

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Приволжский исследовательский медицинский университет"  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Проректор по учебной работе

*Б. Б. Мухоморова*

« 25 » мая



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине **Основы менеджмента и маркетинга в медицинских организациях**

направление подготовки **09.04.02 Информационные системы и технологии**

Квалификация выпускника:

**Магистр**

Форма обучения:

**очно-заочная**

Нижний Новгород

2021

Программа разработана в соответствии с ФГОС ВО, устанавливающими требования, обязательные при реализации программ подготовки в магистратуре по направлению подготовки 09.04.02 «Информационные системы и технологии» составлена с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, утвержденного приказом Минобрнауки России от 19.09.2017 г. №917

**Составители рабочей программы:**

Кочурова Елена Адольфовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, менеджмента и медицинского права.

**Рецензенты:**

1. Зыкова Т.В. – к.э.н., доцент Института экономики и предпринимательства Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского

2. Крапивин В.А. к.э.н., доцент, доцент кафедры социальной медицины и организации здравоохранения ФГБОУ ВО «Приволжский исследовательский медицинский университет» Минздрава России.

Программа рассмотрена и одобрена на кафедре экономики, менеджмента и медицинского права протокол №   5  , от «  15  » апреля 2021 г.

Заведующий кафедрой,  
д.м.н., доцент



/Поздеева Т.В.

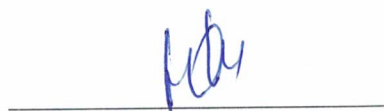
(подпись)

«  15  » апреля 2021 г.

СОГЛАСОВАНО:

Декан ФПСВК

«  22  » апреля 2021г.



Израелян Ю.А.

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

**1.1 Целью освоения дисциплины** подготовка специалиста с современным мышлением, владеющего методами менеджмента и маркетинга в здравоохранении, обладающего умениями и навыками решения управленческих и маркетинговых задач в сфере профессиональной деятельности.

Поставленная цель реализуется через участие в формировании следующих компетенций: УК-3, ОПК-8

### **Задачи дисциплины:**

1. формирование организационно-управленческих и маркетинговых знаний и навыков, необходимых в современной деятельности медицинских организаций;
2. формирование навыков разработки и принятия решений в управленческой и маркетинговой деятельности, оценки эффективности их реализации в медицинских организациях;
3. формирование знаний и навыков эффективного управления всеми видами ресурсов и организации работы исполнителей в медицинских организациях;
4. формирование навыков планирования и организации управленческих и маркетинговых мероприятий в медицинских организациях;
5. формирование знаний и навыков стратегического планирования функциональной и маркетинговой деятельности в медицинских организациях.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:** основные функции и принципы современной практики управления в медицинской организации; особенности формирования организационной структуры и эффективных коммуникаций; особенности стратегического, тактического и оперативного планирования деятельности медицинской организации; технологии и методы принятия и реализации управленческих решений в условиях определённости, неопределённости и риска и конфликтных ситуациях; процесс и методы управления человеческими ресурсами; сущность маркетинговой деятельности медицинской организации, сущность деятельности медицинской организации связанной с управлением разработкой программных средств и проектов;

**Уметь:** выбирать методы и технологии разработки и принятия управленческих решений в зависимости от различных условий и оценивать эффективность их реализации; работать с маркетинговой информацией; выбирать стратегические направления развития профессиональной и маркетинговой деятельности медицинской организации; организовывать работу исполнителей; определять возможности осуществления изменений и нововведений в том числе и в результате деятельности медицинской организации связанной с управлением разработкой программных средств и проектов;

**Владеть:** опытом решения профессиональных задач в стандартных и нестандартных ситуациях, межличностного взаимодействия в профессиональной среде, принятия решений в стандартных и нестандартных профессиональных ситуациях, а также навыками организации работы коллектива, в том числе и в деятельности медицинской организации связанной с управлением разработкой программных средств и проектов.

### **1.2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Основы менеджмента и маркетинга в медицинских организациях» относится к обязательной части Блока 1 ООП (индекс Б1.О.03) и изучается на первом курсе в 1 семестре. Для изучения дисциплины необходимы знания, умения и навыки, формируемые на уровне бакалавриата, а так же предшествующими дисциплинами: «Статистические методы анализа медико-биологических данных с элементами статистического моделирования», «История и философия науки». Для качественного усвоения дисциплины магистр должен знать, экономику, информатику в объеме курса

бакалавриата, уметь пользоваться научной литературой.

## 2. Требования к результатам освоения дисциплины и индикаторы достижения компетенций

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся универсальной и общепрофессиональной компетенций:

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Код и наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
				Знать	Уметь	Владеть
1.	УК-3	способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	ИД-1 <sub>УК-3.1</sub> методики формирования команд; методы эффективного руководства коллективами; основные теории лидерства и стили руководства; ИД-2 <sub>УК-3.2</sub> разрабатывать план групповых и организационных коммуникаций при подготовке и выполнении проекта; сформулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели; разрабатывать командную стратегию; применять эффективны	основные правила и принципы экономического управления в медицинской организации; основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели	планировать бесконфликтную командную работу по осуществлению экономического управления в медицинской организации; ; организовывать сотрудников для решения профессиональных задач;	навыками экономического управления в медицинской организации, оценки различных вариантов экономической политики медицинской организации;

			<p>е стили руководства командой для достижения поставленной цели;</p> <p>ИД-5<sub>УК-3.5</sub> навыками профессионального взаимодействия для достижения поставленных целей;</p> <p>навыками организации работы коллектива;</p> <p>навыками преодоления разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон;</p>			
2.	ОПК-8	<p>способен осуществлять эффективное управление разработкой программных средств и проектов</p>	<p>ИД-1<sub>ОПК.1</sub> знать основные принципы управления разработкой программных средств и проектов.</p> <p>ИД-2<sub>ОПК.2</sub> уметь осуществлять управление разработкой программных средств и проектов.</p> <p>ИД-3<sub>ОПК.3</sub> владеть методами управления разработкой программных</p>	<p>основные положения программной и проектной деятельности</p>	<p>планировать и организовывать программную и проектную деятельность и медицинскую организации</p>	<p>навыками контроля деятельности структурных подразделений медицинской организации по реализации проектных и программных документов</p>

			х средств и проектов.		
--	--	--	-----------------------	--	--

## 2.1 Перечень компетенций и индикаторов достижения компетенций в процессе освоения дисциплины

Компетенция (код)	Индикаторы достижения компетенций	Виды занятий	Оценочные средства
<b>УК-3</b>	ИД-1 <sub>УК-3.1</sub> методики формирования команд; методы эффективного руководства коллективами; основные теории лидерства и стили руководства; ИД-2 <sub>УК-3.2</sub> разрабатывать план групповых и организационных коммуникаций при подготовке и выполнении проекта; сформулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели; разрабатывать командную стратегию; применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели; ИД-5 <sub>УК-3.5</sub> навыками профессионального взаимодействия для достижения поставленных целей; навыками организации работы коллектива; навыками преодоления разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон;	Практическое занятие; самостоятельная работа	Доклад-презентация, Практическое задание Контрольные вопросы Кейс Ситуационная задача Тесты Контрольная работа
<b>ОПК-8</b>	ИД-1 <sub>ОПК-8.1</sub> знать основные принципы управления разработкой программных средств и проектов. ИД-2 <sub>ОПК-8.2</sub> уметь осуществлять управление разработкой программных средств и проектов. ИД-3 <sub>ОПК-8.3</sub> владеть методами управления разработкой программных средств и проектов.	Практическое занятие; самостоятельная работа	Практическое задание Кейс Доклады-презентации

## 3. Содержание дисциплины. Распределение трудоемкости дисциплины

### 3.1 Содержание дисциплины

№	Наименование раздела	код компетенции	Содержание раздела
1.	Основы менеджмента в медицинских организациях	УК-1, ОПК-8	Особенности менеджмента в медицинских организациях. Управление организационными процессами в медицинских организациях. Управление человеческими ресурсами в медицинских организациях. Лидерство и власть. Управление конфликтами. Риск-менеджмент в медицинских организациях. Основные положения проектной и программной деятельности в здравоохранении. Стратегический менеджмент.

