Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ахвердова Ольга Александровна
Должность: Директор
Дата подписания: 16.10.2026 19:35:00
Уникальный программный ключ:
4927f743b64a570c75bc5fbc77ef56d4eb0f1695

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
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

По направлению подготовки: 32.04.01 Общественное здравоохранение (уровень магистратуры)
Направленность (профиль): Организация и управление медицинской и фармацевтической деятельностью
Квалификация выпускника: магистр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 2
Семестр – 4
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 8 часов
Практические занятия − 16 часов
Самостоятельная работа – 43,8 часов
Промежуточная аттестация: *зачет* – 4 семестр
Трудоемкость дисциплины: 2 ЗЕ (72 часа)

Пятигорск, 2026

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент в здравоохранении» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение (утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 31 мая 2017 г. № 485)

Разработчик программы:
Доцент, канд. экон. наук А.А. Ласковый

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики
протокол № 1 от «27» августа 2026 г.

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 начальником планово-экономического отдела ФГБУ СКФНКЦ ФМБА России Белозеровой Т.В.

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. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Цель – освоение современных методов и инструментов стратегического менеджмента при разработке и реализации экономической стратегии предприятия, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности, а также привитие навыков практического использования методов и процедур стратегического анализа и разработки сценариев стратегического развития организаций и предприятий сферы здравоохранения.

1.2. Задачи дисциплины:

-исследование специфических особенностей стратегического мышления,

-изучение методов и инструментов стратегического менеджмента,

-формирование у студентов основ стратегического мышления,

-освоение использования инструментов стратегического менеджмента на практике.

Воспитательной задачей является формирование гражданской позиции, активного и ответственного члена российского общества, осознающего свои конституционные права и обязанности, уважающего закон и правопорядок, обладающего чувством собственного достоинства, осознанно принимающего общечеловеческие гуманистические и демократические ценности.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина ФТД. 01 «Стратегический менеджмент в здравоохранении» относиться к относиться к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока факультативы.

Дисциплина «Стратегический менеджмент в здравоохранении» изучается на 2 курсе, в четвертом семестре.

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-3 Способен к планированию, организации и контролю деятельности медицинской и фармацевтической организации	ПК-3.1. Вырабатывает видение, миссию, стратегию медицинской и фармацевтической организации, формирование организационной культуры;	Стратегии, уровни и технологии в области укрепления здоровья и профилактики заболеваний; Основы стратегического планирования, стратегического менеджмента	Проводить анализ выполнения проектов, программ и планов, в том числе по достижению установленных целевых показателей	Навыки контроля и оценки эффективности деятельности организации

	ПК-3.2. Разрабатывает стратегические и программные документы деятельности и развития медицинской и фармацевтической организации	Основные принципы и методы планирования деятельности, особенности стратегического планирования в организации (структурного подразделения) системы общественного здоровья;	Планировать и осуществлять контроль достижения показателей деятельности организации (структурного подразделения)	навык разработки перспективных и оперативных планов развития, организации деятельности и контроля исполнения
	ПК-3.3. Анализирует выполнение планов и программ деятельности организации здравоохранения, подготовки информационно-аналитической документации	методы стратегического и тактического планирования, виды и структуры планов, процедуры и методы контроля выполнения планов и программ.	анализировать выполнение и применять процедуры и методы контроля выполнения планов и программ используя инструментарий стратегического менеджмента	навык анализа реализации бизнес-стратегий развития организации здравоохранения.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	**Знать:**
	- этапы развития и стратегического менеджмента в прошлом и настоящем; - основы оперативного и стратегического управления организацией; -подходы и основные принципы стратегического планирования; -основные виды стратегий роста организации
3.2	**Уметь:**
	- проводить анализ факторов внешней среды и их влияние на деятельность медицинских и фармацевтических организаций; - разрабатывать стратегические планы использования ресурсов и оценивать их эффективность; -применять матрицы BCG и SWOT-анализа
3.3	**Иметь навык (опыт деятельности):**
	-разработки конкурентных стратегий организаций здравоохранения -подготовки организации к стратегическим изменениям -реализации конкурентной стратегии

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
		4
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**28,2**	**28,2**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	**24**	**24**
Лекции	8	8
Лабораторные	-	-
Практические занятия	16	16
Контактные часы на аттестацию (зачет)	0,2	0,2
Консультация	2	2
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	**43,8**	**43,8**
Контроль		
ИТОГО:	**72**	**72**
Общая трудоемкость	**72/2**	**72/2**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Наименование модулей дисциплины	Содержание раздела	Индикатор достижения компетенции
	Модуль 1. Сущность стратегического управления организацией		ПК-3.1
1	Модульная единица 1. Основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией	Предпосылки и история Экономические предпосылки возникновения стратегического менеджмента. История развития стратегического менеджмента. Сущность стратегического менеджмента. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Основные компоненты и этапы стратегического управления. Принципы стратегического управления. Классификация видов стратегического управления. Особенности стратегического мышления и стратегического менеджмента	ПК-3.1
2	Модульная единица 2. Анализ внешней и внутренней среды организации.	Комплексные методы и инструменты стратегического анализа. Анализ внешней среды организации Анализ внешней микросреды организации Анализ внешней макросреды организации. PEST-анализ факторов макроокружения Анализ факторов внутренней среды организации. SWOT- анализ и методика его проведения. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли	ПК-3.1; ПК-3.2
	Модуль 2		ПК-3.1;

	Формирование стратегии организации		ПК-3.2
3	Модульная единица 3. Стратегии организации, их сущность и классификация	Сущность стратегии и её основные элементы. Классификация стратегий. Стратегии одиночного бизнеса и корпоративные стратегии. Базовые стратегии конкуренции. Стратегии конкурентного поведения. Стратегии роста и развития организации, их основные виды. Функциональные стратегии. Товарные стратегии организации. Ценовые стратегии организации. Разработка стратегии организации, с использованием инструментария стратегического менеджмента	ПК-3.1; ПК-3.2
4	Модульная единица4. Формирование стратегии и процесс её реализации	Понятие и типы стратегических альтернатив. Процесс стратегического выбора. Формирование видения организации. Определение сферы и миссии бизнеса. Разработка стратегических планов и их классификация. Этапы процесса стратегического планирования. Структура стратегического плана и его основные разделы. Взаимосвязь бизнес-планирования и стратегического планирования. Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации. Стратегический контроль и его типы.	ПК-3.2.; ПК-3.3.

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Модуль 1. Сущность стратегического управления организацией	**4**		**8**	**22**
Модульная единица 1. Основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией	2	-	4	11
Модульная единица 2. Анализ внешней и внутренней среды организации.	2	-	4	11
Модуль 2 Формирование стратегии организации	**4**		**8**	**21,8**
Модульная единица 3. Стратегии организации, их сущность и классификация	2	-	4	11
Модульная единица4. Формирование стратегии и процесс её реализации	2		4	10,8
Итого (часов)	8	-	16	43,8
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. Димитриади, Н. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие : [16+] / Н. А. Димитриади, Д. Н. Карасёв, Т. А. Ходарева ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2020. – 296 с. : ил. – Режим доступа: по паролю – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=616861 – Библиогр.: с. 284-293. – ISBN 978-5-7972-2744-1. – Текст : электронный.

2. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по паролю. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145 – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

3. Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по паролю. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.

4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Юнити-Дана : Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по паролю. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968 – ISBN 5-85173-059-5. – 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 95c 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

9. VK-Teams Свободное и/или безвозмездное ПО

10. МТС Линк 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-правовые системы «КонсультантПлюс», «Официальный Интернет - портал правовой информации».

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 типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) (ауд. 8 (№37))	**Учебное оборудование:** Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (16 шт.), стул ученический (30 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 преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (2 шт.), стул ученический (4 шт); Стационарная доска; **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

1.1. Оценочные средства для проведения текущей аттестации по дисциплине

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, написание реферата, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ПК-3.1. Вырабатывает видение, миссию, стратегию медицинской и фармацевтической организации, формирование организационной культуры;

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Стратегии, уровни и технологии в области укрепления здоровья и профилактики заболеваний; Основы стратегического планирования, стратегического менеджмента

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Сущность, предмет, цели и задачи стратегического менеджмента	Сущность: стратегический менеджмент — это система управленческих решений и действий, направленных на долгосрочное развитие организации в условиях внешней среды. Предмет: стратегии развития и функционирования организации. Цели: обеспечение конкурентоспособности, устойчивого роста и эффективности. Задачи: анализ внешней и внутренней среды, формулирование миссии и целей, разработка и реализация стратегии.
2	Место стратегического управления в общей системе управления предприятием	Стратегическое управление является верхним уровнем управления, обеспечивающим долгосрочные цели организации и координацию оперативного управления. Оно задаёт направления, в которых действуют функциональные и оперативные подразделения.
3	Связь стратегического менеджмента с другими дисциплинами	Связь с экономикой, маркетингом, финансами, организационным поведением, HR-менеджментом, логистикой и IT. Стратегический менеджмент интегрирует знания этих дисциплин для долгосрочного развития.
4	Методологические основы стратегического менеджмента	Теории управления (системный, ситуационный подходы), экономический анализ, SWOT-анализ, BCG-матрица, PESTEL-анализ, конкурентные стратегии Портера.
5	Эволюционный характер развития систем управления организацией	Развитие управления шло от административного к операционному, затем к стратегическому. Связано с ростом предпринимательства, рынков, конкуренции и сложности организационных процессов.
6	Предпосылки появления концепции стратегического менеджмента	Увеличение конкуренции, глобализация, ускорение технологических изменений, необходимость долгосрочного планирования и эффективного использования ресурсов.
7	Современный подход к управлению организацией	Современный подход — гибкое, адаптивное управление, ориентированное на стратегические цели, интеграцию всех подразделений, использование аналитических инструментов и прогнозирование изменений среды.
8	Эволюция концепции стратегического мышления	Переход от линейного планирования к стратегическому мышлению, основанному на анализе сценариев, адаптивности и гибкости организации для успешного реагирования на изменения среды.
9	Стратегическое планирование в здравоохранении	Сущность: долгосрочное планирование ресурсов, услуг и инвестиций медицинской организации. Долгосрочное планирование: 5–10 лет. Стратегическое: определение миссии, целей, приоритетов, программ и проектов для достижения эффективности и качества медицинской помощи.
10	Принципы стратегического менеджмента в здравоохранении	Принципы: ориентация на пациента, системность, адаптивность, инновационность, эффективность использования ресурсов, комплексный подход, прогнозирование и анализ внешней среды.
11	Оперативное и стратегическое управление	Общее: оба направлены на достижение целей организации. Отличие: оперативное — краткосрочное, текущее управление, стратегическое — долгосрочное, формирование развития и конкурентоспособности.

