответ:

При *Квп* < 1 рассчитывается коэффициент уплаты платежеспособности предприятия:

Куп = (Ктл + 3/Т (Ктл – Ктлн))/2.

Если *Куп* > 1, то предприятие имеет возможность не утратить платежеспособность. При *Куп*< 1 предприятие скорее всего утратит свою платежеспособность.

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ПК-1.2. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем обеспечения ее эффективности и повышения качества продукции и услуг

ПК-1.3. Выполняет расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов деятельности организации

Результаты обучения
Умеет применять методические подходы к разработке и анализу функциональных стратегий организации здравоохранения в рамках процесса антикризисного управления; применять изученные модели и инструменты в практической деятельности организации.

Результаты обучения
Умеет применять реорганизационные процедуры в практической деятельности организаций здравоохранения

Задача 1

Определить объем производства в точке безубыточности. Постоянные затраты 8900000 руб. Цена единицы продукции 156 руб. Переменные затраты на единицу продукции 75 руб.

Решение:

Точка безубыточности, это объем производства, при котором выручка покрывает все затраты и прибыль равна нулю. Точка безубыточности находится по формуле: $Q_б$= где $Q_б$ – объем продаж, Ц – цена $С_{пер}$ – переменные затраты на единицу ПОСТ – совокупные постоянные затраты $Q_б$= = 109877 шт. Таким образом, при выпуске менее 109877 шт. предприятие получит убыток, при выпуске 109877 шт. прибыль будет нулевая, а при выпуске более 109877 шт. будет получена прибыль.

Задача 2.

Оптимизация ресурсов при дефиците финансирования

Проблема:

Бюджет больницы сокращен на 25%, но требуется сохранить объем бесплатной медицинской помощи.

Решение:

1. Внедрение lean-технологий: Устранение потерь (например, сокращение времени обработки документов через цифровизацию).
   Пример: Внедрение электронного документооборота снизило затраты на административные процессы на 15%.
2. Аутсорсинг непрофильных услуг: Передача на аутсорсинг уборки, питания, IT-поддержки. Экономия: до 20% операционных расходов.
3. Использование телемедицины для снижения нагрузки на стационар.

Задача 3.

Повышение качества услуг при ограниченных ресурсах

Проблема:

Жалобы пациентов на длительные очереди и устаревшее оборудование.

Решение:

1. Внедрение системы управления очередями: Мобильное приложение для записи и SMS-оповещений. Результат: Сокращение времени ожидания на 30%.
2. Модернизация оборудования через ГЧП: Партнерство с частными клиниками для аренды современных аппаратов МРТ/КТ.
   Пример: В Татарстане такой подход увеличил доступность диагностики в 2 раза.
3. Обучение персонала на базе симуляционных центров. Инструменты: SWOT-анализ для выбора приоритетных направлений.

Задача 4.

Адаптация к рыночным изменениям (например, рост конкуренции с частными клиниками)

Проблема:

Отток пациентов в частные медцентры.

Решение:

1. Развитие узкопрофильных услуг: Создание центров эндопротезирования или кардиохирургии. Пример: Московская ГКБ №52 привлекла 40% новых пациентов после открытия онкоцентра.
2. Программы лояльности: Скидки на платные услуги для постоянных пациентов.
3. Продвижение через соцсети: Публикация отзывов, онлайн-консультации.

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

ПК-1.1. Проводит анализ показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления; разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования организации здравоохранения

Результаты обучения
Владеет навыками применения современного инструментария для принятия организационно-управленческих решений в практической деятельности; понятийный аппаратом, методами анализа и моделирования в области антикризисного управления

Задача 1.

Уставный капитал акционерного общества составляет 60млн.руб. и выпущено 300 обыкновенных акций. Определить номинальную стоимость 1 акции.

Решение: 60млн.руб./300=200 000 руб

Задача 2.

Из зарегистрированных акционерным обществом 30000 обыкновенных акций 29000 продано акционерам. В последующем общество выкупило у владельцев 2500 акций. По итогам года собрание акционеров приняло решение распределить 605млн.руб. чистой прибыли в качестве дивидендов. Определить сумму дивиденда на каждую акцию, находящуюся в обращении.

Решение: 605млн.руб/29000-2500=22830

Задача 3. Анализ эффективности работы поликлиники

Исходные данные:

1. Поликлиника обслуживает 50 000 пациентов в год.
2. Среднее время ожидания приема – 40 минут.
3. Загруженность врачей: 80% (по данным табеля учета рабочего времени).
4. Жалобы пациентов: длинные очереди, нехватка узких специалистов.

