

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 20.05.2026 18:53:48  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

ФТД.01 Управление финансово-экономической деятельностью в  
медицинской организации  
(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:**

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

Ионова Лариса Васильевна, преподаватель кафедры менеджмента факультета экономики и финансов 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 ФТД.01 Управление финансово-экономической деятельностью в медицинской организации одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....</u>	<u>4</u>
<u>2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....</u>	<u>4</u>
<u>3. Содержание и структура дисциплины.....</u>	<u>5</u>
<u>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....</u>	<u>7</u>
<u>5. Оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.....</u>	<u>10</u>
<u>6. Методические материалы для освоения дисциплины.....</u>	<u>12</u>
<u>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....</u>	<u>13</u>
<u>7.1. Основная литература.....</u>	<u>13</u>
<u>7.2. Дополнительная литература.....</u>	<u>14</u>
<u>7.3. Нормативные правовые документы.....</u>	<u>14</u>
<u>7.4. Интернет-ресурсы.....</u>	<u>14</u>
<u>7.5. Иные источники.....</u>	<u>14</u>
<u>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....</u>	<u>14</u>

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

Дисциплина ФТД.01 Управление финансово-экономической деятельностью в медицинской организации обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

<b>ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)</b>	<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код индикатора достижения компетенций</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенций</b>	<b>Образовательный результат</b>
Е/01.7 Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе, 08.037 «Бизнес-аналитик», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 г. № 821н.	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	ПКс-1.1 З-2 Знает методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа ПКс-1.1 У-1 Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами ПКс-1.1 У-3 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации ПКс-1.1 У-4 Умеет оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами ПКс-1.1 У-6 Умеет представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными

					<p>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>
			ПКс-1.2	<p>Определяет основные параметры и ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений организации</p>	<p>ПКс-1.2 З-1 Знает методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями</p> <p>ПКс-1.2 З-3 Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p> <p>ПКс-1.2 У-2 Умеет использовать техники эффективных коммуникаций</p> <p>ПКс-1.2 У-5 Умеет определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа</p> <p>ПКс-1.2 У-8 Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации</p> <p>ПКс-1.2 У-10 Умеет разрабатывать бизнес-кейсы</p> <p>ПКс-1.2 У-11 Умеет проводить анализ деятельности организации</p>
Е/02.7 Руководство бизнес- анализом,	ПКс- 2	Способен оценивать комплекс ную	ПКс-2.1	Выбирает и обосновывает стратегию в составе группы	ПКс-2.1 З-1 Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом

08.037 «Бизнес-аналитик», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 г. № 821н.		эффективность стратегических изменений в организации для всех заинтересованных сторон на основе взаимодействия		экспертов	взаимодействии ПКс-2.1 3-2 Знает теорию конфликтов ПКс-2.1 3-4 Знает теорию менеджмента ПКс-2.1 У-2 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации ПКс-2.1 У-3 Умеет применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа
			ПКс-2.2	Оценивает комплексную эффективность стратегических изменений в организации для всех заинтересованных сторон	ПКс-2.2 3-3 Знает теорию управления рисками ПКс-2.2 3-5 Знает управление ресурсами ПКс-2.2 3-6 Знает теорию организационного развития ПКс-2.2 3-7 Знает теорию систем ПКс-2.2 У-1 Умеет использовать техники эффективных коммуникаций ПКс-2.2 У-4 Умеет проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев ПКс-2.2 У-5 Умеет разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа

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

*Заочная форма обучения*

Общий объем дисциплины:

2,00 зачетные единицы, 72 академических часа

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 10 академических часов на контактную работу с преподавателем, из них 4 академических часа на лекции и 6 академических часов на практические занятия. 62 академических часа на самостоятельную работу обучающихся.

Дисциплина «Управление финансово-экономической деятельностью в медицинской организации» является теоретическим и практико-ориентированным курсом, в процессе изучения которого магистранты знакомятся с основами анализа финансовых результатов организации и управления финансовыми и хозяйственными процессами. «Управление финансово-экономической деятельностью в медицинской организации» относится к числу факультативных дисциплин.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

*Заочная 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	Каттэк	К о н т р о л ь	СРк р	СРэк		СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Тема 1	Экономические ресурсы медицинских организаций	16	1			1	0	0	0	0	0	0	0	15	УО	
Тема 2	Ценообразование в организациях здравоохранения. Бухгалтерский и управленческий учет в медицинской	18	1			2	0	0	0	0	0	0	0	0	16	УО, РЗ

	организации													
Тема 3	Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Показатели финансового состояния и экономической эффективности	17	1			2	0	0	0	0	0	0	15	УО, РЗ
Тема 4	Основы управления медицинской организацией по финансовым результатам	17	1			1							16	УО
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	Зачет
<b>Итого</b>		72	4	0	0	6	0	0	0	0	0	0	62	

*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.

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

УО – устный опрос.

РЗ – решение задач.