12	Проблемы и трудности стратегического управления	Недостаток информации, сопротивление изменениям, ограниченные ресурсы, нестабильная внешняя среда, трудности в прогнозировании и оценке рисков.
13	Алгоритм процесса стратегического управления и этапы	Этапы: 1) формулирование миссии и целей; 2) анализ внешней и внутренней среды; 3) разработка стратегий; 4) выбор стратегии; 5) внедрение стратегии; 6) контроль и корректировка.
14	Разработка конкурентных стратегий организаций здравоохранения	Стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация услуг, фокусировка на определённых сегментах пациентов, интеграция и альянсы с другими организациями.
15	Подготовка медицинской организации к стратегическим изменениям	Анализ готовности персонала, развитие компетенций, модернизация процессов, внедрение информационных систем, формирование организационной культуры, управление сопротивлением изменениям.
16	Реализация конкурентной стратегии медицинской организации	Этапы: постановка задач, распределение ресурсов, контроль исполнения, корректировка действий, оценка эффективности, поддержка инноваций и качества услуг.

ПК-3.2. Разрабатывает стратегические и программные документы деятельности и развития медицинской и фармацевтической организации

Результаты обучения
Основные принципы и методы планирования деятельности, особенности стратегического планирования в организации (структурного подразделения) системы общественного здоровья;

№	Вопрос	Эталон ответа
1	Цели и задачи планирования в здравоохранении	Цель: Обеспечение доступности и повышение качества медицинской помощи для населения в соответствии с ресурсными возможностями государства и современными достижениями науки. Основные задачи: 1. Определение потребности населения в медицинской помощи. 2. Оптимальное распределение ресурсов (финансовых, материально-технических, кадровых). 3. Повышение эффективности использования ресурсов здравоохранения. 4. Определение приоритетных направлений развития отрасли. 5. Обеспечение сбалансированности и координации между различными уровнями системы здравоохранения.
2	Виды планирования в здравоохранении	1. По уровню управления: - Федеральное - Региональное (уровень субъекта РФ) - Муниципальное - Уровень медицинской организации (ЛПУ) 2. По временному горизонту: - Стратегическое (долгосрочное, на 10+ лет) - Перспективное (среднесрочное, на 3-5 лет) - Текущее (тактическое, на 1 год) 3. По содержанию: - Комплексное (развитие отрасли в целом) - Целевое (тематическое, по конкретным проблемам или программам, например, "Развитие первичной медико-санитарной помощи").
3	Основные принципы планирования в здравоохранении	1. Принцип приоритетности здоровья – здоровье населения как высшая ценность. 2. Принцип научной обоснованности – использование современных

		научных данных, доказательной медицины и эпидемиологических исследований. 3. Принцип системности – рассмотрение здравоохранения как единой системы, взаимосвязь всех ее элементов. 4. Принцип оптимальности – достижение наилучших результатов при имеющихся ресурсах. 5. Принцип конкретности и измеримости – планы должны иметь четкие, количественно выраженные показатели. 6. Принцип непрерывности – скользящее планирование, когда по мере выполнения одного плана разрабатывается следующий.
4	Стратегическое планирование	Это определение главных, долгосрочных (10-15 лет и более) целей и задач системы здравоохранения, а также путей их достижения. Фокусируется на глобальных вопросах: концепция развития, ответ на будущие вызовы (демографические сдвиги, новые технологии), формирование политики в области здоровья. Результат – стратегия развития здравоохранения РФ, национальные проекты (например, "Здравоохранение").
5	Перспективное планирование	Это среднесрочное планирование (обычно на 3-5 лет), которое конкретизирует стратегические цели. Включает разработку целевых программ, определение объемов финансирования, планов капитального строительства, подготовки кадров. Пример – государственная программа субъекта РФ "Развитие здравоохранения" на 5-летний период.
6	Текущее планирование	Это планирование деятельности на предстоящий год (или квартал). Является детализацией перспективного плана. Включает составление производственных планов медицинских организаций: планы по посещениям, госпитализациям, проведению обследований, штатные расписания, сметы доходов и расходов.
8	Методология составления перспективных планов	1. Анализ исходной ситуации: оценка состояния здоровья населения, ресурсов здравоохранения, эффективности их использования. 2. Прогнозирование: демографических процессов, заболеваемости, научно-технического прогресса. 3. Определение целей и приоритетов на плановый период. 4. Разработка мероприятий: конкретных действий для достижения целей (организационные, инвестиционные, кадровые). 5. Расчет ресурсного обеспечения: финансового, материального, кадрового. 6. Оформление проекта плана/программы, согласование и утверждение. 7. Организация контроля за выполнением.
9	План и программа деятельности системы здравоохранения субъектов РФ	Это основной документ перспективного планирования на региональном уровне. Например, Государственная программа субъекта РФ "Развитие здравоохранения". Включает: - Паспорт программы (цели, задачи, сроки, ответственные). - Анализ текущего состояния. - Подпрограммы (напр., "Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями", "Развитие детского здравоохранения"). - Финансовое обоснование. - Целевые показатели (индикаторы) результативности (снижение смертности, повышение удовлетворенности населения и т.д.).
10	План и программа деятельности муниципальных образований	Конкретизирует региональные планы применительно к территории муниципалитета (город, район). Учитывает местную специфику (сеть муниципальных ЛПУ, демографию, эпидобстановку). Включает планы по: - Организации оказания первичной медико-санитарной помощи. - Проведению профилактических мероприятий. - Содержанию и развитию муниципальных медицинских учреждений.

		- Выполнению целевых показателей, установленных субъектом РФ.
11	План и программа деятельности конкретных организаций здравоохранения	Это оперативный документ, разрабатываемый медицинской организацией (больницей, поликлиникой) на основе вышестоящих планов. Включает: - Производственную программу: объемы медицинской помощи (посещения, койко-дни, число операций). - План финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД): смета доходов и расходов. - План организационно-технических мероприятий: повышение квалификации staff, внедрение новых технологий, ремонт. - План по клинико-экспертной работе: контроль качества медицинской помощи.
12	Нормативный и балансовый методы планирования	Нормативный метод – основан на использовании норм и нормативов (например, норматив beds на 1000 жителей, норматив времени на прием). Позволяет рассчитать потребность в ресурсах. Балансовый метод – обеспечивает координацию и сбалансированность взаимосвязанных показателей путем составления балансов (например, баланс коечного фонда: наличие коек на начало года + ввод новых = выбытие + наличие на конец года). Эти методы часто используются вместе.
13	Классификация нормативов по видам ресурсов:	1. Медико-организационные (штатные) нормативы: - Нормативы потребности в медицинских кадрах (врачи, средний медперсонал на 10 000 населения). - Нормативы коечной мощности (число коек различного профиля на 1000 жителей). 2. Финансовые нормативы: - Подушевые нормативы финансирования (ОМС). - Стоимостные нормативы на единицу объема медпомощи (за посещение, за койко-день). 3. Материально-технические нормативы: - Нормативы оснащения оборудованием, мягким инвентарем, медикаментами. - Нормативы площадей помещений.
14	Система балансов, используемая в здравоохранении	Балансы используются для увязки потребностей в медицинской помощи с имеющимися ресурсами. Основные виды: 1. Баланс коечного фонда (см. п.12). 2. Баланс трудовых ресурсов: потребность в кадрах и источники ее покрытия (выпуск вузов, привлечение, миграция). 3. Баланс мощностей амбулаторно-поликлинических учреждений: пропускная способность и плановая загрузка. 4. Финансовый баланс: доходы (бюджет, ОМС, платные услуги) и расходы системы. 5. Сводный баланс здоровья населения и ресурсов здравоохранения (комплексный).
15	Аналитический и экономико-математический методы планирования.	Аналитический метод – основан на логическом анализе сложившейся ситуации, выявлении тенденций, "узких мест" и разработке плановых предложений на основе экспертных оценок и анализа отчетных данных. Экономико-математический метод – использует формализованные модели (линейное программирование, теория массового обслуживания, корреляционно-регрессионный анализ) для поиска оптимального варианта плана при заданных ограничениях (ресурсы, время). Позволяет обрабатывать большие массивы данных и моделировать различные сценарии.

ПК-3.3. Анализирует выполнение планов и программ деятельности организации здравоохранения, подготовки информационно-аналитической документации

Результаты обучения
методы стратегического и тактического планирования, виды и структуры планов, процедуры и методы контроля выполнения планов и программ.

№	Вопрос	Эталон ответа
1	Основные приоритеты и задачи государственной политики в области здравоохранения	Основными приоритетами являются обеспечение доступности и качества медицинской помощи, профилактика заболеваний, повышение эффективности системы здравоохранения. Задачи: укрепление общественного здоровья, развитие кадрового потенциала, внедрение современных технологий и инноваций.
2	Основной принцип стратегического планирования	Основной принцип — долгосрочная направленность планирования с учетом прогнозов развития среды, ресурсов и потребностей населения.
3	Стратегическое планирование в здравоохранении	Процесс разработки и реализации долгосрочных целей системы здравоохранения с учетом потребностей населения, ресурсов, нормативно-правовой базы и социально-экономических условий.
4	Взаимосвязи элементов стратегического планирования	Элементы включают цели, задачи, ресурсы, мероприятия, показатели эффективности. Их взаимосвязь выражается в том, что корректно определенные цели определяют задачи, задачи — мероприятия, мероприятия — распределение ресурсов, а показатели контролируют результативность.
5	Координация действий в процессе стратегического планирования	Координация достигается через согласование планов различных уровней (федерального, регионального, муниципального), распределение ресурсов, мониторинг исполнения и регулярные совещания между участниками процесса.
6	Базы стратегического планирования	Основные базы: демографическая и эпидемиологическая информация, экономические показатели, кадровый потенциал, нормативно-правовая база, прогнозы развития медицинских технологий.
7	Планирование финансово-обеспеченных объемов медицинской помощи	Процесс определения необходимого финансирования для оказания запланированных объемов медицинской помощи, включая расчет потребностей в ресурсах, оплату труда, закупки оборудования и лекарств.
8	Задачи, решаемые на уровне субъектов РФ и муниципальных образований	Обеспечение доступности и качества медицинской помощи на территории, планирование и распределение ресурсов, контроль за исполнением федеральных и региональных программ, организация профилактических мероприятий.
9	Анализ системы оказания медицинской помощи населению	Оценка структуры и эффективности медицинских услуг, выявление дефицита ресурсов, анализа доступности и качества, оценка удовлетворенности населения, выявление проблемных зон.
10	Этапы разработки стратегической программы	1) Сбор и анализ информации, 2) Определение целей и задач, 3) Разработка стратегических мероприятий, 4) Определение ресурсов и финансирования, 5) Установление показателей эффективности, 6) Утверждение и внедрение программы, 7) Мониторинг и корректировка.
11	Компоненты	Цели и задачи, стратегические приоритеты, мероприятия,

	стратегического плана	ресурсы, сроки реализации, показатели контроля и оценки эффективности, механизмы координации и ответственности.
12	Алгоритм разработки концепции и стратегического плана	1) Анализ внешней и внутренней среды, 2) Формулировка миссии и стратегической цели, 3) Определение приоритетов и стратегических задач, 4) Разработка мероприятий и распределение ресурсов, 5) Установление индикаторов эффективности, 6) Утверждение и реализация плана, 7) Мониторинг и корректировка.
13	Этапы разработки модели здравоохранения	1) Определение целевой модели системы, 2) Анализ потребностей населения, 3) Определение необходимых ресурсов и технологий, 4) Проектирование организационной структуры, 5) Разработка показателей эффективности, 6) Внедрение и оценка.
14	Виды деятельности, охватываемые стратегическим управлением	Планирование, организация, координация, мотивация, контроль и оценка деятельности системы здравоохранения; принятие стратегических решений; управление ресурсами и инновациями.
15	Стратегическая цель государственной политики в области здравоохранения в России	Обеспечение долгосрочного улучшения здоровья населения, повышение доступности и качества медицинской помощи, устойчивое развитие системы здравоохранения с учетом экономических, социальных и демографических факторов.

