

Документ подписан Министерством науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 03.04.2024 16:16:03  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
Иванова Е.А.  
«01» июня 2023г.

**Рабочая программа дисциплины  
Стратегическое и тактическое планирование в здравоохранении**

Направление 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа 38.04.02.09 "Менеджмент в здравоохранении"

Для набора 2023 года

Квалификация  
магистр

**КАФЕДРА            Инновационный менеджмент и предпринимательство****Распределение часов дисциплины по курсам**

Курс Вид занятий	1		Итого	
	уп	рп		
Лекции	8	8	8	8
Практические	10	10	10	10
Итого ауд.	18	18	18	18
Контактная работа	18	18	18	18
Сам. работа	117	117	117	117
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.03.2023 протокол № 9.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Михненко Т.Н.; к.э.н., доцент, Седых Ю.А.

Зав. кафедрой: д.э.н., проф. Джуха В.М.

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Джуха В.М.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 формирование навыков управления процессами стратегического и тактического планирования в здравоохранении.

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**УК-1:**Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

**ПК-2:**Способен использовать методы управления бизнес-процессами организаций здравоохранения, подразделений, проектов

**ПК-3:**Способен оценивать внешнюю среду организации здравоохранения, оценивать эффективность внедрения новых организационных технологий в деятельность организации здравоохранения, планировать потребности организации здравоохранения в ресурсах, планировать, координировать и контролировать финансово- хозяйственную деятельность организации здравоохранения

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- методику разработки стратегии развития организации здравоохранения (соотнесено с индикатором УК-1.1);
- методы стратегического и тактического планирования бизнес-процессов организаций здравоохранения, подразделений, проектов (соотнесено с индикатором ПК-2.1);
- методы оценки внешней среды организации здравоохранения (соотнесено с индикатором ПК-3.1).

**Уметь:**

- осуществлять стратегическое и тактическое планирование в здравоохранении (соотнесено с индикатором УК-1.2);
- применять методы стратегического и тактического планирования в деятельности организаций здравоохранения (соотнесено с индикатором ПК-2.2);
- оценивать внешнюю среду организации здравоохранения (соотнесено с индикатором ПК-3.2).

**Владеть:**

- методиками разработки стратегии развития организации здравоохранения (соотнесено с индикатором УК-1.3);
- методами стратегического и тактического управления организацией здравоохранения (соотнесено с индикатором ПК-2.2);
- навыками использования результатов анализа внешней среды организации здравоохранения в стратегическом и тактическом планировании ее деятельности (соотнесено с индикатором ПК-3.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Стратегическое планирование в здравоохранении</b>				
1.1	Тема: "Понятие и значение стратегического планирования". Преимущества стратегического планирования. Типология стратегического планирования. /Лек/	1	2	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
1.2	Тема: "Характеристика форм стратегического планирования". Типы стратегического планирования по степени неопределенности. Типы стратегического планирования по временной ориентации. Типология стратегического планирования по горизонту планирования. /Пр/	1	2	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
1.3	Тема: "Особенности стратегического планирования". Характеристики стратегического планирования. Отличительные характеристики от оперативного и тактического планирования. /Ср/	1	8	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
1.4	Тема: "Процесс стратегического планирования и его этапы". Определение миссии организации здравоохранения, её целей и задач. Анализ и оценка внешней и внутренней среды организации здравоохранения. Анализ видов стратегий организаций здравоохранения. Формирование, оценка и выбор стратегии. Составление стратегического плана. Корректировка стратегического плана. /Лек/	1	4	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10