Вопросы:

1. Какие показатели нужно проанализировать для выявления причин низкой эффективности?
2. Предложите 3 научно обоснованных метода оптимизации работы.

Ответ:

1. Анализируемые показатели: Коэффициент загруженности врачей (фактическое время приема vs нормативы), процент неявок пациентов (возможность перераспределить талоны), баланс распределения нагрузки между терапевтами и узкими специалистами.
2. Методы оптимизации:внедрение lean-технологий (устранение потерь времени на документацию), гибкое планирование расписания (анализ пиковых нагрузок через Big Data), телемедицинские консультации для разгрузки очных приемов.

Задача 4. Оценка эффективности стационара

Исходные данные:

1. Средний срок госпитализации – 10 дней (при нормативе 7 дней).
2. Коэффициент использования коек – 70%.
3. Частота повторных госпитализаций – 15%.

Вопросы:

1. Какие управленческие ошибки могут приводить к таким показателям?

2. Разработайте рекомендации по тактическому планированию.

Ответ:

1. Ошибки: неэффективная система маршрутизации пациентов, отсутствие преемственности между стационаром и поликлиникой.
2. Рекомендации: внедрение клинических путей (стандартизация сроков лечения), создание дневных стационаров для пациентов с низкими рисками,, мониторинг 30-дневных реадмиссий для снижения повторных госпитализаций.

Задача 5. Оптимизация работы лаборатории

Исходные данные:

1. Время выполнения анализа крови – 24 часа (конкуренты – 6 часов).
2. Простой оборудования – 30% рабочего времени.
3. Ошибки в результатах – 2% случаев.

Вопросы:

1. Какие методы анализа помогут выявить узкие места?
2. Предложите план мероприятий.

Ответ:

1. Методы анализа: картирование процессов (Value Stream Mapping), ABC-анализ загрузки оборудования.
2. План мероприятий:Автоматизация преаналитического этапа (роботизированные пробирки)., введение сменного графика работы аппаратов., обучение персонала по международным стандартам ISO 15189. Эффект-сокращение времени выполнения анализов на 50%.

Критерии оценивания практических задач

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения практической задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) –в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

11.3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета.

Промежуточная аттестация включает следующие типы заданий: тестирование, решение ситуационных задач, собеседование.

1.2.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Найти соотношение:

1. Антикризисное управление	А. Процесс планирования, исполнения и контроля за использованием финансовых ресурсов в медицинской организации

2. Кризис в здравоохранении	B. Система методов прогнозирования, профилактики и преодоления кризисов в медицинских организациях, направленная на сохранение качества и доступности медицинской помощи
3. Бюджетирование	C. Состояние, при котором медицинская организация не может выполнять свои функции в полном объеме из-за внутренних или внешних угроз
4.Финансовая санация	Д.Мероприятия по восстановлению платежеспособности медучреждения через реструктуризацию долгов и оптимизацию расходов

Ответы: 1 B, 2C,3A, 4Д

2. Главная цель антикризисного управления в здравоохранении:
A) Увеличение прибыли
B) Сохранение доступности и качества медицинской помощи
C) Сокращение персонала
D)Расширение платных услуг

3.Кризис в здравоохранении – это:
A) Плановая реорганизация больницы
B) Состояние, угрожающее выполнению ключевых функций ЛПУ
C) Временное снижение доходов
D) Повышение нагрузки на персонал

4.Какой метод НЕ используется для прогнозирования кризисов?
A) SWOT-анализ
B) PEST-анализ
C) Нормирование труда
D) Сценарное моделирование

5. Санирование медучреждения – это:
A) Ликвидация организации
B) Мероприятия по восстановлению платежеспособности
C) Смена собственника
D) Перепрофилирование отделений

6.При массовых увольнениях эффективно:
A) Заморозить найм
B) Ввести кросс-обучение
C) Уменьшить зарплаты
D) Увеличить нагрузку на персонал

7. Кадровый резерв создается для:

A) Сокращения затрат на персонал
B) Быстрого замещения ключевых специалистов
C) Увеличения штатной численности
D) Отмены премий

8. Как мотивировать персонал в кризис?
A) Нематериальные стимулы (грамоты, обучение)
B) Сокращение социальных гарантий
C) Увеличение рабочего дня
D) Отмена отпусков

9. Основной инструмент предотвращения банкротства медицинской организации – это...

Ответ: разработка и реализация программы финансового оздоровления, включающей: реструктуризацию долгов, оптимизацию расходов (сокращение неэффективных закупок, энергосбережение), привлечение целевого финансирования (гранты, субсидии).