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Тема 1. Экономические ресурсы медицинских организаций. ПКс-1.1**

Материальные, финансовые, трудовые ресурсы здравоохранения и медицинских организаций. Проблема ограниченности экономических ресурсов и цена экономического выбора. Эффективность использования экономических ресурсов здравоохранения и медицинских организаций. Индикаторы социально-экономической эффективности здравоохранения как отрасли социального сектора экономики.

Отношения собственности и организационно-правовые формы деятельности. Основные и дополнительные источники финансирования медицинских организаций.

### **Тема 2. Ценообразование в организациях здравоохранения. ПКс-1.2**

Бухгалтерский и управленческий учет в медицинской организации

Экономические особенности цены медицинской услуги. Методика ценообразования в здравоохранении. Ценообразование на фармацевтическом рынке.

Сравнительная характеристика бухгалтерского и управленческого учета. Процессы управленческого учета: бюджетирование; определение точки безубыточности; процессный расчет затрат. ABC-система в здравоохранении.

Калькулирование себестоимости медицинской услуги.

### **Тема 3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Показатели финансового состояния и экономической эффективности. ПКс-2.1**

Методы клинико-экономического анализа в медицине. Факторы, определяющие эффективность медицинской помощи. Метод минимизации затрат. Метод «затраты-выгоды».

Цели и задачи экономического анализа. Источники информации для анализа финансово-хозяйственной деятельности организации. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации здравоохранения. Процесс и результат финансового анализа медицинской организации.

### **Тема 4. Основы управления медицинской организацией по финансовым результатам. ПКс-2.2**

Кадровая политика и система мотиваций в здравоохранении. Оплата труда медицинских работников. Понятие эффективного контракта. Индикаторы качества выполняемых работ медицинским персоналом. Основы

управления знаниями.

Специфика управления медицинскими организациями в государственной и частной системах здравоохранения. Бизнес-планирование деятельности организаций в частной системе здравоохранения. Государственно-частное партнерство в здравоохранении.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине ФТД.01 Управление финансово-экономической деятельностью в медицинской организации 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 вариантов	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	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 вариантов	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы)</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы

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

		ответ	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 ФТД.01 Управление финансово-экономической деятельностью в медицинской организации используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, решение задач.

### Тема 1. Экономические ресурсы медицинских организаций. ПКс-1.1, ПКс-1.2.

#### Устный опрос.

1. Назовите основные виды экономических ресурсов.
2. Из каких структурных элементов складываются ресурсы медицинской

организации?

3. Каковы главные проблемы кадрового обеспечения здравоохранения?

4. Назовите и охарактеризуйте показатели эффективности отрасли здравоохранения

5. Что характеризует социальную результативность здравоохранения?

**Тема 2. Ценообразование в организациях здравоохранения. Бухгалтерский и управленческий учет в медицинской организации. ПКс-1.1, ПКс-1.2.**

Устный опрос.

1. Дайте определение понятия «цена медицинской услуги».

2. Какие нормативные правовые документы регулируют ценообразование в здравоохранении?

3. Каковы методы государственного регулирования цен на лекарственные препараты?

4. В чем состоят отличия бухгалтерского учета от управленческого учета?

5. Каковы показатели эффективности использования управленческого учета в организациях здравоохранения?

Решение задач.

*Задача 1.* Проанализируйте достоинства и недостатки известных вам методик расчета цен (тарифов) на медицинские услуги. Какая из методик в большей степени отражает экономические интересы учреждений здравоохранения, государства, страховой компании, пациента?

*Задача 2.* Дано: имеется информация по поликлинике муниципального подчинения:

- финансирование оплаты труда основного медицинского персонала в год – 4398120 руб.;

- начисления на оплату труда – 30%;

- медикаменты и перевязочные средства в год – 2036620 руб.;

- износ мягкого инвентаря в год – 145470 руб.;

- износ (амортизация) медицинского оборудования в год – 473340 руб.;

- прочие накладные расходы в год – 3078680 руб.;

- количество посещений в год – 40840.

*Задание:*

- Рассчитать тариф на одно посещение по затратам поликлиники.

- Разработать предложения по совершенствованию расчета тарифа.

*Задача 3.* Организация здравоохранения приняла решение о расширении платной медицинской деятельности и установлении средней цены на платные медицинские услуги в размере 300 руб. Определите рентабельность предоставления медицинской услуги по цене 300 руб., если совокупные

затраты при оказании данной услуги составляют 200 руб., а налог на прибыль составляет 10%.

**Тема 3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Показатели финансового состояния и экономической эффективности. ПКс-2.1, ПКс-2.2.**

Устный опрос.

1. Какова формула определения общей стоимости болезни?
2. Каковы основные особенности анализа минимизации затрат?
3. В чем суть анализа «затраты-выгоды», применяемого для оценки эффективности медицинской помощи?
4. Каковы показатели эффективности использования материальных ресурсов медицинской организации?
5. Какие существуют методы экономического анализа?

Решение задач.

