

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 16.06.2026 21:46:47
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 Управление изменениями в учреждениях здравоохранения
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление в здравоохранении
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Липатова Людмила Николаевна, профессор, доктор социологических наук, кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург

Самодуров Александр Александрович – доцент, кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, заведующий кафедрой менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, д.э.н., профессор

Рабочая программа дисциплины Б1.В.07 Управление изменениями в учреждениях здравоохранения одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.07 Управление изменениями в учреждениях здравоохранения обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
08.037 «Бизнес-аналитик», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 г. № 821н. F/01.7 Определение направлений развития организации	ПКс-1	Способен формулировать цели и определять задачи, основные параметры стратегических изменений в организации	ПКс-1.1	Формулирует цели и определяет задачи стратегических изменений в организации	<p>ПКс-1.1 3-2 Знает методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа</p> <p>ПКс-1.1 У-1 Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами</p> <p>ПКс-1.1 У-3 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации</p> <p>ПКс-1.1 У-4 Умеет оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами</p>

					<p>ПКс-1.1 У-6 Умеет представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.</p> <p>ПКс-1.1 У-7 Умеет применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</p> <p>ПКс-1.1 У-9 Умеет анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами</p>
<p>08.037 «Бизнес-аналитик», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 г. № 821н.</p> <p>Е/01.7 Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе</p>	ПКс-3	Способен оценивать бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации	ПКс-3.2	<p>Оценивает возможности и результаты изменений функционирования медицинской организации</p>	<p>ПКс-3.2 3-2 Знает теорию конфликтов</p> <p>ПКс-3.2 3-6 Знает теорию менеджмента</p> <p>ПКс-3.2 3-7 Знает управление ресурсами</p> <p>ПКс-3.2 3-8 Знает теорию организационного развития</p> <p>ПКс-3.2 3-9 Знает теорию систем</p>

					ПКс-3.2 У-1 Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованны ми сторонами
--	--	--	--	--	--

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

2.1. Заочная форма

Общий объем дисциплины:

4,00 з. е., 144 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 16 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак. час на лекции и 8 ак. час на практические занятия. 124 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.07 Управление изменениями в учреждениях здравоохранения реализуется на 2-го курсе после изучения дисциплин:

- Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение,
- Б1.О.01 Современный менеджмент,
- Б1.В.02 Государственная политика Российской Федерации в области здравоохранения,
- Б1.О.03 Современные коммуникации в менеджменте,
- Б1.О.07 Проектный подход в менеджменте,
- Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ,
- Б1.В.06 Актуальные вопросы реформирования системы здравоохранения Российской Федерации, зарубежный опыт организации здравоохранения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Звочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк		СР
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
Тема 1	Модели и теории управления изменениями в здравоохранении	45	2			2								41	Доклад с презентацией
Тема 2	Стратегия и практика преодоления сопротивления изменениям	50	4			4								42	Доклад с презентацией
Тема 3	Развитие культуры	45	2			2								41	Тестирование

	адаптации медицинского персонала к изменениям													
	Промежуточная аттестация	4								4				Зачет с оценкой
Итого		144	8			8				4			124	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед Зачетом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к Зачету / Экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Модели и теории управления изменениями в здравоохранении ПКс-1.1

Принципы и тренды трансформации первичной медико-санитарной помощи. Основополагающие принципы управления изменениями в здравоохранении. Ключевые элементы управления изменениями. Эмоциональная и когнитивная готовность к изменениям. Профессиональная готовность к изменениям.

Тема 2. Стратегия и практика преодоления сопротивления изменениям ПКс-3.2

Ключевые барьеры и сопротивление изменениям в здравоохранении. Причины сопротивления изменениям в здравоохранении. Наиболее распространенные практики преодоления сопротивления изменениям. Изменение мышления медицинского персонала как основной фактор снижения сопротивления изменениям. Лидер изменений. Алгоритмы вовлечения лидера в процессы изменений. Эффективное взаимодействие участников изменений: роли лидера изменений. Роль информационных систем в преодолении сопротивления изменениям. Информационные среды и технологии для информирования об изменениях.