1.5	Тема: "Стратегический план и его структура". Виды структур стратегического плана. Отечественная и зарубежная практика составления стратегического плана. Принципы стратегического планирования. /Пр/	1	2	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
1.6	Тема: "Система и методы стратегического планирования". Система показателей стратегического планирования в здравоохранении. Аналитические и творческие методы анализа при разработке стратегического плана. /Ср/	1	8	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
1.7	Тема: "Содержание процесса стратегического планирования". Стратегический анализ, целеполагание, стратегический выбор. Оценка эффективности реализации стратегических планов: качественные и количественные критерии. Подходы к оценке эффективности реализации стратегического плана. /Лек/	1	2	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
1.8	Тема: "Стратегия развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года". Цели, основные задачи и приоритетные направления развития здравоохранения в Российской Федерации. Основные этапы и ожидаемые результаты реализации Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года. /Пр/	1	2	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
1.9	Тема: "Методы стратегического анализа организации здравоохранения". Системный подход в анализе организации. Анализ потребительской ценности организации. 5 сил Портера. PEST-М анализ. Матрицы BCG, McKinsey. SWOT-анализ. Анализ корпоративной культуры организации. Анализ запросов стейкхолдеров /Ср/	1	20	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
<b>Раздел 2. Тактическое планирование в здравоохранении</b>					
2.1	Тема: "Основы тактического планирования". Понятие, цели и задачи тактического планирования. Требования, предъявляемые к тактическому плану. Функции и особенности тактического планирования, ориентированность тактического плана /Пр/	1	2	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
2.2	Тема: "Принципы и методы тактического планирования". Интуитивные методы, графические методы, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.) в тактическом планировании. /Пр/	1	2	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
2.3	Тема: "Состав и содержание тактического плана". Структура тактического плана, содержание и алгоритм разработки тактического плана организации. Организация работы по тактическому планированию в организации. Материально-техническое обеспечение медицинских. Персонал и оплата труда. Издержки, прибыльность и рентабельность. Финансовый план. /Ср/	1	30	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
2.4	Контрольная работа. Перечень тем контрольных работ приведён в Приложении 1. /Ср/	1	51	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10
2.5	/Экзамен/	1	9	ПК-2 ПК-3 УК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9 Л2.10

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

**5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ****5.1. Основная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Артамонова, Г. В., Богомолова, Н. Д., Шипачев, К. В., Ивойлов, В. М., Царик, Г. Н., Цитко, Е. А.	Основы экономики здравоохранения: учебное пособие	Кемерово: Кемеровская государственная медицинская академия, 2008	<a href="http://www.iprbookshop.ru/6183.html">http://www.iprbookshop.ru/6183.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Ушакова, О. А., Иневатова, О. А., Дедеева, С. А.	Стратегическое планирование: учебное пособие	Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/54161.html">http://www.iprbookshop.ru/54161.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Киселев А. А.	Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях: учебник	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=599192">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=599192</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Мальшева, Е. В.	Стратегическое планирование. Часть 1: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2010	<a href="https://www.iprbookshop.ru/45036.html">https://www.iprbookshop.ru/45036.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.5	Мочалова, Л. А., Власов, В. И.	Стратегический анализ и планирование: учебник	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021	<a href="https://www.iprbookshop.ru/117868.html">https://www.iprbookshop.ru/117868.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.2. Дополнительная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Сотов С. С.	Стратегическое планирование	Москва: Лаборатория книги, 2010	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=88667">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=88667</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2		Известия Томского политехнического института: Организация и управление: журнал	Томск: Томский политехнический университет, 1976	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=231259">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=231259</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление: журнал	Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2014	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364862">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364862</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Савкина Р. В.	Планирование на предприятии: учебник	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=421098">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=421098</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.5	Корабельникова, С. С.	Планирование на предприятии: методические указания	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/49961.html">http://www.iprbookshop.ru/49961.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.6	Савкина Р. В.	Планирование на предприятии: учебник	Москва: Дашков и К°, 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496157">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496157</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.7		Управление: журнал	Москва: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=498663">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=498663</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.8		Управление в современных системах	, 2013	<a href="http://www.iprbookshop.ru/80256.html">http://www.iprbookshop.ru/80256.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.9	Потапова, И. И., Белик, А. П.	Планирование на предприятии: учебное пособие	Астрахань: Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2020	<a href="http://www.iprbookshop.ru/100844.html">http://www.iprbookshop.ru/100844.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.10	Стародубцева, О. А., Татьяна, В. Г., Тишкова, Р. Г., Яцко, В. А.	Практикум по дисциплине «Планирование на предприятии»: учебно-методическое пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2011	<a href="https://www.iprbookshop.ru/44997.html">https://www.iprbookshop.ru/44997.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

КонсультантПлюс Справочная правовая система: <https://www.consultant.ru/>

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

Гарант Справочная правовая система: <https://www.garant.ru/>

Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения: <https://mednet.ru/>

Министерство здравоохранения Российской Федерации: <https://minzdrav.gov.ru/ru>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор, экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