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.

Тематика рефератов

1. Особенности стратегического менеджмента в здравоохранении

2. Стратегический менеджмент в современном здравоохранении
3. Стратегическое управление в здравоохранении
4. Применение инструментов стратегического менеджмента в здравоохранении
5. Принципы стратегического менеджмента в здравоохранении
6. Стратегия развития медицинской организации
7. Смысл стратегического управления и структура стратегии
8. Разработка стратегии развития медицинской организации. Формат видения
9. Разработка стратегии конкуренции
10. Применение основ стратегического менеджмента в практике управления здравоохранением
11. Применение инструментов стратегического менеджмента в здравоохранении.
12. Методы стратегического управления ресурсами
13. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации
14. Стратегическое планирование, его значение и этапы
15. Методические основы формирования системе стратегического планирования
16. Российская система здравоохранения: стратегии медицинских организаций
17. Стратегическое и оперативное регулирование инвестиционным портфелем
18. Разработка механизма устойчивого развития организации
19. Разработка программы организационного развития.
20. Разработка программы управления стратегическими изменениями
21. Реорганизация деятельности: предпосылки, способы, условия эффективной реализации, последствия
22. Анализ внешней и внутренней среды организации.
23. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли
24. Стратегические изменения в организации.
25. Стратегический контроль и его типы.

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

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ПК-3.1. Вырабатывает видение, миссию, стратегию медицинской и фармацевтической организации, формирование организационной культуры;

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает стратегии, уровни и технологии в области укрепления здоровья и профилактики заболеваний; Основы стратегического планирования, стратегического менеджмента

№	Вопрос и варианты ответов	Правильный ответ
1	Стратегия организации это: а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка); б) практическое использование методологии стратегического управления; в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.	в
2	Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это: а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия в) корпоративная стратегия г) стратегия	а
3	Стратегия развития представляет собой: а) набор методик и правил, которые устанавливает для себя сама организация и пользуется им для принятия важных решений; б) глобальность стратегического воздействия на организацию в целом; в) выступает фундаментом и признаком эффективного менеджмента	б
4	Стратегия выступает: а) акцентирует внимание на этапности; б) фундаментом и признаком эффективного менеджмента; в) корректировкой с учетом постоянного изменения требований	б
5	Методы стратегического менеджмента в здравоохранении: а) Метод управления по слабым и сильным сигналам. б) Метод распределения стратегических задач по важности/срочности в) Метод управления в неожиданных обстоятельствах. г) Метод управления с помощью выбора стратегических позиций. д) Все ответы верны	д
6	Стратегия медицинских организаций требует корректировки с:	б

	а) учетом очевидных проблем б) учетом постоянного изменения требований внешней среды и возникающих новых возможностей для развития в) учетом изменений внешней и внутренней среды	
7	Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это: а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия в) корпоративная стратегия г) стратегия	г
8	Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это: а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия в) корпоративная стратегия г) стратегия	б
9	Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы» а) долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением в) Управление на основе предвидения изменений г) Управление на основе гибких экстренных решений	б
10	Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это: а) стратегическое планирование б) среднесрочное планирование в) долгосрочное планирование г) другой ответ	в
11	Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это: а) стратегическое планирование б) среднесрочное планирование в) долгосрочное планирование г) другой ответ	а
12	Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это: а) стратегическое планирование б) среднесрочное планирование в) долгосрочное планирование г) стратегическое управление	г
13	Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это: а) стратегическое планирование	в

	б) стратегия в) СВОТ – анализ г) стратегическое управление	
14	Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это: а) стратегическое планирование б) стратегия в) СВОТ – анализ г) стратегическое управление	б
15	Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»? а) Потенциал б) Сцена в) Целевые установки г) Миссия	г
16	Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается «совокупность знаний об управлении в социально-экономических системах (статистика, менеджмент, социология, право, макроэкономика, микроэкономика, теория управления и др.)», то это уровень? а) конкретная методология наук б) методология, методика и технология стратегического управления в) общефилософский г) общенаучный	г
17	Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Организация здравоохранения, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления»? а) Разделение труда б) Экономичность и эффективность в) Единство направления г) Выделение доминанты развития	в
18	Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Определение перспективы, которая открывается перед организацией здравоохранения с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров»? а) Разделение труда б) Экономичность и эффективность в) Единство направления г) Выделение доминанты развития	г
19	Согласно структуре, необходимым элементом стратегического менеджмента выступает	Цели, стратегии, ресурсы, контроль, координация, оценка эффективности
20	Принципы стратегического менеджмента	Основные правила деятельности организации для достижения стратегических целей, включая

		единство направления, экономичность и эффективность, выделение доминанты развития, адаптивность к внешней среде
21	Процесс управления, стратегическое управление включает этапы:	Анализ внешней и внутренней среды, постановка целей, разработка стратегии, реализация стратегии, контроль и корректировка
22	Медицинские организации в большинстве используют SWOT-анализ как	Инструмент оценки сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды
23	Наличие стратегических документов, федерального и регионального уровней создают основу для	Формирования стратегических целей и планов развития медицинских организаций
24	Стратегический выбор это	Процесс определения наилучшего направления действий для достижения стратегических целей
25	Реализация стратегии это	Внедрение и выполнение разработанных стратегических мероприятий с контролем эффективности и корректировкой при необходимости

ПК-3.2. Разрабатывает стратегические и программные документы деятельности и развития медицинской и фармацевтической организации

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает основные принципы и методы планирования деятельности, особенности стратегического планирования в организации (структурного подразделения) системы общественного здоровья;

Вопрос и варианты ответа	Правильный ответ
1. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатывающиеся на длительную перспективу: а) стратегические б) общие в) специфические г) перспективные	а) стратегические
2. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях: а) стратегические б) общие в) специфические г) перспективные	в) специфические
3. Сложный динамический процесс планирования, направленный на удовлетворение потребностей населения в медицинской помощи, условно можно выделить на следующие этапы: а) обоснование плана, составление плана и его утверждение б) разработка количественных и качественных показателей и мероприятий в области здравоохранения в) контроль за выполнением плановых показателей г) оценка эффективности запланированных мероприятий	а) обоснование плана, составление плана и его утверждение
4. Цель планирования в организациях системы общественного здоровья: а) устранение диспропорции в обеспечении населения ресурсами (кадровыми, материально-техническими и др.) б) усовершенствование форм и методов управления в) удовлетворение потребности населения в медицинской помощи, снижение уровней заболеваемости, смертности, инвалидности, увеличение трудовой активности	в) удовлетворение потребности населения в медицинской помощи, снижение уровней заболеваемости, смертности, инвалидности, увеличение трудовой активности

5. Задачи планирования в организациях системы общественного здоровья: а) устранить диспропорции в обеспечении населения ресурсами (кадровыми, материально-техническими и др.) б) усовершенствовать формы и методы управления в) удовлетворить потребности населения в медицинской помощи, снижение уровней заболеваемости, смертности, инвалидности, увеличение трудовой активности г) обеспечить пропорциональное развитие всех видов медицинской помощи	а), б), в), г) (все перечисленные задачи)
6. Виды планов в организациях системы общественного здоровья по времени: а) долгосрочные (5 и более лет): перспективные и стратегические б) среднесрочные (менее 5 лет): текущие и тактические в) краткосрочные г) все ответы верны	г) все ответы верны
7. Виды планов в организациях системы общественного здоровья: а) по времени б) По выбору приоритетов в) по отрасли г) по территории действия: республиканские, областные, городские, районные д) по функциональному назначению е) По экономической эффективности	все перечисленные варианты верны
8. Виды планов в организациях системы общественного здоровья по функциональному назначению: а) план деятельности б) план социально-экономического развития в) бизнес-план г) комплексный план д) финансовый план (смета) е) план удовлетворить потребности населения в медицинской помощи, снижение уровней заболеваемости, смертности, инвалидности, увеличение трудовой активности ж) территориальная программа государственных гарантий по медицинскому обслуживанию населения (ТПГГ)	все перечисленные варианты верны
9. Нормы в организациях системы общественного здоровья: а) количественный показатель состояния окружающей среды, лечебно-профилактической помощи, деятельности медицинских организаций в конкретных организационно-технических условиях б) расчетный показатель, который характеризует совокупность средств, необходимых для достижения установленной нормы при определенных типовых организационно-технических условиях в) обеспеченность населения врачебным и средним медицинским персоналом, больничными койками	а) количественный показатель состояния окружающей среды и деятельности медицинских организаций
10. Нормативы в организациях системы общественного здоровья: а) количественный показатель состояния окружающей среды, лечебно-профилактической помощи, деятельности медицинских организаций в конкретных организационно-технических условиях б) расчетный показатель, который характеризует совокупность средств, необходимых для достижения установленной нормы при определенных типовых организационно-технических условиях в) обеспеченность населения врачебным и средним медицинским персоналом, больничными койками	б) расчетный показатель, характеризующий совокупность средств для достижения нормы
11. Виды норм и нормативов в организациях системы общественного здоровья: а) социальными и экономическими б) единые и типовые в) минимальные и рациональные г) комплексные и частные	все варианты в зависимости от классификации
12. Действующие нормы и нормативы в организациях системы общественного здоровья по сфере применения: а) временные и условно постоянные б) местные и отраслевые в) единые и типовые г) научно-обоснованные, статистические, опытные, усредненные	все варианты применяются по сферам применения