Тема 3. Развитие культуры адаптации медицинского персонала к изменениям ПКс-3.2

Культура адаптации к изменениям: основные вехи. Барьеры и возможности адаптации медицинского персонала к изменениям. Междисциплинарные команды для адаптации к изменениям. Наставничество и партнерство для изменений. Выявление и приоритизация поведенческих моделей медицинского персонала. Типовые поведенческие модели лидеров изменений. Приоритетные направления развития лидеров изменений.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.07 Управление изменениями учреждениях здравоохранения входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного

типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.07 Управление изменениями в учреждениях здравоохранения используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад с презентацией, тестирование.

Тема 1. Модели и теории управления изменениями в здравоохранении ПКс-1.1

Тематика докладов с презентацией:

1. Переходная модель Бриджеса: этапы внедрения изменений
2. Модель К. Левина: этапы внедрения изменений
3. Модель реализации изменений Р. Маурера
4. Модель PDCA: этапы внедрения изменений
5. Модель изменений Кюблер-Росс
6. Модель ADKAR: этапы внедрения изменений
7. Модель подталкивания, или Надж-подход: этапы внедрения

изменений

8. Модель В. Сатир: этапы внедрения изменений
9. Модель McKinsey (модель 7-S): этапы внедрения изменений
10. Модель реализации изменений, основанная на теории Дж. Коттера

Тема 2. Стратегия и практика преодоления сопротивления изменениям ПКс-3.2

Тематика докладов с презентацией:

1. Диагностика организационной готовности к стратегическим изменениям: методы, инструменты и критерии оценки.
2. Разработка плана стратегических изменений: этапы, содержание и типичные ошибки.
3. Роль стратегического анализа внешней и внутренней среды в подготовке организационных изменений
4. Стейкхолдерский анализ как инструмент подготовки к стратегическим изменениям.
5. Формирование команды стратегических изменений: состав, роли и принципы подбора участников.
6. Сценарное планирование как метод подготовки к неопределённости при реализации стратегических изменений.
7. Оценка ресурсного обеспечения стратегических изменений: финансовые, кадровые и временные ресурсы.
8. Коммуникационная стратегия как элемент подготовки к стратегическим изменениям.
9. Управление рисками стратегических изменений на этапе планирования: идентификация, оценка и способы минимизации.
10. Сравнительный анализ подходов к планированию стратегических изменений: методология «сверху вниз» и «снизу вверх».

Тема 3. Развитие культуры адаптации медицинского персонала к изменениям ПКс-3.2

Примеры тестовых заданий:

Задание 1.

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие между моделями/методами управления изменениями (список 1) и их характеристиками (список 2).

Текст задания:

Сопоставьте метод оценки инвестиций в цифровую трансформацию (А–Г) с его описанием (1–4).

Список 1 (Методы):	Список 2 (Характеристики):
А) Модель «размораживание–изменение–замораживание» (Курт Левин)	1. Индивидуально-ориентированная модель, описывающая пять

<p>Б) 8-шаговая модель изменений (Джон Коттер) В) Модель ADKAR (Джефф Хайатт) Г) Метод участия и вовлечённости (Коттер–Шлезингер)</p>	<p>последовательных этапов принятия изменений каждым сотрудником: осознание → желание → знания → способности → закрепление</p> <p>2. Трёхэтапная модель: сначала разрушаются устоявшиеся установки (размораживание), затем вводится новое поведение, после чего оно закрепляется как новая норма</p> <p>3. Включение потенциальных противников изменений в процесс планирования и реализации — снижает сопротивление через чувство причастности и ответственности</p> <p>4. Последовательность из восьми шагов: от создания ощущения срочности и формирования коалиции лидеров до закрепления изменений в корпоративной культуре</p>
---	--

Задание 2.

Инструкция: Прочитайте текст, выберите все правильные ответы (от 2 до 4).

Текст задания:

В ходе реализации стратегических изменений в организации (например, перехода на новую организационную структуру) могут применяться различные методы преодоления сопротивления персонала. Какие из перечисленных методов соответствуют лучшим практикам управления изменениями по Коттеру и Шлезингеру? Выберите верные варианты.