*Задача 1.* Дана информация о стоимости аборт в Российской Федерации в период 2010-2012 гг.:

Год	Количество абортов, всего	Средняя стоимость одного аборта, руб.	Стоимость всех абортов в субъекте РФ в текущих ценах, руб.	Стоимость всех абортов в субъекте РФ в ценах 2012 г. руб.
2010	74267	1438	106811714	168734624
2011	61992	1826	113213045	140845824
2012	56843	2272	129139052	129139052

Задание:

1. Используя данные в таблице, проведите анализ минимизации затрат и сделайте выводы.
2. Как была рассчитана сопоставимая стоимость всех абортов за 2010 и 2011 гг.?

*Задача 2.* Предположим, что у пациента в возрасте 40 лет обнаружен рак предстательной железы. Продолжительность его жизни должна быть 64 года (в среднем). Таким образом, когда он заболел, у него еще оставалось 24 года жизни, которую он должен был бы прожить.

Задание: Рассчитайте значение *DALY*, т.е. количество лет, потерянных в результате непродолжительной болезни, после которой наступила смерть от заболевания, если  $D = 0,9$ ;  $\alpha = 40$  лет;  $L = 24$ ;  $r = 0,03$ .

**Задача 3.** Дано: Показатель прироста госпитализированных больных от снижения показателя среднего числа дней пребывания больного:

$$П = \frac{K \cdot D_0}{C_p} - \frac{K \cdot D_0}{C_0} = \frac{2728 \cdot 320}{14,2} - \frac{2728 \cdot 320}{15,2} = 4045 \text{ чел.},$$

Где: П – прирост числа госпитализированных пациентов; К – число коек в больницах региона;  $D_0$  – число дней использования койки в отчетном году;  $C_0$  – среднее число дней пребывания пациента в отчетном году;  $C_p$  – расчетное число дней пребывания пациента в больнице.

Снижение показателя среднего числа дней пребывания больного – 1 день. Если добиться снижения среднего пребывания пациентов в городских больницах с 15,2 до 14,2 дня, то число дополнительных госпитализированных больных составит 4045 чел.

Стоимость ввода одной койки – 11 тыс. руб.

Текущие расходы на содержание одной койки – 600 руб. в день.

Задание:

1. Рассчитайте полученный экономический эффект в результате снижения среднего числа дней пребывания пациентов в больницах региона.
2. Определите, чему были бы равны общие затраты на развертывание дополнительного числа коек (в год), или, иначе, величина сэкономленных средств, в результате снижения показателя среднего числа дней пребывания больного на 1 день?

#### **Тема 4. Основы управления медицинской организацией по финансовым результатам. ПКс-2.1, ПКс-2.2.**

##### Устный опрос.

1. Каковы основные моральные и материальные стимулы в кадровой политике?
2. Каковы виды делегирования полномочий в организации?
3. Как измерить затраты труда медицинского работника?
4. Что такое смешанная форма оплаты труда?
5. Из каких разделов состоит бизнес-план организации здравоохранения?
6. Что понимается под термином «государственно-частное партнерство»?

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 студент	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.**

Устный опрос

**КТ – 2.**

**Тема 2.**

Устный опрос

Решение задач

**КТ – 3.**

**Тема 3.**

Устный опрос

Решение задач

**КТ – 4.**

**Тема 4.**

### Устный опрос

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

#### *1. Критерии оценивания устного опроса:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Глубина и полнота знаний	0-30	Точное воспроизведение теоретического материала, понимание ключевых понятий и связей между ними с примерами из практики
Логика и последовательность	0-25	Корректный выбор метода, пошаговое решение задачи, правильный расчёт и интерпретация результатов
Грамотность и терминология	0-20	Чёткая структура ответа/решения: постановка проблемы, аргументация шагов, обоснование выводов
Уверенность и контакт	0-15	Правильное использование профессиональной терминологии, отсутствие ошибок в речи, ясность формулировок
Самостоятельность	0-10	Собственный анализ, нестандартные идеи или подходы к задаче, умение отвечать на уточняющие вопросы
Итого максимально:	100	

#### *2. Критерии оценивания решения задач:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Корректность постановки	0-25	Точное понимание условия задачи, правильный выбор метода или модели
Пошаговое решение	0-25	Полная последовательность расчётов, верные формулы и промежуточные результаты
Анализ и	0-20	Обоснование результатов, выявление

интерпретация		закономерностей, практическая интерпретация
Точность расчётов	0-20	Отсутствие арифметических или методических ошибок, правильные единицы измерения
Оригинальность подхода	0-10	Нестандартные методы, оптимизация решения
Итого максимально:	100	

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

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

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме и в форме практического задания.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### Вопросы для подготовки к зачету:

1. Материальные, финансовые, трудовые ресурсы здравоохранения и медицинских организаций.
2. Проблема ограниченности экономических ресурсов и цена экономического выбора.
3. Эффективность использования экономических ресурсов здравоохранения и медицинских организаций.
4. Индикаторы социально-экономической эффективности здравоохранения как отрасли социального сектора экономики.
5. Отношения собственности и организационно-правовые формы

деятельности.