13. Действующие нормы и нормативы по способу построения: а) временные и условно постоянные б) местные и отраслевые в) единые и типовые г) научно-обоснованные, статистические, опытные, усредненные	в) единые и типовые
14. Действующие нормы и нормативы по единице измерения: а) нормы времени, нормы нагрузки, обслуживания, численности персонала, материальных затрат и т.п б) временные и условно постоянные в) местные и отраслевые г) единые и типовые д) научно-обоснованные, статистические, опытные, усредненные	а) нормы времени, нагрузки, численности персонала и т.п.
15. Основные принципы разработки норм и нормативов: а) принимать во внимание общественное мнение по ключевым вопросам развития здоровья б) учитывать при разработке норм и нормативов рекомендации ВОЗ и уровень удовлетворения потребностей в медицинской помощи в развитых странах в) анализировать достигнутого уровня развития отрасли и результатов деятельности г) разрабатывать нормы и нормативы не только для страны в целом, но и по регионам с учетом уровня оказания медицинской помощи, потребления медицинских услуг по поло-возрастным и профессиональным группам населения в территориальном разрезе, а также структуры заболеваемости д) использовать оценку населением степени удовлетворения потребностей в услугах системы общественного здоровья	все варианты (а–д) применяются
16. Процесс формирования стратегии должен предусматривать решение следующих задач: а) формирование конкурентной стратегии; б) формирование фундаментального стратегического мышления; в) определение функциональных стратегий предприятия; г) формирование общей стратегии; д) формирование технической и технологической стратегии	все перечисленные варианты (а–д)
17. Информация, дающая представление о медицинской организации, а также все необходимые данные, характеризующие ее деятельность: а) бизнес-план б) финансовая отчетность в) резюме организации	в) резюме организации
18. Совершенствование методологии – это процесс, заключающийся в повышении точности соизмерения затрат и результатов предстоящей производственной деятельности при наиболее полном учете взаимодействия системы рыночных факторов: а) исследования б) заключения в) планирования	в) планирования
19. Совокупность методов, приемов разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов системы расчетов плановых показателей, их взаимной увязки – это … стратегического планирования: а) практика б) методика в) цели и задачи	б) методика
20. План создания и развития новой организации или стратегического хозяйственного подразделения, создаваемого для нового вида деятельности – это: а) бизнес-план б) инициирование в) самоуправление	а) бизнес-план
21. Научно обоснованная система выбора основных видов продукции и услуг предприятия, важнейших экономических и социальных целей его перспективного развития, наилучших технических средств и организационных способов решения выдвинутых перспективных целей и задач – это … планирование: а) внутрифирменное б) внешнее в) альтернативное	а) внутрифирменное

22. Цель планирования в организациях системы общественного здоровья	удовлетворение потребности населения в медицинской помощи, снижение заболеваемости, смертности, инвалидности, увеличение трудовой активности
23. Планирование	процесс разработки и реализации мероприятий, направленных на достижение целей организации с учетом ресурсов и ограничений
24. План	документ, определяющий цели, задачи, мероприятия и ресурсы для их достижения в конкретном временном периоде
25. Аналитический метод планирования	метод, включающий сбор, обработку и анализ информации для обоснования решений при разработке планов
26. Территориальные программы государственных гарантий (ТПГГ) по оказанию медицинской помощи населению определяют	гарантированный уровень и структуру медицинской помощи населению на конкретной территории

ПК-3.3. Анализирует выполнение планов и программ деятельности организации здравоохранения, подготовки информационно-аналитической документации

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает методы стратегического и тактического планирования, виды и структуры планов, процедуры и методы контроля выполнения планов и программ.

№	Вопрос	Варианты ответа	Правильный ответ
1	Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементным методом?	а) Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу б) Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу в) Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее	а) Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
2	Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:	а) SWOT-анализ б) STEP-анализ в) Управленческий анализ	в) Управленческий анализ
3	Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?	а) Стратегия отличительного имиджа б) Стратегия специализации	в) Стратегия активной обороны

		в) Стратегия активной обороны	
4	Что подразумевает PEST-анализ?	а) Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы б) Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы в) Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы	а) Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
5	Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:	а) Стратегический план производства б) Стратегический план управления персоналом в) Стратегический план маркетинга	в) Стратегический план маркетинга
6	Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:	а) Корпоративная стратегия б) Функциональная стратегия в) Бизнес-стратегия	б) Функциональная стратегия
7	Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?	а) Для формирования конкурентной стратегии фирмы б) Для формирования портфельной стратегии фирмы в) Для формирования бизнес-стратегии фирмы	б) Для формирования портфельной стратегии фирмы
8	Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?	а) Инвестиционный план б) Финансовый план в) Маркетинговый план	а) Инвестиционный план (Обычно является частью финансового плана, а не отдельным равноправным элементом стратегического плана)
9	Что лежит в основе конгломератной интеграции?	а) Отношения собственности б) Единое управление в) Общность финансов	б) Единое управление
10	Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее	а) Стратегия лидерства по ценам	а) Стратегия лидерства по ценам

	эффективной стратегией является:	б) Стратегия инноваций в) Стратегия дифференциации сервиса	
11	Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?	а) Строго на круг его обязанностей б) Строго на область приложения усилий в) На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий	в) На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий
12	Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?	а) Античных философов б) Китайских философов в) Немецких военных стратегов	в) Немецких военных стратегов (Хотя китайские философы (Сунь-Цзы) также внесли вклад, классическая школа стратегии связывается с немецкими военными теоретиками, такими как Клаузевиц)
13	Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?	а) Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов б) Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить в) Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки	б) Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить (Стратегия создания ценности)
14	Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:	а) Сокращения расходов б) Развития продукта в) «Сбора урожая»	в) «Сбора урожая»
15	Что такое функциональный бенчмаркинг?	а) Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами б) Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами в) Проведение независимой экспертной оценки работы фирмы	б) Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами
16	Какие критерии используются для дифференциации стратегических	а) Цели и принципы б) Цели и задачи	б) Цели и задачи

	планов?	в) Задачи и методы	
17	Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирмы на:	а) Изменение условий внутренней среды б) Изменение условий внешней среды в) Конкурентные преимущества	б) Изменение условий внешней среды
18	Что является основным недостатком стратегического планирования?	а) Невозможность создать потенциал для развития фирмы б) Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой в) Невозможность дать точную и детальную картину будущего	в) Невозможность дать точную и детальную картину будущего
19	Стратегия определяет:	а) Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений б) Сознательность управления фирмой в) Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала	а) Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
20	Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?	а) Анализ среды б) Изучение конкурентов в) Поиск ресурсов	а) Анализ среды (внешней и внутренней)
21	Расширение мер профилактики заболеваемости и укрепления здоровья включает...	(Открытый вопрос)	(Эталон ответа): разработку и реализацию целевых профилактических программ (диспансеризация, вакцинопрофилактика), пропаганду здорового образа жизни, создание здоровьесберегающей среды.
22	Стратегия должна представлять собой...	(Открытый вопрос)	(Эталон ответа): детальный, комплексный, всесторонний план, направленный на обеспечение долгосрочного развития и достижение основных целей организации.
23	В рамках стратегического планирования должны осуществляться 3 основных вида управленческой деятельности...	(Открытый вопрос)	(Эталон ответа): 1) Распределение ресурсов. 2) Адаптация к внешней среде. 3) Внутренняя координация.
24	Ключевой задачей стратегического планирования должно быть...	(Открытый вопрос)	(Эталон ответа): формирование и укрепление потенциала организации для достижения долгосрочных целей в условиях изменяющейся внешней среды.
25	Для обеспечения согласованности стратегических и текущих планов, разрабатываемых на федеральном,	(Открытый вопрос)	(Эталон ответа): соблюдение принципа иерархичности планирования, при котором

	региональном и муниципальном уровнях, необходимо...		планы нижестоящего уровня являются детализацией и развитием планов вышестоящего уровня.

1.1.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ПК-3.1. Вырабатывает видение, миссию, стратегию медицинской и фармацевтической организации, формирование организационной культуры;

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет проводить анализ выполнения проектов, программ и планов, в том числе по достижению установленных целевых показателей

Задача 1. Анализ достижения целевых показателей

Условие:

Поликлиника ставит цель увеличить количество пациентов, проходящих диспансеризацию, с 4 000 до 5 000 человек за год. В течение года были достигнуты следующие показатели:

- I квартал: 1 100
- II квартал: 1 200
- III квартал: 1 300
- IV квартал: 1 400

Задание:

1. Рассчитайте фактическое выполнение плана в процентах.
2. Проанализируйте отклонение от плана.
3. Дайте рекомендации по корректировке стратегии.

Решение:

1. Сумма фактически обслуженных пациентов:

1100+1200+1300+1400=5000

2. Выполнение плана:

Выполнение=5000/5000·100%=100%\

3. Отклонение:

Отклонение=5000−5000=0

☐ Вывод: План выполнен на 100%. Стратегические корректировки не требуются, но для повышения качества обслуживания рекомендуется анализировать распределение пациентов по возрасту и группам риска, чтобы оптимизировать потоки и ресурсы.

Задача 2. Разработка миссии и видения

Условие:

Руководство фармацевтической компании хочет разработать миссию и видение организации. Имеются данные:

- Компания ориентирована на производство доступных лекарств.
- Основные ценности: качество, безопасность, доступность.
- Цель на 5 лет: занять 15% рынка региона.

Задание:

1. Сформулируйте миссию и видение компании.
2. Определите ключевые стратегические направления.

Решение:

1. Миссия:

   "Обеспечивать население качественными и безопасными лекарствами по доступной цене, улучшая здоровье и качество жизни людей."

2. Видение:
   "Стать ведущей фармацевтической компанией региона, обеспечивающей 15% рынка качественными и доступными лекарственными средствами к 2029 году."
3. Стратегические направления:

- Разработка и выпуск новых лекарственных форм.
- Оптимизация производственных процессов для снижения себестоимости.
- Маркетинговые кампании и продвижение бренда.
- Обеспечение корпоративной культуры, ориентированной на качество и инновации.

Задача 3. Анализ выполнения проекта по снижению затрат
Условие:
Стационар реализовал проект по снижению затрат на энергоресурсы на 10%. Плановые расходы на год составляли 1 200 000 руб. После реализации проекта фактические расходы составили 1 080 000 руб.
Задание:

1. Определите процент выполнения проекта.
2. Вычислите экономический эффект.
3. Сделайте вывод о результативности проекта.

Решение:

$$\text{Процент выполнения} = \frac{(R_p - R_f)}{(R_p \cdot 0.10)} \cdot 100\%$$

$$R_p - R_f = 1{,}200{,}000 - 1{,}080{,}000 = 120{,}000$$

$$\text{Цель экономии} = 1{,}200{,}000 \cdot 0.10 = 120{,}000$$

$$\text{Процент выполнения} = \frac{120{,}000}{120{,}000} \cdot 100\% = 100\%$$

2. Экономический эффект:

$$E = R_p - R_f = 120{,}000 \text{ руб.}$$

3. Вывод: Проект успешно выполнен на 100%, что подтверждает эффективность стратегии управления затратами.

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет планировать и осуществлять контроль достижения показателей деятельности организации (структурного подразделения)

Задача 1. Планирование показателей деятельности подразделения
Условие:
Поликлиника открывает новое терапевтическое отделение на 20 коек. Руководитель планирует:
Среднюю занятость койки: 330 дней в год.
Оборот койки: 25 пациентов в год.
Среднее время пребывания одного пациента: 13 дней.
Задание:
Составьте план показателей деятельности отделения: общий план пациентов в год и план койко-дней.
Рассчитайте плановую нагрузку на медицинский персонал, если на 1 пациента требуется 2 часа работы врача.