Приложение 1

Фонд оценочных средств

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

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий			
З методике разработки стратегии развития организации здравоохранения	осуществление поиска и сбора необходимой литературы, использование различных баз данных, современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, проведение сбора и обработки данных, необходимых для разработки стратегии развития организации здравоохранения	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; правильность решения тестов	ВЭ – 1-32, КР – 1-11, Т – 1-20, ДП – 1-10
У осуществлять стратегическое и тактическое планирование в здравоохранении	выявление проблемы, анализ и использование различных источников информации для разработки стратегических и тактических планов медицинской организации	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; правильность решения задач.	Э – 1-7, З – 1-4, КР – 1-11.
В методиками разработки стратегии развития организации здравоохранения	выполнение заданий, решение поставленных задач в соответствии с проблемой исследования	правильность интерпретации данных, полученных при решении задач, обоснованность выводов, полученных при написании эссе	Э – 1-7, З – 1-4.
ПК-2: Способен использовать методы управления бизнес-процессами организаций здравоохранения, подразделений, проектов			



<p>3 методы стратегического тактического планирования бизнес-процессов организаций здравоохранения, подразделений, проектов</p>	<p>и осуществление поиска и сбора необходимой литературы, использование различных баз данных, современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, проведение сбора и обработки данных, необходимых для стратегического и тактического планирования бизнес-процессов организаций здравоохранения, подразделений, проектов</p>	<p>соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; правильность решения тестов</p>	<p>ВЭ – 1-32, КР – 1-11, Т – 1-20, ДП – 1-10</p>
<p>У применять методы стратегического тактического планирования деятельности организаций здравоохранения</p>	<p>и в выявление проблемы, анализ и использование различных источников информации для стратегического и тактического планирования медицинской организации</p>	<p>соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; правильность решения задач.</p>	<p>Э – 1-7, З – 1-4, КР – 1-11.</p>
<p>В методами стратегического тактического управления организацией здравоохранения</p>	<p>и выполнение заданий, решение поставленных задач в соответствии с проблемой исследования</p>	<p>правильность интерпретации данных, полученных при решении задач, обоснованность выводов, полученных при написании эссе</p>	<p>Э – 1-7, З – 1-4.</p>
<p>ПК 3: Способен оценивать внешнюю среду организации здравоохранения, оценивать эффективность внедрения новых организационных технологий в деятельность организации здравоохранения, планировать потребности организации здравоохранения в ресурсах, планировать, координировать и контролировать финансово-хозяйственную деятельность организации здравоохранения</p>			
<p>3 методы внешней оценки среды организации здравоохранения</p>	<p>осуществление поиска и сбора необходимой литературы, использование различных баз данных, современных информационно-коммуникационных технологий и</p>	<p>соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при</p>	<p>ВЭ – 1-32, КР – 1-11, Т – 1-20, ДП – 1-10</p>

	глобальных информационных ресурсов, проведение сбора и обработки данных о внешней среде медицинской организации	подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; правильность решения тестов	
У оценивать внешнюю среду организации здравоохранения	выявление проблемы, анализ и использование различных источников информации для оценки внешней среды организации здравоохранения	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; правильность решения задач.	Э – 1-7, З – 1-4, КР – 1-11.
В навыками использования результатов анализа внешней среды организации здравоохранения в стратегическом и тактическом планировании ее деятельности	выполнение заданий, решение поставленных задач в соответствии с проблемой исследования	правильность интерпретации данных, полученных при решении задач, обоснованность выводов, полученных при написании эссе	Э – 1-7, З – 1-4.

ВЭ – вопросы к экзамену, Т – тест, ДП – доклад с презентацией, З – задача, Э – эссе, КР – контрольная работа.

#### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

84-100 баллов (оценка «отлично»);

67-83 баллов (оценка «хорошо»);

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»);

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Вопросы к экзамену

1. Преимущества стратегического планирования.
2. Типология стратегического планирования.
3. Типы стратегического планирования по степени неопределенности.
4. Типы стратегического планирования по временной ориентации.
5. Типология стратегического планирования по горизонту планирования.
6. Реактивное стратегическое планирование
7. Инактивное стратегическое планирование
8. Преактивное стратегическое планирование

9. Интерактивное стратегическое планирование
10. Долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное стратегическое планирование
11. Особенности стратегического планирования.
12. Определение миссии организации здравоохранения, её целей и задач.
13. Анализ и оценка внешней и внутренней среды организации здравоохранения.
14. Анализ видов стратегий организаций здравоохранения.
15. Формирование, оценка и выбор стратегии.
16. Составление стратегического плана. Корректировка стратегического плана.
17. Характеристики стратегического планирования.
18. Виды структур стратегического плана.
19. Отечественная и зарубежная практика составления стратегического плана.
20. Принципы стратегического планирования.
21. Система показателей стратегического планирования в здравоохранении.
22. Аналитические и творческие методы анализа при разработке стратегического плана.
23. Стратегический анализ, целеполагание, стратегический выбор.
24. Оценка эффективности реализации стратегических планов: качественные и количественные критерии.
25. Подходы к оценке эффективности реализации стратегического плана.
26. Стратегия развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года.
27. Методы стратегического анализа организации здравоохранения.
28. Понятие, цели и задачи тактического планирования.
29. Требования, предъявляемые к тактическому плану.
30. Функции и особенности тактического планирования, ориентированность тактического плана.
31. Принципы и методы тактического планирования.
32. Состав и содержание тактического плана.