6. Основные и дополнительные источники финансирования медицинских организаций.
7. Экономические особенности цены медицинской услуги.
8. Методика ценообразования в здравоохранении.
9. Ценообразование на фармацевтическом рынке.
10. Сравнительная характеристика бухгалтерского и управленческого учета.
11. Процессы управленческого учета: бюджетирование; процессный расчет затрат.
12. Процессы управленческого учета: определение точки безубыточности; ABC-система.
13. Калькулирование себестоимости медицинской услуги.
14. Методы клинико-экономического анализа в медицине.
15. Факторы, определяющие эффективность медицинской помощи.
16. Метод минимизации затрат.
17. Метод «затраты-выгоды».
18. Цели и задачи экономического анализа.
19. Источники информации для анализа финансово-хозяйственной деятельности организации.
20. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации здравоохранения.
21. Процесс и результат финансового анализа медицинской организации.
22. Управление финансами организации здравоохранения.
23. Управление материально-техническим обеспечением медицинской организации.
24. Основы управления знаниями в организации здравоохранения.
25. Кадровая политика и система мотиваций в здравоохранении.
26. Оплата труда медицинских работников. Понятие эффективного контракта.
27. Индикаторы качества выполняемых работ медицинским персоналом.
28. Специфика управления медицинскими организациями в государственной и частной системах здравоохранения.
29. Бизнес-планирование деятельности организаций в частной системе здравоохранения.
30. Государственно-частное партнерство в здравоохранении.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного	Прочитайте текст, выберите правильный	1. Внимательно прочитайте текст задания и	Частная многопрофильная клиника зафиксировала снижение показателя повторных визитов пациентов на 20% в годовом исчислении, а также рост числа отмен

<p>правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>ответ</p>	<p>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).</p>	<p>записей на прием за 24 часа до визита. Какую метрику (KPI) следует использовать руководителю для мониторинга эффективности внедрения программы лояльности, направленной на удержание пациентов?  Варианты ответов:  1. Количество новых подписчиков в социальных сетях клиники.  2. Коэффициент удержания пациентов (Retention Rate) за 6 месяцев.  3. Время ожидания ответа оператора колл-центра.  4. Общее количество оказанных медицинских услуг за месяц.</p> <p>При внедрении МИС (медицинской информационной системы) в крупном лечебном учреждении врачи выражают сильное сопротивление, отказываясь вносить данные в электронную карту, ссылаясь на чрезмерную нагрузку и нарушение принципа конфиденциальности. Какое действие в первую очередь должен предпринять менеджер проекта для преодоления сопротивления?  Варианты ответов:  1. Издать приказ об обязательном внесении данных под угрозой лишения премиальных выплат.  2. Провести обучение персонала, продемонстрировать механизмы защиты персональных данных и выделить «лидеров мнений» среди врачей для пилотного тестирования.  3. Полностью отказаться от внедрения МИС и вернуться к бумажному документообороту.  4. Поручить внесение всех медицинских данных администраторам на ресепшен.</p> <p>Медицинский центр рассматривает два проекта по обновлению оборудования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проект А (аппарат МРТ): стоимость 15 млн руб., ежегодный чистый денежный поток 4,5 млн руб. в течение 5 лет.</li> <li>• Проект Б (лабораторный комплекс): стоимость 10 млн руб., ежегодный чистый денежный поток 3,2 млн руб. в течение 5 лет.</li> </ul> <p>Ставка дисконтирования – 12%.</p> <p>Какой проект следует выбрать, если проекты независимы, но бюджет ограничен и позволяет реализовать только один?  Варианты ответов:  1. Проект А, так как его NPV выше, чем у проекта Б.  2. Проект Б, так как он имеет более короткий срок окупаемости.  3. Ни один, так как IRR обоих проектов отрицателен.  4. Оба проекта, так как они повышают престиж клиники, независимо от NPV.</p>
			<p>В структуре затрат коммерческой клиники заработная плата медицинского персонала составляет 60% от всех операционных расходов. В условиях падения выручки финансовый менеджер анализирует варианты оптимизации. Какое решение будет наиболее эффективным для обеспечения финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе, не снижая</p>