Варианты ответов:

1. Немедленное увольнение всех сотрудников, выражающих несогласие с изменениями
2. Обучение и предоставление информации: разъяснение логики и необходимости изменений через семинары и личные беседы
3. Вовлечение сотрудников в планирование изменений: включение потенциальных «противников» в рабочие группы
4. Сохранение полной информационной тишины — не сообщать о предстоящих изменениях до их полного внедрения
5. Переговоры и соглашения: достижение договорённостей с ключевыми группами сопротивления через компромисс
6. Стимулирование и поддержка: эмоциональная и ресурсная помощь сотрудникам в период адаптации

Задание 3.

Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную последовательность этапов реализации стратегических изменений в организации согласно 8-шаговой модели Коттера.

Текст задания:

Расположите этапы механизма реализации стратегических изменений по модели Коттера в правильном порядке (от первого к последнему).

Варианты (буквы):

А) Закрепление изменений в корпоративной культуре и традициях организации

Б) Формирование ощущения срочности и безотлагательности изменений

В) Достижение краткосрочных «быстрых побед» и демонстрация первых результатов

Г) Создание коалиции лидеров изменений из представителей разных уровней

Д) Разработка стратегического видения и коммуникация его всем сотрудникам

Е) Устранение барьеров и расширение полномочий сотрудников для действий

Задание 4.

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие между моделями и методологиями управления изменениями (Список 1) и их характеристиками (Список 2). Запишите пары буква–цифра

Текст задания:

Сопоставьте модель / методологию управления изменениями (А–Г) с её ключевой характеристикой (1–4).

Список 1 (Методы):	Список 2 (Характеристики):
А) Модель трёх стадий К. Левина Б) 8-шаговая модель Дж. Коттера В) Модель ADKAR (Дж. Хайатт) Г) Анализ поля сил (Force Field Analysis)	1. Индивидуально-ориентированная модель: пять последовательных шагов изменения поведения сотрудника — осведомлённость, желание, знания, способность, закрепление 2. Диагностический инструмент: выявление и сопоставление движущих сил изменений и сил сопротивления для определения результирующего вектора 3. Последовательность из восьми шагов, включающая создание ощущения срочности, формирование коалиции лидеров и закрепление изменений в корпоративной культуре 4. Трёхэтапный процесс: «размораживание» (дестабилизация статус-кво) → «движение» (внедрение новых практик) → «замораживание» (закрепление изменений)

Задание 5.

Инструкция: Прочитайте текст, выберите все правильные ответы (от 2 до 4).

Текст задания:

При управлении процессом реализации стратегических изменений в организации менеджер сталкивается с сопротивлением персонала. Какие из перечисленных методов преодоления сопротивления изменениям являются эффективными и соответствуют лучшим практикам управления изменениями? Выберите верные варианты.

Варианты ответов:

1. Форсированное внедрение изменений силовым методом — игнорировать все возражения и требовать немедленного исполнения под угрозой санкций
2. Вовлечение сотрудников в процесс планирования изменений: участие в рабочих группах, сбор обратной связи
3. Информирование и коммуникация: разъяснение причин, целей и выгод изменений для каждой группы стейкхолдеров
4. Включение авторитетных сотрудников («лидеров мнений») в роль агентов изменений
5. Замена всего персонала, проявляющего сопротивление, на новых сотрудников
6. Обучение и поддержка: тренинги, наставничество, обеспечение ресурсами для освоения новых практик

Задание 6.

Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную последовательность этапов управления процессом реализации стратегических изменений в организации.

Текст задания:

Расположите этапы процесса реализации стратегических изменений в правильном порядке.

Варианты (буквы):

- А) Закрепление изменений в корпоративной культуре, регламентах и системе мотивации («замораживание»)
- Б) Диагностика готовности организации к изменениям: анализ поля сил, идентификация стейкхолдеров и их сопротивления
- В) Непосредственная реализация изменений: внедрение новых процессов, обучение, работа с сопротивлением («движение»)
- Г) «Размораживание»: формирование ощущения срочности, создание коалиции лидеров, разработка видения и стратегии изменений
- Д) Мониторинг и оценка устойчивости изменений через KPI; пост-реализационный аудит и корректировка

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):
приведены в п. 6. 2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2

(двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1.

Доклад с презентацией.

КТ – 2.

Тема 2.

Доклад с презентацией.

КТ – 3.

Тема 3.

Тестирование.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания доклада с презентацией:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными

		примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Содержание презентации	0-20	Содержание слайдов раскрывает тему доклада
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	0	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	25	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	50	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	75	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	100	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета с оценкой**.