2	Основы маркетинга в медицинских организациях	УК-1	Особенности маркетинга в медицинских организациях. Кадровый маркетинг в медицинских организациях. Стратегический маркетинг в медицинских организациях

### 3.2 Распределение трудоемкости дисциплины и видов учебной работы по годам

Вид учебной работы	Трудоемкость		Трудоемкость по годам (АЧ)	
	объем в зачетных единицах (ЗЕ)	объем в академических часах (АЧ)	1	2
Аудиторная работа, в том числе:	1,27	46	46	
лекции	0,5	18	18	
семинарские занятия / практические занятия	0,77	28	28	
Самостоятельная работа обучающегося	1,73	62	62	
Зачет с оценкой				
ИТОГО	3	108	108	

### 3.3. Разделы дисциплины, виды учебной работы и формы текущего контроля

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной работы (в АЧ)				Оценочные средства
			Л	СЗ/ПЗ	СРС	всего	
<b>Раздел 1. Основы менеджмента в медицинских организациях</b>							
1.	1	Тема 1. Особенности менеджмента в медицинских организациях	2	2	6	10	Доклад-презентация, Практическое задание Контрольные вопросы
2.	1	Тема 2. Управление организационными процессами в медицинских организациях	2	4	6	12	Практические задания кейс контрольные вопросы
3.	1	Тема 3. Управление человеческими ресурсами в медицинских организациях	2	4	8	14	Ситуационная задача практическое задание контрольные вопросы

							тесты
4.	1	Тема 4.Лидерство и власть. Управление конфликтами	2	2	8	12	Практическое задание Тестовые задания контрольные вопросы доклад-презентация
5.	1	Тема 5.Риск-менеджмент в медицинских организациях	2	2	6	10	Практическое задание
6.	1	Тема 6.Стратегический менеджмент	2	4	8	14	Контрольная работа
<b>Раздел 2. Основы маркетинга в медицинских организациях</b>							
7.	1	Тема 7. Особенности маркетинга в медицинских организациях	2	4	8	14	Практическое задание кейс
8.	1	Тема 8. Кадровый маркетинг в медицинских организациях	2	2	6	20	Практическое задание Кейс Доклады-презентации
9.	1	Тема 9. Стратегический маркетинг в медицинских организациях	2	4	6	28	Доклады-презентации Практическое задание Тесты
ИТОГО (всего - АЧ)			18	28	62	108	

### 3.4. Распределение лекций по семестрам

№ п/п	Наименование тем лекций	Объем в АЧ		
		1	2	3
1.	Тема 1. Особенности менеджмента в медицинских организациях	2		
2.	Тема 2. Управление организационными процессами в медицинских организациях	2		
3.	Тема 3. Управление человеческими ресурсами в медицинских организациях	2		
4.	Тема 4.Лидерство и власть. Управление конфликтами	2		
5.	Тема 5.Риск-менеджмент в медицинских организациях	2		
6.	Тема 6.Стратегический менеджмент	2		
7.	Тема 7. Особенности маркетинга в медицинских организациях	2		
8.	Тема 8. Кадровый маркетинг в медицинских организациях	2		
9.	Тема 9. Стратегический маркетинг в медицинских организациях	2		
ИТОГО (всего - АЧ)		18		



### 3.5. Распределение тем семинарских/практических занятий по семестрам

№ п/п	Наименование тем занятий	Объем в АЧ		
		1	2	3
1.	Тема 1. Особенности менеджмента в медицинских организациях	2		
2.	Тема 2. Управление организационными процессами в медицинских организациях	4		
3.	Тема 3. Управление человеческими ресурсами в медицинских организациях	4		
4.	Тема 4. Лидерство и власть. Управление конфликтами	2		
5.	Тема 5. Риск-менеджмент в медицинских организациях	2		
6.	Тема 6. Стратегический менеджмент	4		
7.	Тема 7. Особенности маркетинга в медицинских организациях	4		
8.	Тема 8. Кадровый маркетинг в медицинских организациях	2		
9.	Тема 9. Стратегический маркетинг в медицинских организациях	4		
	ИТОГО (всего - АЧ)	<b>28</b>		

### 3.6. Распределение самостоятельной работы (СР) по видам

№ п/п	Форма СР	Вид СР	Код компетенции	Трудоемкость, а.ч.
	Внеаудиторная	Работа с литературными и интерактивными источниками информации	УК-3, ОПК-8	10
		Работа над кейсами	УК-3, ОПК-8	10
		Решение практических заданий	УК-3, ОПК-8	10
		Подготовка презентаций и докладов	УК-3, ОПК-8	15
		Решение тестовых заданий	УК-3, ОПК-8	5
		Подготовка к зачету	УК-3, ОПК-8	12
	ИТОГО (всего - АЧ)			<b>62</b>

## 4. Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины

### 4.1. Формы текущего контроля и промежуточной аттестации, виды оценочных средств

№ п/п	№ курса	Формы контроля	Наименование раздела дисциплины	Оценочные средства		
				Виды	Кол-во вопросов в задании	Кол-во независимых вариантов
1	2	3	4	5	6	7
1.	1	Контроль освоения темы	Тема 1. Особенности менеджмента в медицинских организациях	Доклад-презентация, Практическое задание Контрольные вопросы	4 4 17	количество независимых вариантов ограничено
2.	1	Контроль освоения	Тема 2. Управление	Практические задания	3	количество независимых

		темы	организационными процессами в медицинских организациях	кейс контрольные вопросы	1 14	вариантов ограничено
3.	1	Контроль освоения темы	Тема 3. Управление человеческими ресурсами в медицинских организациях	Ситуационная задача практическое задание контрольные вопросы тесты	2 2 10 52	количество независимых вариантов ограничено
4.	1	Контроль освоения темы	Тема 4. Лидерство и власть. Управление конфликтами	Практическое задание Тестовые задания контрольные вопросы доклад-презентация	2 3 11 8	количество независимых вариантов ограничено
5.	1	Контроль освоения темы	Тема 5. Риск-менеджмент в медицинских организациях	Практическое задание	1	количество независимых вариантов ограничено
6.	1	Контроль освоения темы	Тема 6. Стратегический менеджмент	Контрольная работа	12	количество независимых вариантов ограничено
7.	1	Контроль освоения темы	Тема 7. Особенности маркетинга в медицинских организациях	Практическое задание кейс	1 2	количество независимых вариантов ограничено
8.	1	Контроль освоения темы	Тема 8. Кадровый маркетинг в медицинских организациях	Практическое задание Кейс Доклады-презентации	2 2 5	количество независимых вариантов ограничено
9.	1	Контроль освоения темы	Тема 9. Стратегический маркетинг в медицинских организациях	Доклады-презентации Практическое задание Тесты	8 3 7	количество независимых вариантов ограничено

## 4.2. Примеры оценочных средств

### 4.2.1. Примеры кейсовых заданий

#### КЕЙС 1. О креативном управлении клиникой.

Сергей Мельников, руководитель группы клиник стоматологической сети «Президент», 13 лет Клиника: стоматология с полным перечнем услуг на северо-востоке Москвы. Персонал: около 20 врачей и 50 административных сотрудников. Сегмент: эконом/средний. Срок на рынке: четыре года. Доход: с момента открытия клиника в глубоком минусе.

У клиники сложная история и структура. Более пятнадцати лет в помещении работала городская стоматологическая поликлиника. Затем ее включили в состав крупного холдинга и к ОМС-услугам добавили коммерческое брендованное отделение. Редкие пациенты, приходившие в коммерческую клинику, понимали, что могут получить услугу бесплатно, и переходили на ОМС.