			<p>качество медицинской помощи?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увольнение 30% младшего медицинского персонала.</li> <li>2. Переход на модель оплаты труда, привязанную к ключевым показателям эффективности (КРП), включая объем выручки и уровень удовлетворенности пациентов.</li> <li>3. Полная заморозка всех инвестиций в новое оборудование на неопределенный срок.</li> <li>4. Сокращение объема расходных материалов, используемых при проведении операций.</li> </ol>										
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	<p>Установите соответствие между методом/технологией управления (Список А) и его применением в медицинской организации (Список Б). Запишите пары буква–цифра (например, А1, Б2, В3, Г4).</p> <p>Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Список А (Методы / технологии):</th> <th>Список Б (Применение):</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А) Big Data (большие данные)</td> <td>1. Прогнозирование всплесков заболеваемости гриппом, или потребность в койках для плановой госпитализации на основе эпидемиологической обстановки.</td> </tr> <tr> <td>Б) BI-системы (Power BI, Tableau)</td> <td>2. Сегментация пациентов по давности последнего визита, частоте обращений и сумме затраченных денег для разработки индивидуальных программ лояльности.</td> </tr> <tr> <td>В) Предиктивная аналитика</td> <td>3. Визуализация в реальном времени ключевых показателей эффективности клиник (загрузка кабинетов, выручка на каждого специалиста, конверсия звонков в записи) на интерактивных дашбордах.</td> </tr> <tr> <td>Г) RFM-анализ пациентов</td> <td>4. Анализ огромных массивов структурированных и неструктурированных данных (лабораторные результаты, снимки МРТ, записи врачей) для выявления скрытых закономерностей и</td> </tr> </tbody> </table>	Список А (Методы / технологии):	Список Б (Применение):	А) Big Data (большие данные)	1. Прогнозирование всплесков заболеваемости гриппом, или потребность в койках для плановой госпитализации на основе эпидемиологической обстановки.	Б) BI-системы (Power BI, Tableau)	2. Сегментация пациентов по давности последнего визита, частоте обращений и сумме затраченных денег для разработки индивидуальных программ лояльности.	В) Предиктивная аналитика	3. Визуализация в реальном времени ключевых показателей эффективности клиник (загрузка кабинетов, выручка на каждого специалиста, конверсия звонков в записи) на интерактивных дашбордах.	Г) RFM-анализ пациентов	4. Анализ огромных массивов структурированных и неструктурированных данных (лабораторные результаты, снимки МРТ, записи врачей) для выявления скрытых закономерностей и
Список А (Методы / технологии):	Список Б (Применение):												
А) Big Data (большие данные)	1. Прогнозирование всплесков заболеваемости гриппом, или потребность в койках для плановой госпитализации на основе эпидемиологической обстановки.												
Б) BI-системы (Power BI, Tableau)	2. Сегментация пациентов по давности последнего визита, частоте обращений и сумме затраченных денег для разработки индивидуальных программ лояльности.												
В) Предиктивная аналитика	3. Визуализация в реальном времени ключевых показателей эффективности клиник (загрузка кабинетов, выручка на каждого специалиста, конверсия звонков в записи) на интерактивных дашбордах.												
Г) RFM-анализ пациентов	4. Анализ огромных массивов структурированных и неструктурированных данных (лабораторные результаты, снимки МРТ, записи врачей) для выявления скрытых закономерностей и												

			диагностики.
			Установите соответствие между моделью / методологией управления изменениями (список А) и её характеристикой или областью применения в спортивной организации (список Б). Запишите пары буква–цифра.
		Список А (Модели / методологии):	Список Б (Характеристики / применение):
		<p>А) Экосистемный подход</p> <p>Б) Agile-трансформация (Scrum)</p> <p>В) Платформенные решения</p> <p>Г) Управление сопротивлением изменениям (модель ADKAR)</p>	<p>1. Пять последовательных шагов: осознание необходимости изменения, желание участвовать, знания о том, как меняться, способности реализовать изменения, закрепление новых поведенческих паттернов среди медицинского персонала.</p> <p>2. Создание единого цифрового ядра (мобильное приложение клиники), объединяющего запись на прием, телемедицину, онлайн-оплату, результаты анализов и фармацевтические сервисы.</p> <p>3. Постепенная перестройка процессов небольшими межфункциональными командами (врач + IT-специалист + администратор) с двухнедельными спринтами для внедрения функций в МИС.</p> <p>4. Интеграция данных с аптечными сетями, страховыми компаниями и лабораторными центрами для совместного использования аналитики пациентов и расширения сервисов.</p>
			Установите соответствие между финансовым / стратегическим показателем или методом (список А) и