Зачет с оценкой проводится в устной форме путем ответа на вопросы преподавателя.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой.

1. Место и значение изменений в деятельности учреждений здравоохранения
2. Природа, сущность и особенности изменений
3. Управление изменениями: понятие и содержание
4. Причины и источники изменений
5. Классификация изменений
6. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные
7. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные
8. Сферы проведения изменений
9. Модели изменений поведения человека и их характеристика
10. Модели управления организационными изменениями и их характеристика
11. Процесс управления изменениями и его этапы
12. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями
13. Организационная диагностика
14. Рабочие группы и команды в управлении изменениями
15. Разработка проекта изменений
16. Планирование изменений: содержание и особенности
17. Понятие и содержание механизма реализации изменений
18. Основные составляющие механизма реализации изменений
19. Принципы и тренды трансформации первичной медико-санитарной помощи.
20. основополагающие принципы управления изменениями в здравоохранении.
21. Ключевые элементы управления изменениями.
22. Эмоциональная и когнитивная готовность к изменениям.
23. Профессиональная готовность к изменениям.
24. Ресурсно-компетентностная составляющая механизма реализации изменений
25. Организационная составляющая механизма реализации изменений
26. Социально-психологическая составляющая механизма реализации изменений
27. Управленческая составляющая механизма реализации изменений
28. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля"
29. Контроль осуществления изменений и реагирования
30. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития
31. Ключевые барьеры и сопротивление изменениям в здравоохранении.
32. Причины сопротивления изменениям в здравоохранении.

33. Наиболее распространенные практики преодоления сопротивления изменениям.
34. Изменение мышления медицинского персонала как основной фактор снижения сопротивления изменениям.
35. Лидер изменений. Алгоритмы вовлечения лидера в процессы изменений.
36. Эффективное взаимодействие участников изменений: роли лидера изменений.
37. Роль информационных систем в преодолении сопротивления изменениям.
38. Информационные среды и технологии для информирования об изменениях.
39. Классификация методов управления изменениями
40. Традиционные методы управления изменениями
41. Современные методы управления изменениями
42. Сущность и формы стратегических изменений в учреждениях здравоохранения
43. Реструктуризация как форма организационных изменений в учреждениях здравоохранения
44. Реорганизация в учреждениях здравоохранения и ее формы
45. Интеграционные процессы и изменения в учреждениях здравоохранения
46. Диверсификационные процессы и изменения в учреждениях здравоохранения
47. Культура адаптации к изменениям: основные вехи.
48. Барьеры и возможности адаптации медицинского персонала к изменениям.
49. Наставничество и партнерство для изменений.
50. Выявление и приоритизация поведенческих моделей медицинского персонала.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИЙ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.	К принципам общего профессионализма НЕ относится: 1. физическая выносливость; 2. профессиональная подготовленность; 3. профессиональная компетентность; 4. личностная мотивация; 5. профессиональное призвание
		2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер	Профессиональная готовность к изменениям базируется на: 1. Приказах 2. Распоряжениях 3. Организационной культуре 4. Системе контроля