Клиника фактически делилась на две части. Первая — классическая городская стоматология, которая работает по ОМС и тащит на себе весь багаж прошлого (регистратура вместо стойки администрации, несовременное оборудование, традиционные методики). Вторая — коммерческая клиника, работающая по законам частной медицины. Кроме того, ОМС-поликлиника оказывала еще и платные услуги.

Коллектив тоже делился на два лагеря: большой — когорта опытных докторов ОМС, лагерь поменьше — молодые врачи, адаптированные к стандартам коммерческой медицины.

*Из личного опыта Сергея Мельникова.* «Когда я возглавил проект, я не знал, сколько сюрпризов меня поджидает. Во-первых, убыточность. Клиника с открытия работала с отрицательным балансом. Во-вторых, неординарность объекта. Я раньше с ОМС не сталкивался. У меня медицинское образование, но я не лечился в бесплатной стоматологии и не работал с ней как менеджер. Пришлось адаптироваться, учиться и часто двигаться на ощупь.

Я познакомился с объектом, показателями, людьми. Пришлось сразу углубиться в нормативы и стандарты ОМС, о которых я мало что знал. Главный вызов — я не понимал, какие в бесплатной медицине критерии качества, адекватные цифры и как в ней заработать деньги.

Провел диагностику коммерческого отделения по ключевым точкам: количество пациентов, средний чек, средний оборот первичного пациента, количество повторных клиентов, соотношение повторных к первичным, конверсия из обращений в приемы, перераспределение пациентов между отделениями. Результаты по всем показателям огорчали.

Чтобы разобраться в ситуации, я общался. Требовался кредит доверия от коллектива, чтобы они пошли за мной и решились на изменения. Ввел ежедневные клинические конференции с обсуждением планов лечения пациента. Много разговаривал с сотрудниками и лично.

Два лагеря друг друга не понимали. ОМС-лагерь предпочел бы отгородиться от коммерции бетонной стеной и никогда не иметь с ней дело. Их принцип: «Мы так работаем сорок лет и еще сорок лет работать будем». Менять им ничего не хотелось. «Коммерция» больше ориентировалась на прибыль. Молодые врачи хотели развиваться и больше зарабатывать.

Идею проигнорировать отделение ОМС и перейти на коммерцию я даже не рассматривал. У клиники неудачное расположение. Маленькое количество первичных пациентов, малонаселенный район, с невысокой стоимостью квадратного метра жилья.

Всегда нужно использовать то, что нам дает окружающее пространство. Имеющиеся обстоятельства — это не проклятие, а ресурс. Где вы еще возьмете 300-400 первичных пациентов в месяц без рекламы? Здесь они приходили к нам сами по ОМС. Им оставалось только дать качественный сервис и лечение. Клиенты не были избалованы хорошиими услугами. Нужно было только превзойти их ожидания и хорошо работать.

Мы разделили потоки. У нас было два потока клиентов. Первый — это приписанные к поликлинике пациенты по системе ОМС. Второй — те, кто приходили в коммерческую клинику.

Помещение большое (около 700 квадратных метров), с двумя входами. Мы переместили сервисные отделы, освободили комнаты, разделили отделения, добавили второй ресепшен и вторую вывеску. Пациентам казалось, что у нас две разные клиники в

одном здании. Так мы отделили коммерцию от ОМС: два входа, две клиники, две разные вывески и два потока.

Дальше встал вопрос о разнице услуг. Почему одно и то же можно получить бесплатно и платно? Продавать одну и ту же услугу за разные деньги — это уже мошенничество. Мы должны были четко сформулировать разницу между отделениями. Мы сели командой и подробно прописали преимущества одного над другим.

Если кратко, то в коммерции врач работает с ассистентом в четыре руки, отличаются методики, оборудование, расходные материалы. Главное — нет строгих нормативов ОМС, которые ограничивают качество оказания услуг. Например, в частной клинике врач может потратить три часа на одного пациента, если это необходимо, в ОМС уже нет.

Эти описания мы донесли до врачей и всех сотрудников, отработали опасения и перешли на новую стратегию работы. Теперь пациентам, которые приходили по ОМС, предлагали пройти лечение в коммерческой клинике и рассказывали о преимуществах. Мы тщательно проработали систему. Чтобы врачи могли донести информацию до пациентов, они должны были себе объяснить, зачем и кому это нужно.

Честно скажу, что врачи отнеслись по-разному. Естественно, некоторые боялись отдать пациентов и остаться без работы. Но этот страх можно преодолеть. Самые успешные врачи всегда перенаправляют пациентов, если коллега сможет помочь в более полном объеме. Хорошие доктора работают в команде и всегда, как ни странно, лучше зарабатывают, потому что при позитивном результате пациенты возвращаются.

Эта система могла возникнуть только при определенном климате и объединении команды. Несмотря на разделение потоков и отделений, мы сразу выстраивали единый коллектив. Тимбилдингов как таковых не было, все делалось в повседневном рутинном режиме: общие совещания, индивидуальное общение, коучинг, обучение, честные ответы на все вопросы.

Я никогда не указываю сотрудникам, что делать. Цель руководителя — помогать подчиненным реализовываться. Он член команды, который приносит пользу коллективу и обслуживает бизнес. Диалог выстраиваю из позиции равенства. Если есть проблема, ее нужно изучить, придумать план действий и предложить его сотруднику. Главное при этом — объяснить человеку, в чем его выгода от изменений.

В клинике работала замечательный терапевт с прекрасным опытом, великолепными мануальными навыками, обаянием. Я увидел зону развития и предложил ей перестроить схему работы. Попросил довериться, прислушаться и попробовать. Чтобы она решилась, спросил, сколько она хочет зарабатывать. Сделал акцент на этом. После перестройки ее доход увеличился в четыре раза.

Структурные изменения поддерживали маркетингом. Ввели партнерскую программу с клиниками в этом районе, у которых не было стоматологий или стоматология не в полном объеме. Они перенаправляли пациентов к нам. Проводили дни открытых дверей для пациентов. Я впервые попробовал этот формат здесь и с тех пор постоянно использую.

Выстроили систему работы с агрегаторами. Ввели работу, чтобы прикрепить к ОМС жителей близлежащих районов. Договорились с поликлиниками, чтобы они направляли пациентов к нам. Отправляли смс-рассылки на бесплатный осмотр по своей базе. Разместили наружную рекламу в районах, откуда удобно добираться до нас. Проводили множество мероприятий.

Мы думали, что один и тот же врач сможет принимать пациентов на разных условиях в разных отделениях. Сработало по-разному. Одни врачи с легкостью переключались, у других были сложности.

Провалилась попытка внедрить стандарты коммерческой медицины (прежде всего сервисные и ресепшен) в бесплатной медицине. Не получилось из-за колоссальной разницы в проходимости и самих пациентах.

В ОМС четкие алгоритмы. Выше процент пациентов, приходящих без звонка. Их тяжелее обслуживать. Время доктора регламентировано. Внести правки невозможно. Проходимость значительно больше: в коммерческой медицине мы считаем, что 20 пациентов на кресло — это хорошо. В ОМС хорошо — это 40-50 пациентов.

Другой язык нормативов. Одними и теми же словами мы называем разные вещи. Например, первичным пациентом считается не тот, кто первый раз пришел в клинику, а тот, кто пришел первый раз за год. Если пациент ходит раз в два года, система посчитает его двумя разными первичными пациентами.

Соппротивление встречало почти все. Сотрудники не были готовы к ежедневным собраниям. Не хотели изменений. Мы внедрили общую для всех МИС, приближали стандарты бесплатной медицины к коммерции. Люди тоже возражали. Отрабатывали общением и обсуждениями.

Когда этот этап преодолели и перешли с персоналом на язык цифр, появилась новая проблема, весьма распространенная. Сотрудники подгоняли цифры, чтобы отчет выглядел лучше. Аналитика из инструмента эффективности превратилась в самоцель. Мы начали работать и с этим. Мои способы борьбы: постоянно проговариваем проблему, напоминаем, зачем мы вводим аналитику и считаем цифры. Например, чтобы врачи больше зарабатывали, а качество лечения росло.