Экзаменационный билет состоит из двух теоретических вопросов одной задачи.

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно. Ответ показывает, что студент усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; показал всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечал на вопрос билета; задача решена верно, результаты интерпретированы верно;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет. Ответ показывает, что студент показал полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечал на вопрос билета и не допускал при этом существенных неточностей; показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности; задача решена верно, результаты интерпретированы с небольшими неточностями;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой; допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя; задача решена верно, результаты интерпретированы с существенными погрешностями;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета; задача не решена.

#### Темы контрольных работ

1. Сущность стратегического планирования и стратегических решений в организации здравоохранения

2. Организация стратегического планирования в здравоохранении.
3. Миссия и стратегические цели в здравоохранении.
4. Анализ внешней среды организации здравоохранения и его роль в стратегическом планировании.
5. Фактор отраслевой конкуренции и модель М. Портера и его роль в стратегическом планировании.
6. Методика разработки стратегического плана в здравоохранении.
7. Методика разработки тактических планов в здравоохранении.
8. Оценка и контроль стратегического и тактического плана организации здравоохранения.
9. Цели, задачи и результаты реализации национального проекта «Здоровье».
10. Методы стратегического планирования.
11. Системный подход к стратегическому и тактическому планированию.

Критерии оценивания:

- оценка «зачтено» (50-100 баллов) выставляется обучающемуся, если в контрольной работе обоснована актуальность темы, сущность темы, в целом, раскрыта; поученные выводы обоснованы;
- оценка «не зачтено» (0-49 баллов) выставляется обучающемуся, если содержание контрольной работы не соответствует теме, использованы неактуальные данные.

### Тесты

1. Основными направлениями анализа среды организации здравоохранения являются:

- а) анализ конкурентных преимуществ организации;
- б) анализ макроокружения (внешней среды) организации;
- в) анализ непосредственного окружения;
- г) анализ внутренней среды организации.

2. Внешняя среда медицинского учреждения – это:

- а) факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на расход ресурсов, риски, эффективность и общую ситуацию в муниципальном образовании, отрасли, предприятии и т.п. извне, и не принадлежащие данному муниципальному образованию, отрасли, предприятию;
- б) совокупность активных субъектов и сил, действующих за их пределами, не поддающихся контролю со стороны организации и влияющих на ее возможности устанавливать и поддерживать отношения с субъектами внешнего окружения для достижения своих стратегических целей;
- в) компоненты макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы, оказывающие прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы;
- г) все вышеперечисленное вместе взятое.

3. Основными направлениями анализа среды организации здравоохранения являются:

- а) анализ конкурентных преимуществ организации;
- б) анализ макроокружения (внешней среды) организации;
- в) анализ непосредственного окружения;
- г) анализ внутренней среды организации.

4. Внешняя среда медицинского учреждения – это:

- а) факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на расход ресурсов, риски, эффективность и общую ситуацию в муниципальном образовании, отрасли, предприятии и т.п. извне, и не принадлежащие данному муниципальному образованию, отрасли, предприятию;
- б) совокупность активных субъектов и сил, действующих за их пределами, не поддающихся контролю со стороны организации и влияющих на ее возможности устанавливать и поддерживать отношения с субъектами внешнего окружения для достижения своих стратегических целей;
- в) компоненты макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы, оказывающие прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы;
- г) все вышеперечисленное вместе взятое.