		(или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	5. Нет правильного ответа				
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или В4).</p>	<p>Установите соответствие между методом / инструментом управления стратегическими изменениями (список А) и ее её ключевой характеристикой (список Б). Запишите пары буква–цифра (например, А1, В2, В3, Г4). Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)</p> <table border="1"> <tr> <td>Список А (Методы / технологии):</td> <td>Список Б (Применение):</td> </tr> <tr> <td> <p>А) Модель трёх стадий К. Левина</p> <p>Б) 8-шаговая модель Дж. Коттера</p> <p>В) Анализ поля сил (Force Field Analysis)</p> <p>Г) Модель ADKAR (Дж. Хайатт)</p> </td> <td> <p>1. Диагностический инструмент: выявление и сопоставление движущих сил и сил сопротивления для определения результирующего вектора трансформации</p> <p>2. Индивидуально-ориентированная модель из пяти шагов изменения поведения сотрудника: осведомлённость → желание → знания → способности → закрепление</p> <p>3. Трёхэтапный процесс: «размораживание» существующих практик → «движение» к новым стандартам → «замораживание» достигнутых изменений в культуре организации</p> <p>4. Восемь последовательных шагов, включающих создание ощущения срочности, формирование коалиции лидеров и институционализацию изменений в корпоративной культуре</p> </td> </tr> </table>	Список А (Методы / технологии):	Список Б (Применение):	<p>А) Модель трёх стадий К. Левина</p> <p>Б) 8-шаговая модель Дж. Коттера</p> <p>В) Анализ поля сил (Force Field Analysis)</p> <p>Г) Модель ADKAR (Дж. Хайатт)</p>	<p>1. Диагностический инструмент: выявление и сопоставление движущих сил и сил сопротивления для определения результирующего вектора трансформации</p> <p>2. Индивидуально-ориентированная модель из пяти шагов изменения поведения сотрудника: осведомлённость → желание → знания → способности → закрепление</p> <p>3. Трёхэтапный процесс: «размораживание» существующих практик → «движение» к новым стандартам → «замораживание» достигнутых изменений в культуре организации</p> <p>4. Восемь последовательных шагов, включающих создание ощущения срочности, формирование коалиции лидеров и институционализацию изменений в корпоративной культуре</p>
			Список А (Методы / технологии):	Список Б (Применение):			
<p>А) Модель трёх стадий К. Левина</p> <p>Б) 8-шаговая модель Дж. Коттера</p> <p>В) Анализ поля сил (Force Field Analysis)</p> <p>Г) Модель ADKAR (Дж. Хайатт)</p>	<p>1. Диагностический инструмент: выявление и сопоставление движущих сил и сил сопротивления для определения результирующего вектора трансформации</p> <p>2. Индивидуально-ориентированная модель из пяти шагов изменения поведения сотрудника: осведомлённость → желание → знания → способности → закрепление</p> <p>3. Трёхэтапный процесс: «размораживание» существующих практик → «движение» к новым стандартам → «замораживание» достигнутых изменений в культуре организации</p> <p>4. Восемь последовательных шагов, включающих создание ощущения срочности, формирование коалиции лидеров и институционализацию изменений в корпоративной культуре</p>						
		<p>Установите соответствие между типом / видом стратегического изменения в спортивной организации (список А) и его характеристикой (список Б). Запишите пары буква–цифра.</p> <table border="1"> <tr> <td>Список А (Модели / методологии):</td> <td>Список Б (Характеристики)</td> </tr> </table>	Список А (Модели / методологии):	Список Б (Характеристики)			
Список А (Модели / методологии):	Список Б (Характеристики)						

			<p>применение):</p> <p>А) Перестройка организации</p> <p>Б) Умеренное преобразование (адаптация)</p> <p>В) Революционная трансформация</p> <p>Г) Обычное (локальное) изменение</p>	<p>1. Быстрые масштабные изменения с полным демонтажем прежней структуры;</p> <p>применяется при угрозе выживанию организации или прорывных изменениях в отрасли</p> <p>2. Корректировка отдельных процессов и систем в рамках существующей стратегии без смены организационной парадигмы; наиболее частый тип в практике</p> <p>3. Фундаментальные изменения, затрагивающие миссию, базовые ценности и отраслевую принадлежность организации</p> <p>4. Локальные модификации на уровне отдельных подразделений или операций, не влияющие на стратегическое направление и культуру организации</p>
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильные ответы</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>К социально-психологическим факторам эффективности организации относятся:</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>6. Целенаправленность</p> <p>7. Мотивированность</p> <p>8. Обучаемость</p> <p>9. Эмоциональность</p> <p>10. Стрессоустойчивость</p> <p>11. Интегративность</p> <p>12. Организованность</p>	
			<p>Учреждение здравоохранения проводит диагностику организационной готовности к изменениям перед запуском масштабной трансформации. Какие из перечисленных источников информации и инструментов используются для выявления стратегических проблем организации и оценки готовности к изменениям?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>1. Анализ поля сил: выявление движущих сил и сил сопротивления изменениям</p> <p>2. Лидеры мнений</p> <p>3. Опросы персонала</p> <p>4. Интервью с лидерами изменений</p> <p>5. Анализ внутренней и внешней среды организации</p>	