Из глубокой ямы на окупаемость мы вышли за пять месяцев. Затем уверенно плюсовали. В течение года увеличили прибыль на 250%. После разделения более 50% прибыли давало платное отделение. Остальную прибыль делили поровну бесплатное отделение и коммерческие услуги ОМС. Но при этом я смотрел на ОМС не как на структуру, которая должна окупаться, а как на стабильный источник первичных пациентов, не требующий рекламы.

«Когда команда сформировалась, мы решили ввести еще и agile. Я попал на презентацию о внедрении agile на предприятии. Презентация была интересной: серьезные успехи, проактивность команды и желание руководства перенести опыт и на другие филиалы. Захотелось внедрить в медицине. Изучил методологию и выяснил, что решение о переходе должна принимать сама команда, а не руководство. В пятницу я собрал главврача, его помощника, старшего администратора, старшую медсестру, заведующих отделениями, рассказал им о Scrum (революционном методе управления проектами), предложил попробовать. Попросил почитать в выходные и в понедельник обсудить. Естественно, никто ничего не прочитал. (Смеется. — Прим.ред). Но мы собрались, я спросил, читали ли. Они закивали и согласились попробовать.

Провели небольшое обучение по методологии. Если правильно говорить, то это не методология. Это некая философия и набор принципов: открытость в команде, кросс-функциональность, расширенные полномочия, персональная и групповая ответственность. Чтобы реализовать эти принципы, проводим ряд мероприятий: daily (ежедневная планерка), планирование раз в неделю, demo (демонстрация результатов) и ретроспектива (обсуждение результатов).

Сначала мы сделали нулевой спринт, чтобы определить ценности, для чего это нам нужно. Дальше мы двигались по спринтам. Ввели Scrum-доску и карточки задач. Активно использовали, но быстро поняли, что систему надо адаптировать. Например, совместили ретроспективу и планирование, чтобы не отнимать время у врачей. Внесли еще некоторые изменения.

Значительно повысилась эффективность. Работа стала прозрачной. Идет спринт. Проходит неделя. Все двигают свои карточки, а один человек не двигает. Проходит еще неделя. Одна карточка так и не сдвинулась. Скоро уже команда, а не руководитель, обращается к человеку и спрашивает, почему он ничего не делает. Команда сама вытесняет тех, кто саботирует работу и не двигает проект вперед.

Нет прямой связи между agile и прибылью. Нельзя ввести принцип и тут же заработать миллионы. Это система, в которой решения принимаются быстрее, быстрее

вводятся. Команда объединяется, а исполнители быстро вырастают в руководителей. Система улучшила все финансовые показатели, но конкретно я их связать не могу.

Первый месяц — это энтузиазм. Все еще не наигрались и радуются. На третьем месяце наступает плато, когда идти тяжело. Единственный двигатель — собственная энергия, мотивация и личный пример. Нужен коучинг сотрудников, когда подбадриваешь, проговариваешь, обсуждаешь.

Естественно, саботаж был. Люди приходили, задавали провокационные вопросы, возражали. С каждым мы разговаривали. Ключевой момент — это добровольность. В agile нельзя никого заставлять. Хочешь делать — делай. Не хочешь — не делай. Важнейших людей я включал с помощью личных разговоров, личного коучинга, убеждения. Возражения были, но из клиники никто не уволился.

Соревнования не проводили. Но мы завели папочки с именами людей и складывали в них карточки с задачами, которые человек завершил. По итогам месяца их считали. Сами собой начинались сравнения, обсуждения. Премии и награды мы не вручали. И система не сказывалась на зарплате. Строгая рекомендация: не привязывать agile к зарплате. Зарплата врача зависит от результата: если доктор лечит больше и лучше, его зарплата растет. У управленца она зависит от успехов компании. Agile влияет на доход косвенно. Человек переходит на эту систему, лучше работает, его зарплата растет.

Сейчас в систему я бы добавил больше точек контроля. С одной стороны, важна эмоциональная вовлеченность команды. С другой — важен четкий контроль исполнения. Сейчас я понимаю, что в некоторых моментах упустил ситуацию.

Еще я не воспитал agile-преемника, который бы занял мое место и продолжил дело. Когда я переключился на другой объект, agile постепенно сошел на нет. Но в результате выросли директор и главврач, которые потом перешли в другую клинику. Такой стиль управления мотивирует сотрудников принимать решения, брать ответственность, поэтому они быстро растут.

В какой-то момент люди сами начали высказывать гипотезы и предложения. Появляется проблема, происходит обсуждение, и сотрудники сами ее решают. Например, у старшей медсестры не хватало рук, требовались медсестры. Администраторы сами предложили распечатать объявления на принтере и расклеить их по району. Казалось бы, не их зона ответственности, но коллектив вовлекается.

Еще важный вывод: не стоит тратить время и ресурсы на человека, который не хочет добиваться результата и профессионально расти. Не всем можно помочь. У человека может быть другое мнение, взгляд, сомнения. С этим можно работать. Но если человек не хочет добиваться результата, тащить его на себе нельзя.

Сейчас в «ПрезиДенте» мы инвестируем в развитие менеджеров. Проводим стратегические сессии для себя и сторонних компаний, вводим agile и другие современные технологии. Постоянно учимся сами и учим других. Только опыт и знания помогают воспринимать клинику комплексно и грамотно интегрировать менеджмент, маркетинг, сервис и медицину. Система дает серьезное преимущество в кадровых вопросах. Если вы талантливый топ-менеджер или главврач и хотите развиваться, обращайтесь ко мне в Facebook, у нас для вас найдутся интересные проекты.

В следующих проектах я не вводил agile в чистом виде, но постоянно использую Scrum и Trello. Карточка в Trello может использоваться как двухминутная задача, так и двухнедельный проект, внутри которого располагаются цели, чеклисты (списки подзадач), комментарии и рабочие документы по проектам. Иногда даже в работе с подрядчиками. Например, мы интегрировали IT продукт, сделали общую доску и быстро двигались по проекту.

Всем ли клиникам подходит agile? Нет. Оцените, на каком этапе развития находится команда. Agile — крутая система для зрелой команды хороших специалистов. В новой клинике, где идет притирка, команда формируется, методология не работает.

Задача управленца — диагностировать ситуацию, этап развития клиники, проблемы и подобрать оптимальный метод управления.

Благодаря инструментам и поддержке коллектива мы перевыполнили поставленные цели. На окупаемость вышли быстро, дальше только плюсовали. Через год я отошел от управления этой клиникой, занялся другими объектами. С некоторыми сотрудниками общаемся до сих пор. Agile исчез, но клиника успешно работает до сих пор.

#### **Вопросы и задания для анализа:**

1. Приведите примеры проблем, с которыми столкнулся руководитель группы клиник стоматологической сети
2. Опишите, какие вопросы (2-3) в клинике необходимо было решать в первую очередь.
3. Приведите примеры 2-3 управленческих решений связанных с функциями планирования, организации, координации, регулирования, мотивации, контроля и оценки.
4. Приведите примеры (2-3) стратегических, тактических и оперативных решений.
5. Приведите примеры (2-3) управленческих решений различных по полю принятия (см. классификацию управленческих решений).
6. Какая форма принятия (разработки) решений наиболее часто использовалась руководитель группы клиник стоматологической сети?
7. Приведите пример неудачных управленческих решений руководителя.
8. С какими негативными проявлениями пришлось бороться руководителю?
9. Что такое Agile? Каковы основополагающие принципы Agile-манифеста?
10. Чем инновационная система управления отличается от традиционной система управления?
11. Что такое Trello? Какие Возможности позволяет реализовать данный инструмент?
12. Каковы итоги управленческой деятельности Сергея Мельникова?

#### **4.2.2. Примеры ситуационных задач**

**Задание 1. Описание ситуации:** Главный врач многопрофильного ЛПУ поставил перед кадровой службой задачу: закрытие вакантных должностей: зав. терапевтическим отделением, медицинский статистик, инженер по пожарной безопасности, палатной медицинской сестры (2 человека), санитарки в хирургическое отделение(2 человека).