Решение:

1. **План койко-дней:**

$$\text{Койко-дней} = N \cdot D = 20 \cdot 330 = 6600$$

2. **План числа пациентов:**

$$\text{Пациенты} = \frac{\text{Койко-дней}}{\text{Средняя длительность пребывания}} = \frac{6600}{13} \approx 508$$

3. **Плановая нагрузка на персонал:**

$$\text{Часы работы} = \text{Пациенты} \cdot 2 = 508 \cdot 2 = 1016 \text{ часов/год}$$

Вывод: Для планирования деятельности отделения установлены целевые показатели: 6600 койко-дней, 508 пациентов, 1016 часов работы врачей.

Задача 2. Контроль достижения показателей

Условие:

Фармацевтическое подразделение планировало в квартале продать 12 000 упаковок лекарств.

Фактические продажи:

Январь: 3 200

Февраль: 2 800

Март: 2 900

Задание:

Определите выполнение плана за квартал в процентах.

Выявите отклонение и предложите корректирующие меры.

Решение:

1. **Фактические продажи за квартал:**

$$3200 + 2800 + 2900 = 8900 \text{ упаковок}$$

2. **Выполнение плана:**

$$\frac{8900}{12000} \cdot 100\% \approx 74.2\%$$

3. **Отклонение:**

$$12000 - 8900 = 3100 \text{ упаковок}$$

4. **Корректирующие меры:**

Корректирующие меры:

Усиление рекламной кампании и промо-акций;

Пересмотр логистики и наличия препаратов на складе;

Мотивация отдела продаж через бонусы за выполнение плана.

Вывод: Фактическое выполнение плана составило 74,2%. Необходимо принять меры для увеличения продаж и достижения запланированного объема.

ПК-3.3. Анализирует выполнение планов и программ деятельности организации здравоохранения, подготовки информационно-аналитической документации

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет анализировать выполнение и применять процедуры и методы контроля выполнения планов и программ используя инструментарий стратегического менеджмента

Задача 1. Анализ выполнения плана диспансеризации

Условие:

Поликлиника планировала за квартал провести диспансеризацию 1 200 пациентов.

Фактически было проведено:

- Январь: 350
- Февраль: 280
- Март: 300

Задание:

1. Определите выполнение плана в процентах.
2. Выявите отклонение и подготовьте краткий аналитический отчет.
3. Предложите корректирующие меры с использованием стратегического подхода.

Решение:

1. **Фактическое выполнение за квартал:**

350+280+300=930 пациентов

2. **Процент выполнения плана:**

930/1200·100%=77,5%

3. **Отклонение:**

1200−930=270 пациентов

4. **Аналитический отчет:**

- План выполнен на 77,5%, недовыполнение составляет 22,5%;
- Основная причина: недостаточная информированность пациентов о диспансеризации.

5. **Корректирующие меры (стратегический подход):**

- Разработка коммуникационной кампании для привлечения пациентов;
- Использование CRM-системы для контроля приглашений и записи на обследование;
- Внедрение KPI для сотрудников отделения профилактики.

Задача 2. Анализ выполнения программы снижения затрат

Условие:

Стационар реализует программу сокращения затрат на расходные материалы на 15% в год. Плановые расходы — 500 000 руб. Фактические расходы составили 450 000 руб.

Задание:

1. Проанализируйте выполнение программы в процентах.
2. Определите экономический эффект.
3. Сформулируйте выводы и рекомендации для руководства с применением инструментов стратегического менеджмента.

Решение:

1. Цель экономии:

500,000·0.15=75,000 руб.

2. Фактическая экономия:

500,000−450,000=50,000 руб.

3. Выполнение программы в процентах:

50,000/75,000·100%≈66,7%

4. Вывод и рекомендации:

- Программа выполнена на 66,7%; цель не достигнута полностью;
- Рекомендуется пересмотреть процессы закупки и хранения материалов;
- Внедрить стратегические KPI для экономии и мотивацию персонала через бонусы за снижение расходов.

Задача 3. Подготовка информационно-аналитической документации по госпитализации

Условие:

Отделение планировало госпитализировать 600 пациентов за 6 месяцев. Фактически было госпитализировано 580 пациентов. Среднее время пребывания планировалось 12 дней, фактически — 13 дней.

Задание:

1. Рассчитайте отклонение по числу пациентов и койко-дням.
2. Подготовьте краткую информационно-аналитическую справку для руководства.
3. Предложите меры стратегического характера для оптимизации работы отделения.

Решение:

1. Отклонение по числу пациентов:

600−580=20 пациентов (недовыполнение)

2. Плановые и фактические койко-дни:

План: 600·12=7200
Факт: 580·13=7540

3. Анализ:
- Койко-дни фактически превышают план на 340, что говорит о более длительном пребывании пациентов;
- Необходим контроль за средним временем пребывания и планированием коек.

4. Информационно-аналитическая справка (для руководства):
- План госпитализаций выполнен на 96,7%;
- Среднее время пребывания превышает план, что приводит к перерасходу койко-дней;
- Рекомендуется внедрение системы мониторинга и стратегических KPI для оптимизации загрузки коек.

5. Стратегические меры:
- Оптимизация маршрутизации пациентов;
- Внедрение протоколов сокращения времени пребывания без ущерба качеству лечения;
- Контроль загрузки коек через еженедельные отчеты.

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

ПК-3.1. Вырабатывает видение, миссию, стратегию медицинской и фармацевтической организации, формирование организационной культуры;

Результаты обучения
Владеет навыками контроля и оценки эффективности деятельности организации

Задача 1. Оценка эффективности отделения по ключевым показателям
Условие:
Поликлиника планировала за квартал:
- 1 500 посещений пациентов
- Среднее время ожидания в очереди ≤ 20 минут
- Уровень удовлетворенности пациентов ≥ 90%

Фактически показатели составили:
- 1 350 посещений
- Среднее время ожидания: 25 минут
- Удовлетворенность пациентов: 85%

Задание:
1. Проанализируйте выполнение плановых показателей.
2. Определите ключевые проблемы и сформулируйте рекомендации для руководства по повышению эффективности.

Решение:
1. Выполнение планов:
- Посещения: 1350/1500·100%=90%
- Время ожидания превышено на 5 минут
- Удовлетворенность: 85% < 90%

2. Вывод:
- Недовыполнение плана по посещениям и удовлетворенности пациентов;
- Основная проблема: перегрузка регистратуры и персонала.

3. Рекомендации:
- Оптимизировать расписание врачей и поток пациентов;
- Внедрить систему онлайн-записи и информирования;
- Разработать программу мотивации персонала для повышения качества обслуживания.

Задача 2. Анализ эффективности программы экономии средств
Условие:
Стационар планировал сократить расходы на расходные материалы на 10% в год (план: 400 000 руб.). Фактически удалось снизить расходы до 370 000 руб.
Задание:

1. Определите процент выполнения программы экономии.
2. Рассчитайте экономический эффект и оцените эффективность управления.
3. Подготовьте краткую информационно-аналитическую справку для руководства.

Решение:

1. Цель экономии:

400,000·0.10=40,000 руб.

2. Фактическая экономия:

400,000−370,000=30,000 руб.

3. Выполнение программы:

30,000/40,000·100%=75%

4. Вывод:

- Программа выполнена на 75%, цель достигнута частично;
- Необходим контроль закупок и оптимизация использования материалов.

5. Рекомендации:

- Внедрить стратегические KPI по экономии;
- Разработать процедуры контроля расхода материалов;
- Организовать обучение персонала по рациональному использованию ресурсов.

Задача 3. Оценка эффективности новой организационной стратегии
Условие:
Фармацевтическая организация внедрила стратегию повышения клиентской лояльности:

- План: рост повторных продаж на 15% за полгода
- План: снижение времени обработки заказов до 2 дней
- План: увеличение положительных отзывов клиентов до 90%

Фактически:

- Рост повторных продаж — 10%
- Среднее время обработки — 2,5 дня
- Положительные отзывы — 85%

Задание:

1. Проанализируйте эффективность реализации стратегии.
2. Определите слабые места и предложите корректирующие меры.
3. Составьте краткую справку для руководства с оценкой эффективности стратегии.

Решение:

1. Анализ выполнения:

- Рост повторных продаж: 10% < 15% — план не выполнен полностью
- Время обработки: 2,5 дня > 2 — есть задержки
- Положительные отзывы: 85% < 90% — недовыполнение

2. Вывод:

- Стратегия выполнена частично; основные проблемы — организация работы с заказами и обратная связь с клиентами.

3. Корректирующие меры:

- Автоматизация обработки заказов и контроль сроков;
- Обучение персонала стандартам обслуживания;
- Внедрение системы поощрения за высокий уровень удовлетворенности клиентов.

ПК-3.2. Разрабатывает стратегические и программные документы деятельности и развития медицинской и фармацевтической организации

Результаты обучения

Результаты обучения
Владеет навыками разработки перспективных и оперативных планов развития, организации деятельности и контроля исполнения

Задача 1. Разработка перспективного плана развития отделения
Условие:
Отделение стационара планирует увеличить эффективность работы на 20% за год. Основные показатели:

- Средняя занятость койки: 320 дней
- Среднее время пребывания пациента: 12 дней
- Количество койко-дней за год: 30 коек

Задание:

1. Составьте план развития отделения на год с расчетом целевых показателей по койко-дням и числу пациентов.
2. Разработайте контрольные показатели для оценки выполнения плана.
3. Предложите меры для обеспечения реализации плана.

Решение:

1. Плановые показатели на текущий год:
- Койко-дни: 30·320=9600
- Число пациентов: 9600/12=8009600 / 12 = 800
2. Целевые показатели с ростом 20%:
- Койко-дни: 9600·1.2=11,520
- Число пациентов: 800·1.2=960800 \cdot 1.2 = 960
3. Контрольные показатели (KPI):
- Средняя занятость койки ≥ 360 дней
- Среднее время пребывания ≤ 12 дней
- Количество пациентов ≥ 960
4. Меры по реализации плана:
- Оптимизация потоков пациентов и расписания врачей;
- Внедрение системы контроля загрузки коек;
- Разработка мотивационной программы для персонала;
- Ежемесячный мониторинг ключевых показателей.

Задача 2. Оперативный план внедрения новой услуги
Условие:
Фармацевтическая организация планирует внедрить новую услугу доставки лекарств. План на первый квартал:

- Количество клиентов: 500
- Среднее время доставки: 2 дня
- Уровень удовлетворенности клиентов ≥ 90%

Фактически за первый месяц:

- Клиентов обслужено: 120
- Среднее время доставки: 3 дня
- Удовлетворенность клиентов: 85%

Задание:

1. Разработайте корректирующий оперативный план на следующий месяц с целевыми показателями.
2. Определите контрольные процедуры для оценки исполнения плана.
3. Предложите организационные меры для достижения целей.