5. Анализ внешней среды организации здравоохранения представляет собой:

- а) разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта;
- б) процесс расчленения целого на части; включен во все акты практического и познавательного взаимодействия организма со средой;

- в) процесс, осуществляя который можно установить влияющие на нее извне факторы, чтобы определить возможности и угрозы;
- г) комплексный анализ, имеющий своей целью выявление слабых и сильных сторон фирмы (страны), ее возможностей и угроз ее положению на рынке.
6. Анализ внутренней среды лечебного учреждения представляет собой изучение:
- а) маркетинга, финансового состояния и производства организации;
- б) людских ресурсов, имиджа, культуры организации;
- в) рынка, продвижения товара;
- г) все вышеперечисленное вместе взятое.
7. Конкурентное преимущество лечебного учреждения – это:
- а) преимущество организации по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами;
- б) борьба между социальными субъектами, прежде всего классами за лучшие условия существования, в том числе за более выгодные условия производства и сбыта товаров и получение наивысшей прибыли;
- в) завоевание более прочных позиций на рынке по сравнению с конкурентами;
- г) все вышеперечисленное вместе взятое.
8. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:
- а) текущего планирования к долгосрочному;
- б) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- в) долгосрочного планирования к стратегическому.
9. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для:
- а) стратегического управления;
- б) оперативного управления;
- в) обоих видов управления.
10. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:
- а) ориентация внутрь организации;
- б) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- в) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- г) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- д) ориентация на внешнюю среду
11. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала. Такая оценка эффективности характерна для:
- а) стратегического управления;
- б) оперативного управления;
- в) текущего управления.
12. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
- а) окружение не будет изменяться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.
13. При стратегическом управлении планы организации:
- а) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- б) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- в) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;
- г) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.
14. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:
- а) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
- б) оценить эффект синергии;
- в) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

15. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:

- а) масштаба производства;
- б) кривой опыта;
- в) масштаба деятельности;
- г) синергии

16. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

- а) определение целей — определение миссии — выбор стратегии;
- б) выбор стратегии — определение миссии — определение целей;
- в) определение миссии — определение целей — выбор стратегии;
- г) определение миссии — выбор стратегии — определение целей.

17. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы: 1) хорошая репутация; 2) расширение производственной линии; 3) вертикальная интеграция; 4) удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм:

- а) сильные стороны;
- б) слабые стороны;
- в) возможности;
- г) угрозы.

18. Выберите номера правильных ответов. Методы разработки планов:

- а) Бюджетный метод;**
- б) Аналитический метод;
- в) Балансовый метод;**
- г) Метод ненормированности;
- д) Математические методы планирования.**

19. Виды планов по направлениям деятельности:

- а) План производства;**
- б) План сбыта;**
- в) Стратегический план;
- г) План маркетинга;**
- д) Финансовый план;**
- е) Кадровый план;**
- ж) Тактический план.

20. Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?

- а) Через систему натуральных и финансовых показателей
- б) Через систему натуральных и стоимостных показателей
- в) Через систему базисных и индексных коэффициентов.

Инструкция по выполнению. Выберите один или несколько правильных ответов.

Критерии оценки:

- 17-20 баллов выставляется, если студент ответил правильно на 100-85% заданий теста;
- 13-16 баллов, если студент ответил на 84-69 % заданий;
- 10-12 баллов, если студент ответил на 68-50% заданий;
- 0-9 баллов, если студент ответил менее, чем на 50 % заданий.

#### Темы докладов с презентацией

1. Стейкхолдеры медицинской организации.
  2. Современные подходы к формулировке миссии и стратегических целей в здравоохранении.
  3. Целеполагание с учетом принципов SMART.
  4. Система управления проектами стратегического развития в здравоохранении.
  5. Системный подход в анализе организации здравоохранения.
  6. Анализ потребительской ценности организации здравоохранения.
  7. Анализ внешнего окружения организации здравоохранения (PEST-анализ).
  8. Анализ запросов стейкхолдеров.
  9. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ).
  10. Миссия, видение, целевая модель организации здравоохранения, стратегические приоритеты.
- Обучающийся может подготовить не более двух докладов с презентацией.  
Критерии оценивания одного доклада с презентацией:

10-8 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

7-5 баллов, если обучающийся раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

4-2 балла, если обучающийся обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-1 баллов, если обучающийся не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

#### Темы эссе

1. Медицинская организация в реализации нацпроекта «Здравоохранение».
2. Анализ проблем стратегического планирования в здравоохранении (на примере конкретной медицинской организации).
3. Анализ современных формулировок миссии организаций здравоохранения.
4. Система управления проектами стратегического развития в здравоохранении.
5. Системный подход в анализе организации здравоохранения.
6. Анализ сил конкурентного давления организации Портера (на примере конкретной медицинской организации).
7. Анализ проблем тактического планирования в здравоохранении (на примере конкретной медицинской организации).

Обучающийся может написать не более одного эссе.