##### **Вопросы и задания:**

1. Определите за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале на каждую должность в планируемом году.
2. Перечислите преимущества и недостатки выбранных источников привлечения персонала в данной ситуации.

**Задание 2. Ознакомьтесь с ситуацией.** На ряде фармацевтических предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На предприятии заводе «Фармкох», например, придумали такую вещь, как «команда 100» – это 100 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и сотрудники служб, специалисты, простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 100»?

**Задание 3.** Составьте общую схему процесса управления проектной деятельностью в медицинской организации.

**Задание 4.** Определите инструменты ПО.

#### 4.2.3. Примеры тем для докладов-презентаций

1. Стратегии развития медицинской организации.
2. Стратегии управления персоналом в медицинской организации
3. Стратегии продвижения медицинских товаров и услуг.
4. Формирование конкурентных преимуществ медицинской организации.
5. Маркетинговые стратегии в медицинских организациях.
6. Стратегии осуществления изменений в учреждении здравоохранения.
7. Стратегическая устойчивость медицинской организации.
8. Бизнес-планирование в медицинской организации.
9. Роль рекламы в маркетинговой деятельности.
10. Повышение конкурентоспособности медицинской организации.
11. Дорожная карта как инструмент реализации проектной деятельности.
12. Проектная деятельность в здравоохранении РФ.
13. Программная деятельность в здравоохранении РФ.

#### 4.2.4 Примеры контрольных вопросов

1. В чем заключается системный подход в работе с медицинским персоналом?
2. Что включает в себя управление кадрами в учреждениях здравоохранения?
3. Каким должен быть реальный план набора кадров?
4. Какие существуют источники поиска медицинского персонала?
5. Каковы особенности отбора персонала в учреждениях здравоохранения?
6. Каково основное значение процесса адаптации персонала?
7. Какие существующие методы обучения преобладают в вашей организации?
8. Какие предпосылки и условия карьерного роста существуют или должны быть в вашей организации?
9. Что является основным в оценке труда главного врача, главной медицинской сестры? С чем связаны трудности оценки ее деятельности?
10. Для чего необходим резерв кадров? Каковы методы его формирования?
11. Охарактеризуйте образовательный климат в вашей организации.
12. Каковы особенности управления материальными ресурсами организации?
13. Каковы особенности управления информационными ресурсами организации?
14. Какова роль и значение заключения трудового договора с работником?
15. Какова суть теоретических подходов к проблеме лидерства с позиций личных качеств руководителя (теории X, Y)?
16. В чем состоят особенности поведенческого подхода к проблеме лидерства (стили: авторитарный, демократический, либеральный, бюрократический)?
17. Охарактеризуйте различные концепции ситуационного лидерского поведения (модели лидерства Фидлера, Херси и Бленчарда, Хауза и Митчелла и др.
18. Каковы основные положения подхода к классификации стилей лидерства с позиций доверия лидера к своим подчиненным (системы Р.Лайкерта)?
19. Какие источники власти и влияния преобладают в вашей организации?
20. Какая связь между руководством и лидерством?
21. Какое значение имеет лидерство в управлении сестринским делом? Какую бы модель лидерства Вы бы хотели принять для себя?
22. Перечислите управленческие конфликты в медицинском деле, различающиеся по функциям управления, и назовите их причины



23. Охарактеризуйте различные стили поведения в конфликте. Какой стиль вы наиболее часто применяете в своей деятельности?
24. Раскройте содержание основных методов предупреждения и урегулирования конфликтных ситуаций.
25. Почему один и тот же стиль управления подходит на всем подразделениям организации?
26. На каких принципах формируется долгосрочная деятельность команды?
27. Какие свойства отличают эффективно работающую команду от не эффективно работающей?
28. Какие факторы наиболее часто вызывают стресс в работе вашего учреждения?
29. Что, по вашему мнению, способствует эффективной нейтрализации стрессов?
30. Охарактеризуйте различные стили поведения в конфликте.
31. Раскройте содержание основных методов предупреждения и урегулирования конфликтных ситуаций.
32. Почему один и тот же стиль управления подходит на всем подразделениям организации?
33. На каких принципах формируется долгосрочная деятельность команды?
34. Какие свойства отличают эффективно работающую команду от не эффективно работающей?
35. Какие факторы вызывают стресс?
36. Что, по вашему мнению, способствует эффективной нейтрализации стрессов?
37. Каковы основные нормативные документы по реализации проектной деятельности в здравоохранении РФ ?

#### 4.2.5 Примеры тестовых заданий

1. Понятие организации правильно употреблять когда речь идет о.....
  - а) учреждении;
  - б) процессе;
  - в) объединении;
  - г) все перечисленные положения верны;
2. Понятие организации ...
  - а) группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения стоящих перед ними целей с помощью материальных, правовых, экономических и других условий
  - б) группа лиц, создавших свое предприятие
  - в) обособление различных видов деятельности и закрепление их за субъектами, справляющимися с ними успешно
  - г) все вышесказанное.
3. При системном подходе организация рассматривается как:
  - а) совокупность элементов, взаимосвязанных между собой;
  - б) развивающаяся, саморегулируемая система;
  - в) некая целостность, существующая для удовлетворения общественных потребностей;
  - г) все вышеперечисленное.
4. Виды организаций
  - а) формальная и неформальная;
  - б) комитеты и рабочие группы;
  - в) командная группа и рабочая группа;
  - г) все вышесказанное.
5. Основные признаки организации
  - а) психологический климат, культура, сплоченность;
  - б) цель, разделение труда, обособленность, культура, саморегулирование;
  - в) цель, сплоченность, психологическая совместимость;

г) все выказывания не верны.

6. Организационная структура, определение

а) официальные группы работников, ответственных за выполнение определенных функций;

б) совокупность контактов между людьми, основанных на должностных инструкциях, обязанности и ответственности между сотрудниками;

в) упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений организации, обособившихся в результате внутреннего процесса разделения труда;

г) графическое изображение организации

7. Типы организационных структур

а) линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная;

б) матричная, угольная, функциональная, линейная;

в) линейно-функциональная, угольная, матричная;

г) штабная, поперечная, линейная, матричная.

8. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях, когда особое значение имеет скорость обновления продукции:

а) линейная;

б) матричная;

в) дивизиональная;

г) угловая;

9. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях централизованной экономики:

а) поперечная;

б) линейно-функциональная;

в) дивизиональная;

г) функциональная.

10. Выберите правильное утверждение:

а) линейный руководитель старше функционального, поэтому тол он принимает решения;

б) функциональный руководитель старше линейного, так как имен он отвечает за все что происходит в его сфере деятельности;

в) линейные и функциональные руководители работают на одном уровне, просто разделены их полномочия;

г) все зависит от ситуации.