Решение:

1. Целевые показатели на следующий месяц:
- Клиентов обслужено: 160 (с учетом недовыполнения и планируемого роста)
- Среднее время доставки: ≤ 2 дня

- Удовлетворенность клиентов: ≥ 90%

2. Контрольные процедуры:
- Ежедневный мониторинг количества заказов и времени доставки;
- Еженедельный анализ жалоб и обратной связи;
- Внедрение отчетности по KPI для каждого сотрудника доставки.

3. Организационные меры:
- Оптимизация маршрутов и распределение заказов;
- Увеличение количества курьеров на пиковые дни;
- Обучение персонала стандартам обслуживания и коммуникации с клиентами;
- Использование автоматизированной системы управления заказами.

ПК-3.3. Анализирует выполнение планов и программ деятельности организации здравоохранения, подготовки информационно-аналитической документации

Результаты обучения
Владеет навыками анализа реализации бизнес-стратегий развития организации здравоохранения.

Задача 1. Анализ выполнения стратегического плана стационара

Условие:

Стационар разработал стратегический план на год с целевыми показателями:
- Количество пролеченных пациентов: 2 400
- Средняя занятость коек: 320 дней
- Доля положительных отзывов пациентов: ≥ 90%

Фактически за год показатели составили:
- Пролечено пациентов: 2 100
- Средняя занятость коек: 300 дней
- Положительные отзывы: 85%

Задание:

1. Проанализируйте выполнение стратегического плана.
2. Определите причины недостижения целевых показателей.
3. Составьте краткий аналитический отчет для руководства с рекомендациями.

Решение:

1. Выполнение плановых показателей:
- Пациенты: 2100/2400·100%=87,5%
- Средняя занятость: 300/320·100%=93,75%
- Положительные отзывы: 85% < 90% — недовыполнение

2. Возможные причины:
- Недостаточная организация потоков пациентов;
- Перегрузка персонала;
- Недостаточный контроль качества обслуживания.

3. Рекомендации:
- Оптимизировать расписание и загрузку отделений;
- Внедрить регулярный контроль качества медицинской помощи;
- Организовать обучение персонала стандартам клиентского сервиса.

Задача 2. Анализ реализации программы по профилактике заболеваний

Условие:

Цель программы: снижение заболеваемости гриппом на 15% в регионе за сезон. Плановые показатели:
- Охват вакцинацией: 50 000 человек
- Снижение заболеваемости: 15%

Фактически:
- Охват вакцинацией: 45 000 человек

- Снижение заболеваемости: 10%

Задание:

1. Выполните анализ выполнения программы.
2. Подготовьте информационно-аналитическую документацию с оценкой эффективности и проблемных зон.
3. Предложите корректирующие меры для улучшения результатов.

Решение:

1. Выполнение плана:
- Охват вакцинацией: 45000/50000·100%=90%
- Снижение заболеваемости: 10% < 15% — недовыполнение
2. Проблемные зоны:
- Недостаточная информированность населения;
- Ограниченные ресурсы для вакцинации;
- Недостаточная работа с медицинскими учреждениями по организации вакцинации.
3. Рекомендации:
- Провести информационную кампанию о вакцинации;
- Расширить пункты вакцинации и привлечь дополнительные ресурсы;
- Усилить мониторинг заболеваемости и оперативное реагирование на вспышки.

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.

1.2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Промежуточная аттестация включает следующие типы заданий: собеседование по контрольным вопросам.

1.2.1. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Вопросы к зачету

№	Вопрос	Проверяемые индикаторы	Эталон ответа
1.	Становление стратегического менеджмента, характеристика его основных этапов	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Становление стратегического менеджмента – это непрерывный процесс, отражающий эволюцию управленческой мысли и практики в ответ на изменяющиеся условия внешней среды. От базового финансового планирования до современного стратегического менеджмента, компании постоянно совершенствуют свои методы управления, чтобы обеспечивать устойчивое развитие и создавать ценность для всех заинтересованных сторон. В будущем, стратегический менеджмент будет играть все

			более важную роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивости компаний в условиях глобализации и технологических прорывов.
2.	Сущность понятия «стратегия» и «стратегический менеджмент»	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Стратегия и стратегический менеджмент являются взаимосвязанными и взаимодополняющими концепциями. Стратегия – это план действий, направленный на достижение долгосрочных целей организации, а стратегический менеджмент – это процесс управления организацией, ориентированный на разработку и реализацию стратегии. Глубокое понимание сущности этих концепций и эффективное их применение являются необходимыми условиями для успеха в современном деловом мире.
3.	Главные задачи стратегического менеджмента	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	главные задачи стратегического менеджмента тесно взаимосвязаны и образуют единый цикл управления, направленный на обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности организации. Эффективное выполнение этих задач требует от руководства организации стратегического мышления, аналитических способностей, лидерских качеств и умения управлять изменениями. Именно благодаря стратегическому менеджменту организация может адаптироваться к вызовам будущего, использовать возможности и успешно достигать поставленных целей.
4.	Подходы к определению стратегического менеджмента	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Разные подходы к определению стратегического менеджмента взаимодополняют друг друга, предоставляя более полное представление о сущности и задачах этой важной управленческой дисциплины. Выбор конкретного подхода или их комбинации зависит от специфики организации, ее целей и задач, а также от особенностей внешней среды, в которой она функционирует.
5.	Характеристика функций стратегического менеджмента	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	• Анализ окружающей среды: предполагает исследование макро- и микросреды организации с целью выявления возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон самой организации. • Планирование: включает в себя определение миссии и видения организации, постановку стратегических целей, разработку стратегических альтернатив и выбор наиболее подходящей стратегии. • Организация: предполагает

			распределение обязанностей и полномочий, координацию деятельности различных подразделений и формирование организационной культуры, поддерживающей стратегические цели. • Мотивация: включает в себя финансовые вознаграждения, продвижение по службе, признание заслуг, а также создание благоприятной рабочей среды, в которой сотрудники чувствуют себя ценными и вовлеченными в процесс. • Контроль: включает в себя мониторинг реализации стратегии, оценку достигнутых результатов и внесение корректировок в стратегический план при необходимости. • Координация: обеспечивает согласованность действий различных подразделений и функциональных областей организации для достижения общих стратегических целей. • Принятие решений: предполагает постоянное принятие решений, касающихся выбора стратегических целей, разработки стратегических альтернатив, распределения ресурсов и корректировки стратегического плана. • Лидерство: лидеры определяют видение и направление развития организации, мотивируют сотрудников и создают культуру, поддерживающую стратегические цели.
6.	Факторы, обусловливающие необходимость стратегического управления	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	• Глобализация и усиление конкуренции. • Ускорение технологического прогресса. • Изменение потребностей и предпочтений потребителей. • Неопределенность и турбулентность внешней среды. • Растущая сложность организационной структуры. Ограниченность ресурсов. • Необходимость инноваций и изменений. • Ответственность перед заинтересованными сторонами.
7.	Школы стратегического менеджмента	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	• Школа дизайна (Design School) • Школа планирования (Planning School) • Школа позиционирования (Positioning School) • Школа предпринимательства (Entrepreneurial School) • Школа познания (Cognitive School) • Школа обучения (Learning School)

			• Школа власти (Power School) • Школа культуры (Cultural School) • Школа окружающей среды (Environmental School) • Школа конфигурации (Configuration School)
8.	Формирование миссии и стратегического видения	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Миссия организации – это своего рода компас, направляющий организацию в ее повседневной работе и помогающий сохранять фокус на главных приоритетах. Миссия должна быть не только амбициозной, но и реалистичной, достижимой, а также понятной Стратегическое видение, в свою очередь, представляет собой картину будущего, желаемое состояние организации в долгосрочной перспективе. Видение должно быть конкретным, измеримым, достижимым, релевантным и ограниченным по времени (SMART). Процесс формирования миссии и стратегического видения требует активного участия высшего руководства организации, а также вовлечения сотрудников на всех уровнях.
9.	Миссия организации: сущность, место и роль в стратегическом управлении	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	В контексте стратегического управления, миссия организации представляет собой фундаментальное заявление, определяющее её сущность, предназначение и ценности. Она служит компасом, направляющим стратегические решения и определяющим траекторию развития организации в долгосрочной перспективе. Сущность миссии: Миссия организации – это концентрированное выражение ответа на ключевой вопрос: "В чем смысл существования организации?" Она отражает уникальность организации, её отличие от конкурентов и её вклад в удовлетворение потребностей целевой аудитории. По сути, миссия определяет: Сферу деятельности: Какие продукты или услуги предоставляет организация? На каком рынке она оперирует? Целевую аудиторию: Для кого предназначены продукты или услуги организации? Какие потребности она стремится удовлетворить? Ценности и принципы: Какими этическими нормами и принципами руководствуется организация в своей деятельности?

			Конкурентные преимущества: Что делает организацию уникальной и позволяет ей превосходить конкурентов?
10.	Формулировка и установление целей организации.	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Процесс формулировки целей начинается с анализа стратегического видения и миссии организации, которые формируют контекст для определения приоритетных направлений развития. Этот процесс включает следующие этапы: Анализ внешней среды: Оценка макроэкономических факторов, отраслевой конкуренции, технологических изменений и других внешних сил, влияющих на организацию Этот анализ (часто называемый PESTEL-анализ) позволяет выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при формулировке целей. Анализ внутренней среды: Оценка ресурсов, компетенций, организационной структуры и культуры организации. Данный анализ (часто называемый SWOT-анализ) позволяет определить сильные и слабые стороны организации, которые необходимо учитывать при формулировке целей. Определение стратегических приоритетов: Выбор ключевых направлений развития, которые соответствуют миссии и видению организации и позволяют ей реализовать свой конкурентный потенциал Формулировка целей: Конкретизация стратегических приоритетов в виде измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных во времени целей. Цели должны быть четко сформулированы и ориентированы на достижение конкретных результатов Согласование целей: Согласование целей между различными подразделениями организации и заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить их соответствие и взаимоподдержку
11.	Виды целей и их классификация	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Организации устанавливают различные типы целей, в зависимости от уровня стратегической иерархии и функциональной области. Основные типы целей включают: Стратегические цели: Долгосрочные цели, определяющие направление развития организации в целом (например, увеличение доли рынка, выход на новые рынки). Тактические цели: Среднесрочные цели, детализирующие стратегические цели и определяющие конкретные шаги для их