			его определением или способом расчета применительно к цифровым инициативам в спорте (список Б). Запишите пары буква–цифра.				
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Список А (Показатель / метод):</th> <th>Список Б (Определение / расчет):</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           А) ROI (Return on Investment)            Б) Динамическое ценообразование            В) Монетизация данных            Г) NPV (Net Present Value)         </td> <td>           1. Метод управления доходами от платных услуг, при котором стоимость приема или диагностики меняется в зависимости от спроса, времени суток, дефицита специалистов и загруженности клиники.            2. Отношение чистой прибыли от внедрения нового медицинского оборудования или IT-системы к затратам на его покупку и внедрение, выраженное в процентах.            3. Сумма дисконтированных денежных притоков от проекта за вычетом дисконтированных оттоков; если значение больше нуля – инвестиционный проект принимается.            4. Продажа обезличенных агрегированных данных о здоровье пациентов, эффективности лечения и поведении на сайте фармакологическим компаниям или исследовательским центрам.         </td> </tr> </tbody> </table>	Список А (Показатель / метод):	Список Б (Определение / расчет):	А) ROI (Return on Investment) Б) Динамическое ценообразование В) Монетизация данных Г) NPV (Net Present Value)	1. Метод управления доходами от платных услуг, при котором стоимость приема или диагностики меняется в зависимости от спроса, времени суток, дефицита специалистов и загруженности клиники. 2. Отношение чистой прибыли от внедрения нового медицинского оборудования или IT-системы к затратам на его покупку и внедрение, выраженное в процентах. 3. Сумма дисконтированных денежных притоков от проекта за вычетом дисконтированных оттоков; если значение больше нуля – инвестиционный проект принимается. 4. Продажа обезличенных агрегированных данных о здоровье пациентов, эффективности лечения и поведении на сайте фармакологическим компаниям или исследовательским центрам.
Список А (Показатель / метод):	Список Б (Определение / расчет):						
А) ROI (Return on Investment) Б) Динамическое ценообразование В) Монетизация данных Г) NPV (Net Present Value)	1. Метод управления доходами от платных услуг, при котором стоимость приема или диагностики меняется в зависимости от спроса, времени суток, дефицита специалистов и загруженности клиники. 2. Отношение чистой прибыли от внедрения нового медицинского оборудования или IT-системы к затратам на его покупку и внедрение, выраженное в процентах. 3. Сумма дисконтированных денежных притоков от проекта за вычетом дисконтированных оттоков; если значение больше нуля – инвестиционный проект принимается. 4. Продажа обезличенных агрегированных данных о здоровье пациентов, эффективности лечения и поведении на сайте фармакологическим компаниям или исследовательским центрам.						
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных	Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов. Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы Вопрос: При внедрении цифровых решений в спортивной организации (например, CRM-системы) могут возникать различные формы сопротивления изменениям. Какие из перечисленных методов преодоления сопротивления				

		<p>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>являются эффективными и соответствуют лучшим практикам управления изменениями?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увольнение всех сотрудников, отказывающихся работать с новой системой</li> <li>2. Создание «песочницы» с тестовым доступом и проведение обучения без риска для реальных данных</li> <li>3. Включение лидеров мнений (авторитетных тренеров, опытных администраторов) в состав агентов изменений</li> <li>4. Игнорирование жалоб и форсированное внедрение по приказу сверху</li> <li>5. Разработка упрощенного ролевого интерфейса для разных групп пользователей (кассиры, тренеры, менеджеры)</li> <li>6. Введение материальной премии за успешное освоение нового инструмента без ошибок</li> </ol> <p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов (например, 1, 3, 5).</p> <p>Вопрос:</p> <p>Какие из перечисленных источников данных используются для выявления стратегических проблем спортивной организации (например, снижения зрительского интереса) и оценки эффективности работы с болельщиками?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные билетных систем (частота покупок, выбранные сектора, время приобретения)</li> <li>2. Погодные условия в день матча (температура, осадки)</li> <li>3. Логи активности в клубном мобильном приложении (просмотры, клики, время сессии)</li> <li>4. Цвет формы игроков на домашних матчах</li> <li>5. Данные GPS-трекинга болельщиков на стадионе (маршруты, время прибытия)</li> <li>6. Результаты опросов и NPS (Net Promoter Score) после матчей</li> </ol> <p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов.</p> <p>Вопрос:</p> <p>Какие финансовые и нефинансовые показатели следует использовать для оценки эффективности инвестиций в цифровую трансформацию спортивной организации (например, внедрение системы динамического ценообразования на билеты)?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост числа подписчиков клуба в TikTok</li> <li>2. Чистая приведенная стоимость (NPV) проекта</li> <li>3. Количество выигранных матчей за сезон</li> <li>4. Внутренняя норма доходности (IRR)</li> </ol>
--	--	---	--

			<p>5. Процент заполняемости стадиона при динамической цене по сравнению с фиксированными ценами</p> <p>6. Цвет эмблемы клуба</p> <p>7. ROMI (Return on Marketing Investment) для билетных кампаний</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 формирования цифровой стратегии медицинской организации. 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) Разработка дорожной карты и определение KPI цифровой трансформации</p> <p>б) Сбор и анализ данных о внутренней и внешней среде (Big Data, BI-системы, анализ рынка медицинских услуг)</p> <p>в) Выявление стратегических проблем на основе данных (снижение потока пациентов, рост отмен записей, эффективность работы с пациентами)</p> <p>г) Формулировка стратегических целей и ключевых направлений цифровизации (телемедицина, электронная запись, электронная медицинская карта)</p> <p>д) Мониторинг и корректировка стратегии по утверждённым KPI</p>
			<p>Установите правильную последовательность действий при управлении сопротивлением изменениям в медицинской организации в ходе внедрения цифрового решения (на примере внедрения МИС — медицинской информационной системы). Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список действий (буквы):</p> <p>а) Материальное и нематериальное стимулирование активных пользователей новой системы (премии, грамоты, публичное признание)</p> <p>б) Диагностика групп стейкхолдеров и выявление причин сопротивления (опросы врачей и среднего персонала, карта заинтересованных сторон)</p> <p>в) Разработка и реализация целевых мероприятий (обучение работе с МИС, упрощение интерфейса для врачей, пилотное тестирование с лидерами мнений)</p> <p>г) Оценка устойчивости изменений через 3–6 месяцев (коэффициент возврата к бумажному документообороту, уровень активности в системе)</p> <p>д) Вовлечение авторитетных сотрудников (агентов изменений — главных врачей, заведующих отделениями) и создание «песочницы» для безопасного тестирования без риска для реальных медицинских данных</p>
			<p>Установите правильную последовательность этапов</p>