11. Определите понятие «национального проекта» (программы):

а) проект (программа), обеспечивающий достижение целей и целевых показателей, выполнение задач, определенных Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. N 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года", а также по поручению и (или) указанию Президента РФ, Председателя Правительства РФ, Правительства РФ, решению Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (далее - Совет), президиума Совета

б) проект, обеспечивающий достижение целей, целевых и дополнительных показателей, выполнение задач национального проекта и (или) достижение иных целей и показателей, выполнение иных задач по поручению и (или) указанию Президента РФ, поручению Председателя Правительства РФ, Правительства РФ, решению Совета, президиума Совета, поручению куратора соответствующего национального проекта

в) проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности федерального органа исполнительной власти

г) проект, обеспечивающий достижение целей, показателей и результатов федерального проекта, мероприятия которого относятся к законодательно

д) установленным полномочиям субъекта РФ, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории указанного субъекта РФ

12. Результат внедрения проекта в медицинской организации включает:

- 1) приведение в соответствие условий оказания мед услуг лицензионным требованиям
- 2) повышение доступности медицинской помощи, уменьшение сроков ожидания исследования и его результатов, повышение удовлетворенности населения уровнем и качеством оказания медицинской помощи
- 3) возможность проведения всего комплекса необходимых лабораторных исследований при однократном посещении
- 4) отказ от примитивной лабораторной техники в разрозненных подразделениях в пользу централизации автоматизированных приборов с высокой пропускной способностью и расширенным спектром проводимых исследований
- 5) повышение достоверности результатов исследований за счет уменьшения доли «ручных» методов и использования оборудования более высокого класса
- 6) повышение эффективности использования оборудования и кадровых ресурсов
- 7) снижение финансовых затрат (штаты, реактивы, оборудование, транспортные расходы)

#### 4.3 Вопросы на зачет:

1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджменте. Менеджмент как наука и искусство.
2. Сущность, цели и задачи менеджмента.
3. Внутренняя и внешняя среда организации.
4. Функции менеджмента. Цикл менеджмента.
5. Организационная структура управления, виды, характеристика, условия эффективного применения.
6. Линейно-функциональная структура управления, условия эффективного применения.
7. Линейная структура управления, условия эффективного применения.
8. Матричная структура управления, условия эффективного применения.
9. Формальные и неформальные группы в организации.
10. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в организации. Пирамида уровней управления.
11. Составные части и правила эффективной коммуникации.
12. Виды планов перспективные и стратегические, бизнес-план.
13. Мотивация: понятия и виды.
14. Содержательные концепции мотивации.
15. Понятие и принципы контроля.
16. Виды, этапы процесса контроля.
17. Экономические и административные методы управления
18. Психологические и социальные методы управления
19. Методы выхода из конфликтных ситуаций.
20. Понятие власти. Типы и характеристика власти и влияния.
21. Стили руководства.
22. Требования к решениям и их классификация. Этапы принятия решений.
23. Методы принятия решений.
24. Конфликт как процесс. Виды конфликтов.
25. Характеристика традиционных теорий лидерства.
26. Характеристика новых подходов к лидерству.
27. Понятия контроля в организации. Виды осуществления контроля.
28. Понятие организационной культуры, ее функции и виды.
29. Развернутая схема управления персоналом
30. Планирование кадров. Поиск персонала
31. Стадии и формы адаптации персонала. Профессиональное развитие персонала
32. Оценка персонала. Текучесть кадров.
33. Резерв кадров. Этапы работы с резервом.
34. Инновационный кадровый потенциал.

35. Факторы блокирующие и поддерживающие инновационную деятельность в коллективе
36. Направленность нововведений в кадровой работе в традиционной и инновационной организации
37. Карьера в трудовой деятельности, виды, способы формирования, модели.
38. Цели, задачи и виды маркетинга.
39. Влияние факторов маркетинговой среды на деятельность медицинской организации.
40. Особенность маркетинга в сфере здравоохранения.
41. Целесообразность оценки конкурентных преимуществ медицинской организации
42. Обзор методов прогнозирования и измерения спроса.
43. Экспертные оценки как источник маркетинговой информации.
44. Метод фокус-группы в маркетинговых исследованиях медицинской организации.
45. Перспективы использования сегментационного подхода в организации маркетинговой деятельности медицинского предприятия.
46. Исследование изменения предпочтений потребителей в медицинской организации.
47. Стратегии маркетинга на различных этапах жизненного цикла медицинского товара или услуги.
48. Решения в области товарных линий. Принятие решений в области торговых марок.
49. Проблемы поддержания качества и конкурентоспособности медицинских товаров и услуг.
50. Методические подходы к оценке качества и конкурентоспособности медицинских товаров и услуг.
51. Инициирование изменения цен и реакция на ценовые изменения.
52. Управление каналом распределения. Динамика каналов распределения
53. Сотрудничество, конфликты и конкуренция в каналах распределения.
54. Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями.
55. Роль рекламы в деятельности медицинской организации.
56. Основные нормативные документы по реализации проектной деятельности в здравоохранении РФ и РБ.
57. Организационная структура системы управления проектами.
58. Формирование команды проекта, распределение ролей и функций, схема взаимодействия членов офисного проекта.
59. Проектные индикаторы (цель, ресурсы, ожидаемые эффекты, риски).

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (печатные, электронные издания, интернет и другие сетевые ресурсы)

### 5.1. Перечень основной литературы

№ п/п	Наименование согласно библиографическим требованиям	Количество экземпляров	
		На кафедре	В библиотеке
1.	Основы медицинского менеджмента и маркетинга : учебное пособие / Н. Г. Петрова, И. В. Додонова, С. Г. Погосян. - СПб. : Фолиант, 2013. - 352 с. - ISBN 9785939292375.	-	1
2.	Финансовый менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / Т.К. Рахыпбеков ; Рахыпбеков Т.К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - 312 с. - ISBN ISBN 978-5-9704-2184-0. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970421840.html">https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970421840.html</a> - Режим доступа: по подписке.	-	Электронный ресурс

**5.2 Дополнительная литература:**

№ п/п	Наименование согласно библиографическим требованиям	Количество экземпляров	
		На кафедре	В библиотеке
1.	Экономические основы эффективного управления медицинской организацией : монография / В.М. Чернышев, О.В. Пушкарев, О.В. Стрельченко ; Чернышев В.М. ; Пушкарев О.В. ; Стрельченко О.В. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2021. - 376 с. - ISBN 978-5-9704-6306-2. - Текст электронный. - URL: <a href="https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785970463062.htm">https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785970463062.htm</a> 1. - Режим доступа: по подписке.	-	Электронный ресурс
2.	Стратегический менеджмент: Стратегия развития предприятия : учебное пособие / Г. В. Бережнов, И. С. Войнов ; Г. В. Бережнов, И. С. Войнов. - Астрахань : Астраханский ГМУ, 2017. - 184 с. - ISBN 9785442403404. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://www.books-up.ru/ru/read/strategicheskij-menedzhment-strategiya-razvitiya-predpriyatiya-11263209/">https://www.books-up.ru/ru/read/strategicheskij-menedzhment-strategiya-razvitiya-predpriyatiya-11263209/</a> . - Режим доступа: по подписке.	-	Электронный ресурс
3.	Фармацевтический маркетинг: учебно-методическое пособие / Е. В. Алакаева, С. В. Кононова, М. А. Мищенко, Н. Н. Чеснокова ; Нижегородская государственная медицинская академия. - Н. Новгород : Ремедиум Приволжье, 2016. - 112 с. - ISBN 978-5-9061-2529-3.	-	1

**5.3. Электронные образовательные ресурсы, используемые в процессе преподавания дисциплины****5.3.1. Внутренняя электронная библиотечная система университета (ВЭБС)**

№ п/п	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа	Количество пользователей
1.	Внутренняя электронная библиотечная система (ВЭБС)	Труды профессорско-преподавательского состава академии: учебники и учебные пособия, монографии, сборники научных трудов, научные статьи, диссертации, авторефераты диссертаций, патенты.	с любого компьютера, находящегося в сети Интернет, по индивидуальному логину и паролю	Не ограничено

**5.3.2. Доступы, приобретенные университетом**

№	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа	Количество пользователей
1.	База данных «Медицина. Здравоохранение (ВО) и «Медицина. Здравоохранение (СПО)» в составе базы данных	Учебники и учебные пособия для высшего медицинского и фармацевтического образования	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства (на	Не ограничено Срок действия: до 31.12.2021