			достижения (например, запуск нового продукта, расширение сети дистрибуции). Оперативные цели: Краткосрочные цели, определяющие конкретные задачи, которые необходимо выполнить в ближайшем периоде (например, увеличение объема продаж, снижение затрат). Финансовые цели: Цели, связанные с финансовыми показателями деятельности организации (например, увеличение прибыли, повышение рентабельности). Маркетинговые цели: Цели, связанные с привлечением и удержанием клиентов, увеличением объема продаж и повышением узнаваемости бренда (например, увеличение количества лидов, повышение лояльности клиентов). Производственные цели: Цели, связанные с повышением эффективности производственных процессов, снижением затрат и улучшением качества продукции (например, снижение себестоимости, увеличение производительности). HR-цели: Цели, связанные с привлечением, развитием и удержанием талантливых сотрудников (например, снижение текучести кадров, повышение уровня удовлетворенности сотрудников). Эффективная формулировка и установление целей являются критически важными для обеспечения устойчивого роста и конкурентного преимущества организации. Цели предоставляют четкое направление, мотивируют сотрудников и обеспечивают основу для оценки эффективности деятельности организации.
12.	Совокупность целей фирмы и их приоритеты	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Совокупность целей фирмы и их приоритеты представляет собой иерархически организованную систему, состоящую из взаимосвязанных целей различного уровня, отражающих желаемое состояние организации в будущем и определяющих направление ее деятельности. Данная система формируется на основе стратегического видения и миссии организации, учитывает факторы внешней и внутренней среды, и включает в себя как финансовые, так и нефинансовые цели Приоритеты целей устанавливаются исходя из их значимости для достижения стратегических задач и поддержания устойчивого конкурентного

			преимущества.
13.	Построение дерева целей организации. Основные требования, предъявляемые к целям	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Построение дерева целей организации представляет собой декомпозицию высокоуровневых стратегических целей на подцели более низкого уровня, образующих иерархическую структуру Данный процесс обеспечивает структурированное представление взаимосвязи целей, позволяя детализировать стратегическое направление и облегчить распределение ресурсов. Дерево целей служит визуальным инструментом для коммуникации стратегических приоритетов Основные Требования к Целям Цели должны соответствовать следующим критериям (Drucker): Конкретность: Цель должна быть четко сформулирована, избегая двусмысленности. Измеримость: Цель должна быть выражена в количественных показателях, позволяющих оценить степень достижения. Достижимость Цель должна быть реалистичной и достижимой с учетом имеющихся ресурсов и ограничений. Релевантность Цель должна соответствовать стратегическому видению и миссии организации. Ограниченность во времени Цель должна иметь четко определенный срок достижения.
14.	Сущность и уровни стратегии. Распределение задач разработки стратегии по уровням иерархии	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Существуют различные уровни стратегии, определяемые масштабом и охватом принимаемых решений: Корпоративная стратегия Определяет сферу деятельности организации, структуру портфеля бизнесов и направления диверсификации . Примеры: слияния, поглощения, выход на новые рынки, диверсификация в новые отрасли. Бизнес-стратегия: Определяет, как организация будет конкурировать в конкретной отрасли или на конкретном рынке. Примеры: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование. Функциональная стратегия Определяет, как конкретные функциональные области (маркетинг, производство, финансы, HR) будут поддерживать бизнес-стратегию организации. Примеры: маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия, HR-стратегия. Взаимосвязь между этими уровнями

			стратегии должна быть согласованной, обеспечивая синергию и достижение общих целей организации..
15.	Характеристика корпоративной стратегии	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Корпоративная стратегия, в терминологии стратегического менеджмента, представляет собой совокупность решений и действий, определяющих общую направленность и масштаб деятельности диверсифицированной организации. Она фокусируется на вопросах, связанных с выбором отраслей или рынков, в которых организация будет конкурировать, и способах создания стоимости через различные бизнес-единицы Ключевые характеристики корпоративной стратегии: Определение портфеля бизнесов: Синергия и создание стоимости: Управление ресурсами и компетенциями: Организационная структура и управление:
16.	Характеристика деловой стратегии	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Деловая стратегия, в контексте стратегического менеджмента, определяет способ конкуренции организации на конкретном рынке или в отрасли Она фокусируется на достижении конкурентного преимущества посредством выбора целевых сегментов, позиционирования, и разработки уникального набора компетенций и ресурсов Ключевые характеристики деловой стратегии: Определение целевого рынка Позиционирование Конкурентное преимущество Разработка компетенций Ресурсное обеспечение:
17.	Характеристика функциональной стратегии	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Функциональная стратегия, в контексте стратегического менеджмента, представляет собой детализированный план действий, направленный на эффективное использование ресурсов и компетенций в рамках конкретной функциональной области организации для поддержки деловой стратегии Функциональные стратегии разрабатываются для каждой ключевой функции организации, таких как маркетинг, производство, финансы, исследования и разработки (R&D), и управление человеческими ресурсами (HRM). Ключевые характеристики функциональной стратегии: Согласованность с деловой стратегией: Оптимизация функциональных ресурсов: Развитие функциональных компетенций:

			Разработка функциональных политик и процедур: Функциональная стратегия определяет политики и процедуры, которые регулируют деятельность в рамках конкретной функциональной области Политики и процедуры должны обеспечивать эффективное управление ресурсами, стандартизацию процессов и соблюдение нормативных требований.
18.	Характеристика операционной стратегии	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Операционная стратегия, являясь составной частью корпоративной стратегии, определяет методологический подход к достижению операционного превосходства и поддержке конкурентных преимуществ организации Она представляет собой согласованный набор решений, касающихся проектирования процессов, инфраструктуры, внедрения технологий и распределения ресурсов в рамках операционной функции Ключевые характеристики операционной стратегии: Соответствие бизнес-стратегии Проектирование и управление процессами Управление цепочкой поставок Планирование и управление мощностями: Внедрение технологий: Измерение и контроль эффективности:. В заключение, операционная стратегия является важным фактором конкурентного преимущества, подчеркивая стратегическое развертывание операционных ресурсов и возможностей для достижения превосходной производительности и поддержки общих бизнес-целей.
19.	Причины, пробуждающие руководство организации заниматься вопросами стратегического управления	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Разработка стратегии обусловлена необходимостью навигации в сложной и динамичной бизнес-среде, характеризующейся конкуренцией, неопределенностью и ресурсными ограничениями . Таким образом, разработка стратегий вызвана необходимостью достижения конкурентного преимущества, адаптации к изменениям внешней среды, оптимизации распределения ресурсов, создания ценности для заинтересованных сторон и обеспечения организационной согласованности
20.	Алгоритм разработки	ПК-3.1; ПК-3.2;	Алгоритм разработки стратегии представляет собой структурированную

	стратегии	ПК-3.3;	последовательность шагов, направленных на формирование эффективного стратегического плана, обеспечивающего достижение поставленных организационных целей Стандартный алгоритм включает следующие ключевые этапы: Анализ Внешней Среды: Сканирование и анализ макро- и микроокружения организации для выявления возможностей и угроз Используются PESTEL-анализ, анализ пяти сил Портера и анализ отраслевой конкуренции. Факты: данные о рыночной конъюнктуре, технологических трендах, регуляторной среде. Анализ Внутренней Среды: Оценка ресурсов, компетенций и ключевых процессов организации для определения сильных и слабых сторон Используются VRIO-анализ, бенчмаркинг, анализ цепочки создания стоимости Факты: результаты финансового анализа, оценка операционной эффективности, кадровый потенциал. Формулировка Миссии и Видения: Определение стратегического направления и целей организации, отражающих ее ценности и стремления Миссия определяет текущую роль организации, видение описывает желаемое будущее состояние, формулировка миссии и видения должна быть основана на результатах анализа внешней и внутренней среды. Разработка Стратегических Альтернатив: Генерация различных вариантов стратегии на основе результатов SWOT-анализа или других матричных методов (например, матрицы Ансоффа). Каждая альтернатива должна быть оценена с точки зрения ее реализуемости, эффективности и соответствия миссии и видению: Выбор Стратегии: Оценка и выбор наиболее перспективной стратегической альтернативы на основе критериев, включающих риск, доходность, устойчивость и соответствие организационным ценностям. Реализация Стратегии: Преобразование выбранной стратегии в конкретные действия, определение целей, задач, ключевых показателей эффективности (KPI) и разработка бюджета. Создание организационной структуры, поддерживающей реализацию стратегии, разработка операционных планов,

			распределение ресурсов, внедрение информационных систем. Оценка и Контроль: Мониторинг и оценка результатов реализации стратегии по сравнению с запланированными показателями. Корректировка стратегии при необходимости на основе обратной связи и изменений во внешней и внутренней среде. В заключение, разработка стратегии является интерактивным процессом, требующим постоянного мониторинга и адаптации к изменяющимся условиям
21.	Факторы, определяющие стратегию организации	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Стратегия организации, детерминирующая вектор развития и подход к реализации ее целевых установок, обусловлена совокупностью взаимосвязанных факторов, как эндогенных, так и экзогенных I. Экзогенные Факторы: Структура Отрасли и Конкуренция: Макроэкономическая Среда: Технологические Изменения: Нормативно-Правовая Среда Экологические и Социальные Факторы: II. Эндогенные Факторы: Ресурсы и Компетенции: Организационная Культура: Структура Организации: Лидерство и Управление Производственные возможности: В синтезе, разработка стратегии требует целостной и обусловленной оценки взаимосвязанных факторов
22.	Подходы к разработке стратегии (главный, делегирование полномочий, совместный, инициативный	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Стратегическое планирование, комплексный организационный процесс, охватывает различные подходы, касающиеся распределения полномочий и уровней участия Выбор оптимального подхода зависит от организационного контекста, стиля руководства и динамики окружающей среды I. Главный (Директивный) Подход: При данной модели разработка стратегии преимущественно находится в компетенции высшего руководства и лиц, принимающих решения, которые используют свой опыт и знания для определения стратегического направления Сотрудники нижнего уровня выполняют директивы. II. Делегирование Полномочий (Делегирующий) Подход: Высшее руководство передает

			стратегические права подразделениям нижнего уровня, способствуя автономии и оперативности. Каждое бизнес-подразделение разрабатывает стратегию.. III. Совместный (Коллаборативный) Подход: Различные заинтересованные стороны организации участвуют в стратегических дискуссиях, способствуя инклюзивности и межфункциональному согласованию Высшее руководство интегрирует обратную связь в общий дизайн. IV. Инициативный Подход: В данной модели "снизу вверх" стратегические инициативы возникают из инноваций на низовом уровне и экспериментов, осуществляемых сотрудниками, чему способствует автономия и открытые каналы коммуникации Стратегия эволюционирует.
23.	Характеристика стратегий концентрированного роста	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Стратегии концентрированного роста представляют собой набор стратегий, направленных на усиление позиций организации в рамках существующего бизнеса и рынка вместо диверсификации или выхода на новые рынки Ключевые типы стратегий концентрированного роста: Проникновение на рынок: Направлена на увеличение рыночной доли существующих продуктов на существующих рынках Развитие рынка: Ориентирована на выход с существующими продуктами на новые географические рынки или новые сегменты потребителей Требует детального анализа новых рынков. Развитие продукта: Предусматривает разработку новых или модифицированных продуктов для существующих рынков Инновации в продуктовой линейке.
24.	Характеристика стратегий интегрированного роста	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Стратегии интегрированного роста представляют собой класс стратегий, нацеленных на расширение деятельности организации путем интеграции с предприятиями, функционирующими в рамках той же цепочки создания ценности. Эти стратегии используются для укрепления конкурентной позиции, снижения транзакционных издержек и обеспечения доступа к ресурсам или рынкам Основные типы стратегий интегрированного роста:

			Вертикальная Интеграция Назад: Вертикальная Интеграция Вперед: Контроль над ценообразованием и клиентским опытом. Горизонтальная Интеграция: Означает поглощение или слияние с компаниями, занимающимися аналогичным видом деятельности Экономия на масштабе и расширение охвата рынка.
25.	Характеристика стратегий диверсификационного роста	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Стратегии диверсификационного роста представляют собой класс стратегий, направленных на расширение сферы деятельности организации путем выхода на новые рынки или в новые отрасли, которые существенно отличаются от ее текущего бизнеса Диверсификация преследует цели: снижения рисков, увеличения прибыльности, использования синергии и достижения роста в долгосрочной перспективе Основные типы стратегий диверсификационного роста: Концентрическая Диверсификация: Горизонтальная Диверсификация: Расширение в новые отрасли, предлагающие продукты или услуги, комплементарные для существующих, и предназначенные для той же клиентской базы Конгломератная Диверсификация:
26.	Характеристика стратегий целенаправленного сокращения	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Стратегии целенаправленного сокращения предполагают преднамеренное уменьшение масштаба операций фирмы, диктуемое необходимостью повышения операционной эффективности, улучшения финансовой устойчивости или концентрации на основном бизнесе. Являясь реакцией на снижение производительности или изменения в рыночной среде, данные стратегии имеют целью реструктурировать организацию для достижения долгосрочной прибыльности Основные типы стратегий целенаправленного сокращения: Сокращение (Retrenchment): Реструктуризация, подразумевающая снижение затрат и активов с целью обратить вспять падение продаж и прибыли. Оборот (Turnaround): Внедрение строгих мер контроля над затратами, реструктуризация долга. Предпринимаются меры по

			оптимизации операционной деятельности и реструктуризации финансовых обязательств. Ликвидация (Liquidation): Продажа всех активов компании по частям, после признания неспособности к дальнейшему функционированию Выделение (Divestment): Продажа части бизнеса или стратегической бизнес-единицы для фокусировки на ключевых компетенциях или привлечения капитала. Продажа непрофильных активов, высвобождение капитала.
27.	Понятие и характеристика внешнего окружения (среды) организации, ее взаимосвязь с элементами стратегического менеджмента	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Внешняя среда организации представляет собой совокупность факторов и сил, находящихся за пределами ее непосредственного контроля, но оказывающих существенное влияние на ее функционирование и стратегические решения Анализ внешней среды является критически важным для выявления возможностей и угроз, а также для разработки эффективных стратегий.
28.	Понятие и составные компоненты внешней среды организации	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Анализ внешней среды является критически важным для выявления возможностей и угроз, а также для разработки эффективных стратегий. Внешняя среда организации представляет собой совокупность факторов и сил, находящихся за пределами ее непосредственного контроля, но оказывающих существенное влияние на ее функционирование и стратегические решения Основные компоненты внешней среды организации: Макросреда (Общая Среда): Охватывает факторы, оказывающие влияние на все организации в определенном географическом регионе или отрасли Микросреда (Отраслевая Среда): Включает факторы, оказывающие непосредственное влияние на организацию и ее конкурентов в определенной отрасли
29.	Понятие и составные компоненты оперативной среды организации (уровня внешней среды)	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Оперативная Среда Организации: Оперативная среда организации, именуемая также непосредственным окружением или микросредой, представляет собой совокупность внешних факторов и сил, оказывающих прямое и немедленное

			воздействие на возможности фирмы в достижении поставленных целей и задач В отличие от макросреды, оперативную среду составляют элементы, с которыми организация взаимодействует на постоянной основе и на которые может оказывать непосредственное влияние. Составные компоненты оперативной среды организации: Потребители/Клиенты: Поставщики: Конкуренты: Новые Участники Рынка (Потенциальные Конкуренты): Организации, которые не присутствуют в настоящее время на рынке, но могут войти на него в будущем. Заинтересованные Стороны (Stakeholders): Включают группы и индивидуумов, имеющих заинтересованность в деятельности организации и способных оказывать на нее влияние. К ним относятся акционеры, сотрудники, кредиторы, местные сообщества, государственные органы и общественные организации. Посредники: Независимые организации, участвующие в продвижении, продаже и распределении продукции фирмы до конечных потребителей.
30.	PEST- анализ изменения макросреды организации (часть внешней среды организации): цель и порядок проведения	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	PEST-анализ представляет собой стратегический инструмент сканирования внешней макросреды организации. Он нацелен на выявление ключевых политических, экономических, социальных и технологических (PEST) факторов, оказывающих влияние на деятельность компании. Результаты анализа используются для прогнозирования трендов и оценки потенциальных рисков и возможностей PEST-анализ служит основой для разработки стратегических планов, выявления конкурентных преимуществ и оценки инвестиционных возможностей. Он позволяет организациям адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и принимать обоснованные стратегические решения.
31.	Понятие и характеристика внутренней среды организации в системе стратегического управления, ее	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Внутренняя среда организации, в контексте стратегического управления, представляет собой совокупность контролируемых организацией элементов и факторов, оказывающих влияние на ее способность разрабатывать и реализовывать стратегии для достижения конкурентных преимуществ и

	составные элементы		запланированных целей. Анализ внутренней среды позволяет определить сильные и слабые стороны организации, которые формируют ее стратегические возможности и ограничения. Основные характеристики внутренней среды: Ресурсы Возможности: Навыки и способности организации использовать ресурсы для выполнения определенных задач или действий Трансформируют ресурсы в конкурентные преимущества. Ключевые компетенции: Навыки и технологии, обеспечивающие значительную ценность для потребителей и отличающие организацию от конкурентов Основа долгосрочного конкурентного преимущества и создания дополнительной ценности. Организационная структура:. Организационная культура: Система ценностей, убеждений и норм, разделяемых сотрудниками организации и определяющих их поведение . Формирует мотивацию, лояльность и приверженность сотрудников целям организации.
32.	SWOT - анализ внутренней и внешней среды как метод определения стратегической позиции организации.	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	SWOT-анализ – это структурированная методология стратегического планирования, предназначенная для оценки сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), возможностей (Opportunities) и угроз (Threats), связанных с организацией или проектом. Он служит инструментом ситуационного анализа, позволяющим выявить ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на достижение стратегических целей. Компоненты SWOT-анализа: Сильные Стороны (Strengths): Внутренние атрибуты организации, обеспечивающие конкурентное преимущество. Слабые Стороны (Weaknesses): Внутренние ограничения или недостатки, препятствующие достижению стратегических целей Возможности (Opportunities): Внешние факторы, благоприятствующие развитию организации и достижению поставленных целей Внешние условия, которые организация может использовать в своих интересах. Угрозы (Threats): Внешние факторы, представляющие опасность для деятельности

			организации и требующие принятия мер по нейтрализации.
33.	Анализ внутренней среды организации (управленческий анализ).	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Анализ внутренней среды организации представляет собой систематический процесс оценки подконтрольных организации ресурсов, возможностей, компетенций, структуры и культуры с целью выявления сильных сторон и слабых сторон, влияющих на формирование и реализацию стратегии Это позволяет определить стратегические преимущества и ограничения, которые формируют конкурентоспособность. Ключевые компоненты анализа внутренней среды: Ресурсный Анализ: Оценка материальных и нематериальных активов, находящихся в распоряжении организации Функциональный Анализ: Оценка эффективности функциональных подразделений организации, таких как маркетинг, производство, финансы и НИОКР Анализ Цепочки Создания Ценности (Value Chain Analysis): Идентификация и анализ основных и вспомогательных видов деятельности, создающих ценность для потребителей Помогает оптимизировать процессы и улучшить конкурентные позиции. Анализ Организационной Структуры: Определение соответствия структуры требованиям внешней среды и стратегическим целям. Включает оценку уровня централизации, формализации и специализации. Анализ Организационной Культуры: Выявление культурных факторов, способствующих или препятствующих реализации стратегии.
34.	Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей» М. Портера	ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3;	Стратегический анализ издержек, разработанный в контексте "цепочки ценностей" Майклом Портером, представляет собой методологический подход к идентификации и управлению издержками на каждом этапе создания ценности для клиента, обеспечивая организации конкурентное преимущество через лидерство по издержкам или дифференциацию Основные аспекты концепции: Цепочка Ценностей (Value Chain): Последовательность взаимосвязанных видов деятельности, выполняемых организацией для разработки, производства, маркетинга,

			поставки и поддержки своего продукта или услуги. Анализ цепочки ценностей позволяет выявить возможности для оптимизации затрат и повышения ценности для потребителя. Анализ Издержек: Драйверы Издержек: Факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень издержек в каждом виде деятельности цепочки ценностей Стратегические Альтернативы: Лидерство по издержкам (cost leadership) или дифференциация (differentiation)

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 позицию студента. 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 доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно	C	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)

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.				
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 с помощью «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 изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент 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 раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетво-рительно)

следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. 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	H	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

АННОТАЦИЯ
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»

Основная образовательная программа высшего образования

По направлению подготовки: 32.04.01 Общественное здравоохранение (уровень магистратуры) Направленность (профиль): Организация и управление медицинской и фармацевтической деятельностью

1. Общая трудоемкость 2 ЗЕ, 72 часа
2. Цель – освоение современных методов и инструментов стратегического менеджмента при разработке и реализации экономической стратегии предприятия, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности, а также привитие навыков практического использования методов и процедур стратегического анализа и разработки сценариев стратегического развития организаций и предприятий сферы здравоохранения.
3. Задачи дисциплины:

-исследование специфических особенностей стратегического мышления,

-изучение методов и инструментов стратегического менеджмента,

-формирование у студентов основ стратегического мышления,

-освоение использования инструментов стратегического менеджмента на практике.

4. Основные модули дисциплины

Модуль 1. Сущность стратегического управления организацией

Модуль 2. Формирование стратегии организации

Результаты освоения дисциплины:

Знать

- этапы развития и стратегического менеджмента в прошлом и настоящем;
- основы оперативного и стратегического управления организацией;

-подходы и основные принципы стратегического планирования;

-основные виды стратегий роста организации

Уметь

- проводить анализ факторов внешней среды и их влияние на деятельность медицинских и фармацевтических организаций;
- разрабатывать стратегические планы использования ресурсов и оценивать их эффективность;

-применять матрицы BCG и SWOT-анализа

Иметь навык (опыт деятельности)

5. Перечень компетенций, вклад в формирование которых осуществляет дисциплина: ПК-3;
6. Виды учебной работы: лекции, практические занятия, консультация, контроль самостоятельной работы, экзамен, самостоятельная работа, контроль
7. Промежуточная аттестация по дисциплине: *зачет в 4 семестре.*