			<p>бюджетирования и оценки эффективности цифрового проекта в медицинской организации (например, внедрение системы онлайн-записи или телемедицинской платформы). Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список этапов (буквы):</p> <p>а) Расчёт чистой приведённой стоимости (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR)</p> <p>б) Формирование перечня затрат (CAPEX — закупка оборудования, лицензий; OPEX — обслуживание, зарплаты) и прогнозируемых денежных потоков (выручка от платных услуг, экономия затрат)</p> <p>в) Идентификация бизнес-потребностей и целей цифровой инициативы (сокращение очередей, рост удовлетворённости пациентов, увеличение потока клиентов)</p> <p>г) Утверждение бюджета советом директоров / собственниками клиники</p> <p>д) Пост-реализационный аудит: сравнение фактических показателей с плановыми (фактическая выручка vs план, фактические затраты vs бюджет)</p> <p>е) Оценка рисков и расчёт сценариев чувствительности (что будет, если поток пациентов будет на 20% ниже плана, если ставка дисконтирования вырастет)</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>	<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>Частная многопрофильная клиника «Здоровье+» анализирует данные о пациентах за последние два года. Выявлено: доля пациентов, прибегающих к плану регулярных чекапов (абонементы на годовое обслуживание), снизилась с 60% до 40% от общего числа активных пациентов; при этом общее количество unique-пациентов (уникальных посетителей) выросло на 15%. Какая стратегическая проблема наиболее вероятна на основе этих данных?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Снижение общего интереса населения к профилактической медицине в регионе.</li> <li>Падение лояльности постоянных пациентов при росте числа «разовых посетителей» (пациентов, обращающихся только при острых состояниях).</li> <li>Неэффективная работа call-центра и системы онлайн-записи (технические сбои, долгие ожидания).</li> <li>Слишком низкие цены на разовые консультации, привлекающие случайную аудиторию.</li> </ol> <p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора.</p> <p>Текст задания:</p> <p>Медицинский центр внедряет новую медицинскую информационную систему (МИС) с модулем электронного документооборота. Через три недели после старта пилотного проекта в одном из отделений выявлено: врачи-терапевты (70% из них — специалисты со стажем более 15 лет) не используют модуль электронного назначения препаратов, предпочитая</p>

			<p>писать рецепты от руки. Руководитель проекта предлагает «обязать всех врачей использовать МИС под угрозой депремирования». Какой метод преодоления сопротивления будет наиболее эффективным в данной ситуации с учётом возрастной группы и практического опыта персонала?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принуждение (санкции за неиспользование системы, депремирование).</li> <li>2. Упрощение интерфейса под нужды врачей, проведение коротких практических тренингов «одним кликом» и демонстрация экономии времени на записи.</li> <li>3. Замена всей команды терапевтов на молодых специалистов, знакомых с цифровыми системами.</li> <li>4. Игнорирование проблемы, так как переходный период ещё не закончился.</li> </ol> <p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора.</p> <p>Текст задания:</p> <p>Клиника рассматривает инвестиции в систему предиктивной аналитики для прогнозирования потока пациентов и оптимизации графика работы врачей. Стоимость внедрения системы — 3 млн руб., ежегодная экономия фонда оплаты труда за счёт сокращения простоев врачей — 0,9 млн руб., дополнительный доход от увеличения количества приёма за счёт точного планирования — 0,6 млн руб. в год. Срок службы системы — 5 лет. Ставка дисконтирования — 10%. Какое утверждение о проекте верно?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проект экономически целесообразен, так как простой срок окупаемости больше 5 лет.</li> <li>2. Проект имеет положительную чистую приведённую стоимость (NPV) и может быть принят.</li> <li>3. Проект следует отклонить, так как внутренняя норма доходности (IRR) меньше ставки дисконтирования.</li> <li>4. Недостаточно данных для оценки, так как не учтены риски изменения законодательства в здравоохранении.</li> </ol>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ на вопросы. Используйте четкие формулировки, аргументируйте свои выводы.</p> <p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol> <p>Текст кейса:</p> <p>Частная многопрофильная клиника «МедИмпульс» зафиксировала следующие тенденции за последние 18 месяцев:</p> <p>Средняя месячная посещаемость клиники снизилась на 10% (с 5 000 до 4 500 пациентов).</p>