			<p>6. Данные HR о текучести кадров, уровне вовлечённости и удовлетворённости сотрудников</p> <p>7. Аудит степени выполнения задач предыдущей стратегической дорожной карты</p>
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Установите правильную последовательность этапов разработки и реализации стратегии организационных изменений. Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности (например, А, Б, В, Г, Д).</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p> <p>Список этапов (буквы):</p> <p>А) Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников, принявших и распространяющих новые практики</p> <p>Б) Диагностика групп стейкхолдеров: выявление причин и форм сопротивления через опросы и карту заинтересованных сторон</p> <p>В) Разработка и реализация адресных мероприятий для каждой группы: обучение, упрощение процессов, пилотное тестирование</p> <p>Г) Оценка устойчивости изменений через 3–6 месяцев: замер Relapse Rate и Change Adoption Rate</p> <p>Д) Вовлечение авторитетных сотрудников в роль агентов изменений; создание «пилотной зоны» для безопасного освоения новых стандартов</p>
			<p>Установите правильную последовательность этапов финансового обоснования и оценки эффективности стратегической инициативы в учреждении здравоохранения. Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список действий (буквы):</p> <p>А) Формирование перечня затрат (единовременных и операционных)</p> <p>Б) Прогнозируемых эффектов (экономия, прирост доходов)</p> <p>В) Идентификация стратегических проблем,</p> <p>Г) Определение целей изменений</p> <p>Д) Пост-реализационный аудит: сравнение фактических финансовых и нефинансовых показателей с плановыми</p> <p>Е) Оценка рисков реализации и расчёт сценариев чувствительности (оптимистичный / базовый / пессимистичный)</p>
			<p>Установите правильную последовательность этапов планирования и оценки эффективности стратегического изменения в учреждении здравоохранения. Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список этапов (буквы):</p> <p>А) Определение цели изменений</p> <p>Б) Формирование перечня затрат на реализацию изменений (единовременные: обучение, реструктуризация, консалтинг; операционные: поддержка, мониторинг) и прогнозируемых эффектов (снижение текучести, рост</p>

			<p>производительности)</p> <p>В) Идентификация стратегических проблем организации</p> <p>Г) Обучение персонала</p> <p>Д) Информирование персонала о необходимости и цели предстоящих изменений</p> <p>Е) Оценка рисков реализации стратегических изменений и разработка сценариев (оптимистичный / базовый / пессимистичный) с учётом возможного сопротивления персонала</p>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Принципы стратегического менеджмента (применимы / не применимы) к управлению изменениями в учреждениях здравоохранения.</p> <p><i>Выберите правильный ответ и обоснуйте выбор.</i></p> <p>Характеризует способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал; обеспечивается степенью включенности членов группы в совместную деятельность и мобилизует внутренние резервы их трудовой активности – речь идет о (целеустремленности / стрессоустойчивости / целенаправленности)</p> <p><i>Какой социально-психологический фактор представлен выше. Охарактеризуйте его более подробно.</i></p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Одним из выдающихся экономистов и социологов XX в. Йозефом Алоизом Шумпетером была определена необходимость управления изменений как «созидательного разрушения» для развития.</p> <p><i>Развейте эту мысль более подробно применительно к здравоохранению</i></p> <p>В стратегическом менеджменте большинством исследователей определяются шесть принципов управления изменениями.</p> <p><i>Перечислите и раскройте эти принципы применительно к здравоохранению</i></p>

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где	30-39

<p>обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p>	
<p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	20-29
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять

принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560367> (дата обращения: 07.08.2025).
2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560098> (дата обращения: 07.08.2025).
3. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567508> (дата обращения: 07.08.2025).

8.2. Дополнительная литература

4. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972> (дата обращения: 07.08.2025).
5. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972> (дата обращения: 07.08.2025).

8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323 ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»
2. Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации»
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2025 № 2188 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов»
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.05.2023 № 736 «Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг»

8.4 Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронная библиотечная система «IPRbooks» <https://www.iprbookshop.ru/>
- Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM» <https://znanium.com/catalog/books/theme>
- Электронная библиотечная система «Юрайт» <https://urait.ru/>
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»

- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

Англоязычные ресурсы

- EBSCO Publishing – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.
- Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.
- Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

8.5. Иные источники

Научные журналы

Врач
 Медицина и организация здравоохранения
 Менеджер здравоохранения
 Национальное здравоохранение
 Общественное здоровье
 Врач и информационные технологии
 Здравоохранение Российской Федерации
 Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные

	средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/