	«Электронная библиотека технического ВУЗа (ЭБС «Консультант студента»)		платформе Электронной библиотеки ПИМУ)	
2.	База данных «Консультант врача. Электронная медицинская библиотека»	Национальные руководства, клинические рекомендации, учебные пособия, монографии, атласы, справочники и др.	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства (на платформе Электронной библиотеки ПИМУ)	Не ограничено Срок действия: до 31.12.2021
3.	База данных «Электронная библиотечная система «Букап»	Учебная и научная медицинская литература российских издательств, в т.ч. переводные издания. Коллекция подписных изданий формируется точно.	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства. (на платформе Электронной библиотеки ПИМУ). С компьютеров университета – доступ автоматический.	Не ограничено Срок действия: до 31.05.2022
4.	Электронная библиотека «Юрайт»	Коллекция изданий по психологии, этике, конфликтологии	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства (на платформе Электронной библиотеки ПИМУ)	Не ограничено Срок действия: до 31.12.2021
5.	Электронные периодические издания в составе базы данных «НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY»	Электронные медицинские журналы	Доступ – с компьютеров университета.	Не ограничено Срок действия: до 31.12.2021
6.	Электронный абонемент ЦНМБ	Электронные копии научных и учебных	Доступ к электронному	Ограничена выдача (700

	Первого МГМУ им. И.М. Сеченова	изданий из фонда ЦНМБ	документу предоставляется на определенный срок по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера	док. в год)
7.	Интегрированная информационно-библиотечная система (ИБС) научно-образовательного медицинского кластера Приволжского федерального округа – «Средневолжский» (договор на бесплатной основе)	Электронные копии научных и учебных изданий из фондов библиотек-участников научно-образовательного медицинского кластера ПФО «Средневолжский»	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства	Не ограничено Срок действия: Не ограничен
8.	Электронная справочно-правовая система «Консультант Плюс» (договор на бесплатной основе)	Нормативные документы, регламентирующие деятельность медицинских и фармацевтических учреждений	Доступ – с компьютеров научной библиотеки	Не ограничено Срок действия: Не ограничен
9.	Национальная электронная библиотека (НЭБ) (договор на бесплатной основе)	Электронные копии изданий (в т.ч. научных и учебных) по широкому спектру знаний	Научные и учебные произведения, не переиздававшиеся последние 10 лет – в открытом доступе. Произведения, ограниченные авторским правом, – с компьютеров научной библиотеки	Не ограничено Срок действия: Не ограничен

### 5.3.3. Ресурсы открытого доступа (указаны основные)

№	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа	Количество пользователей
<b>Отечественные ресурсы</b>				
1.	Федеральная электронная медицинская библиотека (ФЭМБ)	Полнотекстовые электронные копии печатных изданий и оригинальные	Доступ любого компьютера и мобильного устройства	Не ограничено

		электронные издания по медицине и биологии		
2.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	Российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты научных публикаций, в том числе электронные версии российских научных журналов.	Доступ любого компьютера и мобильного устройства	Не ограничено
3.	Научная электронная библиотека открытого доступа КиберЛенинка	Полные тексты научных статей с аннотациями, публикуемые в научных журналах России и Ближнего зарубежья	Доступ любого компьютера и мобильного устройства	Не ограничено
<b>Зарубежные ресурсы в рамках Национальной подписки</b>				
1.	Электронная коллекция издательства Springer	Полнотекстовые научные издания (журналы, книги, статьи, научные протоколы, материалы конференций и др.) по естественно-научным, медицинским и гуманитарным наукам	Доступ – с компьютеров университета.	Не ограничено
2.	База данных периодических изданий издательства Wiley	Периодические издания издательства Wiley по естественно-научным, медицинским и гуманитарным наукам	Доступ – с компьютеров университета, с любого компьютера по индивидуальному логину и паролю	Не ограничено
3.	Электронная коллекция «Freedom» на платформе Science Direct	Книги и периодические издания издательства «Elsevier» по естественно-научным, медицинским и гуманитарным наукам	Доступ – с компьютеров университета, с любого компьютера по индивидуальному логину и паролю	Не ограничено
4.	БД Scopus	Международная реферативная база данных научного цитирования	Доступ – с компьютеров университета, с любого компьютера по индивидуальному логину и паролю	Не ограничено



5.	БД Web of Science Core Collection	Международная реферативная база данных научного цитирования	Доступ – с компьютеров университета, с любого компьютера по индивидуальному логину и паролю	Не ограничено
6.	БД Questel Orbit	Патентная база данных компании Questel	Доступ – с компьютеров университета	Не ограничено
<b>Зарубежные ресурсы открытого доступа</b>				
1.	PubMed	Поисковая система Национальной медицинской библиотеки США для поиска публикаций по медицине и биологии в англоязычных базах данных «Medline», «PreMedline» и файлах издательских описаний	Доступ любого компьютера и мобильного устройства	Не ограничено
2.	Directory of Open Access Journals	Директория открытого доступа к полнотекстовой коллекции периодических изданий (свыше 11 тыс. назв.)	Доступ любого компьютера и мобильного устройства	Не ограничено
3.	Directory of open access books (DOAB)	Директория открытого доступа к полнотекстовой коллекции научных книг (свыше 10 тыс.)	Доступ любого компьютера и мобильного устройства	Не ограничено

## 6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

### 6.1. Перечень помещений, необходимых для проведения аудиторных занятий по дисциплине.

- лекционные аудитории

Для проведения практических занятий на базе корпуса по адресу пр. Гагарина, 68 имеется:

- 3 учебных комнаты площадью 36, 28, 28 м<sup>2</sup>.

### 6.2. Перечень оборудования, необходимого для проведения аудиторных занятий по дисциплине.

Наименование	Количество
Компьютеры:	3
Celeron 1700	1
Core i3, i7-920	2
NEW/C2D	1
ноутбук Fujitsu Siemens Amilo	3
Принтеры лазерные: ML-1645	3
Samsung ML-1210	1

МФУ Canon ME- Y018, 3110	2
Мультимедиа проектор Epson EMP-S3	2
Доска одноэлементная для мела 1000*2000	3

**6.3. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:**

№ п.п.	Программное обеспечение	кол-во лицензий или пользова телей	Тип программного обеспечения	Производитель	Номер в едином реестре российского ПО	№ Договора от Дата договора
1	Wtware	100	Операционная система тонких клиентов	Ковалёв Андрей Александров ич	1960	2471/05-18 ИП Ковалев от 28.05.2018
2	МойОфис Стандартны й. Лицензия Корпоратив ная на пользовател я для образовател ьных организаций , без ограничения срока действия, с правом на получение обновлений на 1 год.	220	Офисное приложение	ООО "НОВЫЕ ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГ ИИ"	283	715Ц ООО "Рубикон" от 17.12.2018
3	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Расширенны й Russian Edition. 1000-1499 Node 1 year Educational Renewal License - Лицензия	1500	Средства антивирусной защиты	АО "ЛАБОРАТ ОРИЯ КАСПЕРСКОГО"	207	04-ЗК АО ЦКТ "МАЙ" от 10.02.2021
4	LibreOffice		Офисное приложение	The Document Foundation	Свободно распростран яемое ПО	
5	Windows 10 Education	700	Операционные системы	Microsoft	Подписка Azure Dev Tools for	2221 ООО "Софттекс" от

					Teaching	01.11.2018
6	СПС Консультант Плюс	50	Справочная система	ЗАО "КОНСУЛЬ ТАНТ ПЛЮС"	212	03-ЗК ООО "Апрель ИНФО" от 09.02.2021
7	Яндекс.Брау зер		Браузер	ООО «ЯНДЕКС»	3722	
8	Secret Net Studio	150	Средство защиты информации от несанкциониров анного доступа	ООО «Код Безопасност и»	3855	800Ц ООО «Софтлайн Проекты» от 31.12.2019
9	Подписка на MS Office Pro на 170 ПК для ФГБОУ ВО "ПИМУ" Минздрава России	170	Офисное приложение	Microsoft		23618/НН1 0030 ООО "Софтлайн Трейд" от 04.12.2020



федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Приволжский исследовательский медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра  
Экономики, менеджмента и медицинского права

**ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ**  
в рабочей программе по дисциплине  
«Основы менеджмента и маркетинга в медицинских организациях»

Форма обучения: очно-заочная

направление подготовки 09.04.02 Информационные системы и технологии  
профиль «Информационные системы и технологии в здравоохранении»

№ пп	Наименование раздела	Содержание внесенных изменений	Дата вступления изменений в силу	Подпись исполнителя
1	<i>Электронные образовательные ресурсы, используемые в процессе преподавания дисциплины (п.5.3)</i>	<i>Актуализированы электронные образовательные ресурсы, используемые в процессе преподавания дисциплины (Приложение 1)</i>	<i>01.09.2022г.</i>	
2	<i>Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (п.6.3)</i>	<i>Актуализирован перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (Приложение 2)</i>	<i>01.09.2022г.</i>	

Утверждено на заседании кафедры  
Протокол № 7 от «15» июня 2022 г.