			<p>Доля пациентов в возрасте 25–40 лет упала с 40% до 28%.</p> <p>Количество записей через мобильное приложение выросло на 35%, но процент подтверждения записи (прихода на прием) сократился с 85% до 65%.</p> <p>Опросы показывают, что 72% пациентов не знают о программе лояльности клиники (скидки на repeated визиты, семейные абонементы).</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие три стратегические проблемы можно выявить на основе приведенных данных? Кратко обоснуйте каждую проблему, опираясь на цифры кейса.</li> <li>2. Предложите три ключевых направления цифровой стратегии клиники для решения этих проблем.</li> <li>3. Для каждого направления укажите один измеримый KPI (конкретный показатель и целевое значение).</li> <li>4. Объясните, как предиктивная аналитика могла бы помочь предотвратить снижение посещаемости до его наступления (приведите конкретный пример использования данных).</li> </ol> <p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ на вопросы.</p> <p>Текст кейса:</p> <p>Городская поликлиника №15 внедряет новую медицинскую информационную систему (МИС) с модулем электронного документооборота и онлайн-записи. Проект ведется по методологии Scrum. Через два месяца после старта пилота возникли проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Врач-терапевт со стажем 25 лет отказывается вносить данные в электронную карту, продолжает вести бумажные протоколы осмотров.</li> <li>• Медсестры жалуются, что система «тормозит» при записи на прием к узким специалистам, и требуют вернуть старый порядок (записи по телефону).</li> <li>• Заведующая отделением настаивает на добавлении новых отчетов для статистики в текущий спринт, игнорируя приоритеты (руководителя проекта от клиники).</li> <li>• Команда разработчиков сообщает, что не успевает завершить запланированные задачи из-за постоянных изменений требований со стороны медицинского персонала.</li> </ul> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выделите три группы стейкхолдеров с разными причинами сопротивления. Для каждой группы укажите конкретную причину сопротивления (техническая, психологическая, организационная).</li> <li>2. Предложите программу организационного развития из трех шагов (действий) для преодоления сопротивления изменениям в поликлинике.</li> <li>3. Как следует скорректировать ролевую модель Scrum в данном проекте с учетом специфики здравоохранения (график работы врачей, врачебная тайна, обязательные нормативы)?</li> <li>4. Предложите три метрики устойчивости изменений для оценки через 4 месяца после</li> </ol>
--	--	--	--

		<p>полноценного запуска МИС в поликлинике.</p> <p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ. При расчетах покажите формулы и промежуточные результаты.</p> <p>Текст кейса:</p> <p>Краевой диагностический центр планирует внедрить систему предиктивной аналитики для оптимизации загрузки оборудования (МРТ, КТ) и прогнозирования потока пациентов. Инвестиции в платформу и внедрение – 12 млн руб. Ожидается, что за счет оптимизации графика работы оборудования выручка от платных услуг вырастет на 20% (с 8 млн до 9,6 млн руб. в год) при неизменном количестве пациентов. Ежегодные операционные затраты на поддержку системы (лицензии, IT-персонал) – 1,5 млн руб. Срок жизни системы – 5 лет. Ставка дисконтирования – 10%. Альтернативный вариант – не внедрять систему, оставить текущий график работы.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассчитайте годовой дополнительный денежный поток от внедрения системы (до налогов). Покажите формулу и расчет.</li> <li>2. Рассчитайте чистую приведённую стоимость (NPV) проекта. Покажите формулу и пошаговый расчет. Стоит ли реализовывать проект с финансовой точки зрения?</li> <li>3. Рассчитайте простой срок окупаемости (РВ) и дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта.</li> <li>4. Назовите три нефинансовых КРІ для оценки успеха системы (помимо выручки и прибыли).</li> <li>5. Опишите один ключевой риск проекта и предложите способ его минимизации.</li> </ol>
--	--	---

### 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 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	30-39

речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
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.	20-29
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.	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. Типовые вопросы и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, представленными в данной рабочей программе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Экономика и управление в здравоохранении: учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев; под общей редакцией А. В. Решетникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 316 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12832-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560953>
2. Белый, Е. М. Предпринимательство в здравоохранении: учебник для вузов / Е. М. Белый; под научной редакцией Е. М. Белого. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20103-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

<https://urait.ru/bcode/568257>

#### 8.2. Дополнительная литература

1. Воробьева, И. П. Экономика и управление производством: учебное пособие для вузов / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00380-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490332> (дата обращения: 10.10.2023).
2. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении: учебник для вузов / С. А. Столяров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 764 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10638-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517837> (дата обращения: 10.10.2023).

#### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Российской Федерации- 2014.- № 9, ст. 851.

#### 8.4. Интернет-ресурсы

1. Образовательная платформа «Юрайт» [Электронный ресурс] – URL: <https://urait.ru/>
2. Электронно-библиотечная система Znanium [Электронный ресурс] – URL: <https://znanium.com/>
3. Научная электронная библиотека «E-Library» [Электронный ресурс] – URL: <http://elibrary.ru/>
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

### **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 <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>