10 Для снижения нагрузки на стационар в кризис необходимо...
Ответ: внедрение телемедицинских технологий:

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	Зачтено	5	Отлично	A
91-95	Зачтено			B
81-90	Зачтено	4	Хорошо	C
76-80	Зачтено			D
61-75	Зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

11.3.2. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ ЗАЧЕТА
Вопросы для подготовки к зачету

№	Вопрос	Проверяемые индикаторы	Эталон ответа
1	Дайте определение антикризисного управления в здравоохранении.	ПК-1.1., ПК-1.2.	Система методов прогнозирования, предотвращения и преодоления кризисных ситуаций в медицинских организациях, направленная на сохранение доступности и качества медицинской помощи.
2	Назовите 3 основных типа кризисов в здравоохранении.	ПК-1.1., ПК-1.2.	1. Финансовый (дефицит бюджета) 2. Кадровый (нехватка специалистов) 3. Операционный (сбои в работе ЛПУ)
3	Какие методы используются для диагностики кризиса?	ПК-1.1., ПК-1.2.	- SWOT-анализ - PEST-анализ - Финансовый аудит - Мониторинг ключевых показателей
4	Какие меры включает антикризисный план при	ПК-1.1., ПК-1.2.	1. Оптимизация расходов 2. Реструктуризация долгов

	дефиците бюджета?		3. Привлечение дополнительного финансирования (гранты, субсидии)
5	Как можно предотвратить кадровый кризис?	ПК-1.1., ПК-1.2.	1. Внедрение гибкого графика работы 2. Программы переподготовки 3. Нематериальная мотивация (обучение, карьерный рост)
6	Какие технологии помогают снизить нагрузку на ЛПУ в кризис?	ПК-1.1., ПК-1.2.	1. Телемедицина 2. Электронная запись 3. ИИ-анализ данных
7	Как оценить эффективность антикризисных мер?	ПК-1.1., ПК-1.2.	1. Анализ KPI (время ожидания, удовлетворенность пациентов) 2. Финансовые показатели (ликвидность, рентабельность) 3. Снижение количества жалоб
8	Дайте определение антикризисного управления в здравоохранении	ПК-1.1., ПК-1.2.	Система методов прогнозирования, профилактики и преодоления кризисных ситуаций в медицинских организациях, направленная на сохранение доступности, качества и безопасности медицинской помощи при оптимальном использовании ресурсов. Включает финансовые, кадровые и организационные механизмы.
9	Перечислите 4 основных типа кризисов в здравоохранении с примерами	ПК-1.1., ПК-1.2.	1) Финансовый (дефицит бюджета >20%) 2) Кадровый (текучесть >25%) 3) Технологический (износ оборудования >70%) 4) Репутационный (рост жалоб >30%)
10	Назовите 3 ключевых финансовых показателя для диагностики кризиса и их критические значения	ПК-1.1., ПК-1.2.	1) Коэффициент текущей ликвидности (<1.0) 2) Рентабельность услуг (<5%) 3) Доля кредиторской задолженности (>30% бюджета)
11	Какие 4 этапа включает программа финансового оздоровления?	ПК-1.1., ПК-1.2.	1) Аудит активов/пассивов 2) Реструктуризация долгов 3) Оптимизация расходов 4) Мониторинг выполнения Срок: 6-12 месяцев
12	Предложите антикризисный план при сокращении штата на 15%	ПК-1.1 ПК-1.2. ПК-1.3	1) Введение кросс-функциональных обязанностей 2) Переход на сменный график 3) Аутсорсинг вспомогательных услуг 4) Программы переподготовки
13	Что такое организационная структура кризисной организации?	ПК-1.1 ПК-1.2. ПК-1.3	Система распределения полномочий, ответственности и взаимодействия подразделений для эффективного преодоления кризиса. Включает: - Четкие роли и зоны ответственности - Гибкость и адаптивность - Минимизацию бюрократии

14	Какие 3 типа оргструктур наиболее эффективны в кризис?	ПК-1.1 ПК-1.2. ПК-1.3	1) Проектная – для быстрых решений 2) Матричная – гибкое взаимодействие отделов 3) Плоская – сокращение уровней управления
15	Как оптимизировать оргструктуру при сокращении бюджета?	ПК-1.1 ПК-1.2. ПК-1.3	1) Объединить схожие функции (например, бухгалтерию и кадры) 2) Ввести кросс-функциональные команды 3) Автоматизировать рутинные процессы

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позициюстудента. В полной мере овладел компетенциями.	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	C	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом спомощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложенв терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которыестудент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)

раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощьюпреподавателя. Речевое оформление требует поправок,коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями				
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	Н	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы	I	60-0	НЕ СФОРМИ-РОВАНА	2

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F