Критерии оценивания:

26-30 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

21-25 балла, если обучающийся раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

15-20 баллов, если обучающийся обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-14 баллов, если обучающийся не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом вопросе.

#### Задачи

1. Проведите анализ внешней среды любой медицинской организации методом PEST, сформулировав: политико-правовые факторы (political-legal): правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу; профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т.п.);

экономические факторы (economic): тенденции валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика;

социокультурные факторы (sociocultural): демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей;

технологические факторы (technological): затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (скорость обновления, источники идей).

Результаты представьте в виде таблицы.

Таблица – PEST-анализ медицинской организации

Факторы внешней среды	Влияние на предприятие		
	во времени	по типу	по динамике
Р – политико-правовые			

Е - экономические			
...			

2. Проведите анализ внешней и внутренней среды любой медицинской организации методом SWOT. Разработайте управленческие решения на основе анализа. Результаты представьте в виде таблицы.

Таблица – SWOT-анализ медицинской организации

		Факторы внешней среды						
		Возможности			Угрозы			
		1	2	3	1	2	3	
Факторы внутренней среды	Сильные стороны	1						
		2						
		3						
		4						
	Слабые стороны	1						
		2						
		3						

3. В одной из частных клиник, ориентированных на диагностику и лабораторные исследования клиентов, анализ работы персонала в регистратуре показал различное понимание установок и задач. Так, одна часть персонала делала основной упор на привлечении новых клиентов, другая – на расширение спектра предлагаемых клиенту услуг, некоторые вообще не ставили в своей работе никаких конкретных целей, помимо непосредственного обслуживания клиентов.

Вопросы. 1. Что следует предпринять руководству клиники? 2. Что привело к несогласованности действий персонала? 3. Может ли последствием такой ситуации быть потеря клиентов? 4. Была ли доведена до сведения работников политика и миссия клиники? 5. Учитывалась ли политика клиники при подборе данного персонала? 6. Возможно ли исправить сложившуюся ситуацию разработкой и внедрением новой стратегии развития клиники?

4. При разработке стратегических целей формируется иерархия целей: цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке; операционные цели; функциональные цели; корпоративные цели. Определите последовательность этапов и охарактеризуйте их на примере организации здравоохранения.

Обучающийся должен решить минимум одну задачу.

Критерии оценки.

25-30 баллов – обучающийся самостоятельно и правильно решил задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя профессиональные понятия, правильно интерпретировал полученные значения;

19-24 баллов – обучающийся самостоятельно и в основном правильно решил задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, не все показатели интерпретировал верно;

13-18 баллов – обучающийся неполностью решил задачу, допустил ошибки в интерпретации полученных показателей;

0-12 баллов – задача не решена, или решена не верно, или решена верно, но выводы сделаны неверные.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы.

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена, контрольной работы. Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации. Количество вопросов в экзаменационном билете – 3: два теоретических вопроса и одна задача. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются вопросы стратегического и тактического управления медицинскими организациями, а также показатели, характеризующие их экономическое состояние, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания обещающихся по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки разработки стратегических и тактических планов для медицинских организаций.

При подготовке к практическим занятиям каждый обучающийся может:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций.

По согласованию с преподавателем обучающийся может подготовить доклад с презентацией по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям обучающиеся могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены обучающимися в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы обучающихся над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый обучающийся может прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников, а также выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации обучающиеся могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

Методические указания по написанию эссе.

Требования, предъявляемые к эссе:

1. Объем эссе не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14 (Times New Roman), с выравнением по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.

2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.

3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.

4. Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.

5. Каждый абзац эссе должен содержать только одну основную мысль.

6. Эссе должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.

7. Эссе должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

Структура эссе.

Эссе состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении выделяют главную проблему, которую нужно раскрыть, и решить, каким образом эта проблема будет проанализирована.

В основной части целесообразно выстраивать систему аргументации на основе глубокой проработки темы и доказательств, обосновывающих высказанные утверждения. Следует выдвигать новые идеи по одной, в логической последовательности, которая даст возможность читателю проследить направление рассуждений. Эссе считается малой формой письменных работ, поэтому не принято делить основную часть на отдельные главы. Вместе с тем для удобства изложения и ясности логики аргументации основное содержание подразделяется абзацы.

В заключении дается обобщение выдвинутых идей и освещаются ключевые моменты главной части работы. Как правило, заключение составляется в соответствии с названием работы. Также здесь можно указать направления дальнейшего исследования и изучения данной темы.