Зав.кафедрой экономики,  
Менеджмента и медицинского права,  
д.м.н., доцент

 Т.В. Поздеева

### 5.3. Электронные образовательные ресурсы, используемые в процессе преподавания дисциплины:

#### 5.3.1. Внутренняя электронная библиотечная система университета (ВЭБС)

Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа	Кол-во пользователей
Внутренняя электронная библиотечная система (ВЭБС): <a href="http://nbk.pimunn.net/MegaPro/Web">http://nbk.pimunn.net/MegaPro/Web</a>	Труды сотрудников ПИМУ (учебники, учебные пособия, сборники задач, методические пособия, лабораторные работы, монографии, научные статьи, диссертации, авторефераты диссертаций, патенты и др.)	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства (на платформе Электронной библиотеки ПИМУ)	Не ограничено

#### 5.3.2. Доступы, приобретенные университетом

№ п/п	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа	Кол-во пользователей
1.	База данных «Медицина. Здравоохранение (ВО) и «Медицина. Здравоохранение (СПО)» в составе базы данных «Электронная библиотека технического ВУЗа (ЭБС «Консультант студента»): <a href="https://www.studentlibrary.ru/">https://www.studentlibrary.ru/</a>	Учебники и учебные пособия для высшего медицинского и фармацевтического образования	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства (на платформе Электронной библиотеки ПИМУ)	Не ограничено Срок доступа: до 31.12.2022
2.	База данных «Консультант врача. Электронная медицинская библиотека»: <a href="https://www.rosmedlib.ru/">https://www.rosmedlib.ru/</a>	Национальные руководства, клинические рекомендации, учебные пособия, монографии, атласы, справочники и др.	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства (на платформе Электронной библиотеки ПИМУ)	Не ограничено Срок доступа: до 31.12.2022
3.	База данных «Электронная библиотечная система «Букап»: <a href="https://www.books-up.ru/">https://www.books-up.ru/</a>	Учебная и научная медицинская литература российских издательств (коллекция подписных изданий)	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства (на платформе Электронной библиотеки ПИМУ)	Не ограничено Срок доступа: до 31.05.2022

		формируется точечно). Коллекции изданий вузов- участников проекта «Большая медицинская библиотека».		
4.	Электронная библиотека «Юрайт»: <a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>	Коллекция изданий по психологии, этике, конфликтологи и	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства (на платформе Электронной библиотеки ПИМУ)	Не ограничено Срок доступа: до 11.02.2023
5.	Электронные периодические издания в составе базы данных «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU»: <a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>	Электронные медицинские журналы	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства (после регистрации с компьютеров ПИМУ)	Не ограничено Срок доступа: до 11.02.2023
6.	Интегрированная информационно- библиотечная система (ИБС) научно- образовательного медицинского кластера Приволжского федерального округа – «Средневолжский» (договор на бесплатной основе)	Электронные копии научных и учебных изданий из фондов библиотек- участников научно- образовательно го медицинского кластера ПФО «Средневолжск ий	Доступ предоставляется по заявке на по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства	Не ограничено Срок доступа: бессрочно
7.	Сетевая электронная библиотека (СЭБ) (на платформе Электронно- библиотечной системы «Лань») (договор на бесплатной основе): <a href="https://e.lanbook.com/books">https://e.lanbook.com/books</a>	Коллекции изданий вузов- участников СЭБ различной тематической направленност и (в том числе по медицине и биологии)	Доступ по индивидуальному логину и паролю с любого компьютера и мобильного устройства (на платформе Электронной библиотеки ПИМУ)	Не ограничено Срок доступа: бессрочно
8.	Национальная электронная библиотека (НЭБ) (договор на бесплатной основе):	Электронные копии изданий (в т.ч. научных	Научные и учебные произведения, не переиздававшиеся	Не ограничено Срок

	<a href="http://нэб.рф/">http://нэб.рф/</a>	и учебных) по широкому спектру знаний	последние 10 лет – в открытом доступе. Произведения, ограниченные авторским правом, – с компьютеров научной библиотеки	доступа: бессрочно
9.	Электронная справочно-правовая система «Консультант Плюс» (договор на бесплатной основе)	Нормативные документы, регламентирующие деятельность медицинских и фармацевтических учреждений	Доступ – с компьютеров научной библиотеки	Не ограничено Срок доступа: бессрочно
10.	Электронные коллекции издательства Springer (в рамках Национальной подписки): <a href="https://rd.springer.com/">https://rd.springer.com/</a>	Полнотекстовые научные издания (журналы, книги, статьи, научные протоколы, материалы конференций и др.) по естественно-научным, медицинским и гуманитарным наукам	Доступ – с компьютеров университета, с любого компьютера по индивидуальному логину и паролю ( <i>требуется персональная регистрация из сети университета с использованием корпоративной почты</i> )	Не ограничено
11.	База данных периодических изданий издательства Wiley (в рамках Национальной подписки):: <a href="http://www.onlinelibrary.wiley.com">www.onlinelibrary.wiley.com</a>	Периодические издания издательства Wiley по естественно-научным, медицинским и гуманитарным наукам	Доступ – с компьютеров университета, с любого компьютера по индивидуальному логину и паролю ( <i>требуется персональная регистрация из сети университета</i> )	Не ограничено
12.	Электронная коллекция «Freedom» на платформе Science Direct (в рамках Национальной подписки): <a href="https://www.sciencedirect.com">https://www.sciencedirect.com</a> .	Периодические издания издательства Elsevier по естественно-научным, медицинским и гуманитарным наукам	Доступ – с компьютеров университета, с любого компьютера по индивидуальному логину и паролю ( <i>требуется персональная регистрация из сети университета с использованием</i>	Не ограничено

			корпоративной почты)	
13.	База данных Scopus	Международная реферативная база данных научного цитирования	Доступ – с компьютеров университета, с любого компьютера по индивидуальному логину и паролю (требуется персональная регистрация из сети университета с использованием корпоративной почты)	Не ограничено
14.	База данных Questel Orbit	Патентная база данных компании Questel	Доступ – с компьютеров университета	Не ограничено

### 5.3.3. Ресурсы открытого доступа (указаны основные)

№ п/п	Наименование электронного ресурса	Краткая характеристика (контент)	Условия доступа
1.	Федеральная электронная медицинская библиотека (ФЭМБ): <a href="https://rucml.ru/pages/femb">https://rucml.ru/pages/femb</a>	Полнотекстовые электронные копии печатных изданий и оригинальные электронные издания по медицине и биологии	Доступ с любого компьютера и мобильного устройства
2.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: <a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>	Российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты научных публикаций, в том числе электронные версии российских научных журналов.	Доступ с любого компьютера и мобильного устройства
3.	Научная электронная библиотека открытого доступа КиберЛенинка: <a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a>	Полные тексты научных статей с аннотациями, публикуемые в научных журналах России и ближнего зарубежья. Полные тексты научных статей с аннотациями, публикуемые в научных журналах России и Ближнего зарубежья	Доступ с любого компьютера и мобильного устройства
4.	Рубрикатор клинических рекомендаций Минздрава РФ: <a href="https://cr.minzdrav.gov.ru/#!/">https://cr.minzdrav.gov.ru/#!/</a>	Клинические рекомендации (протоколы лечения), алгоритмы действий врача (блок-схемы, пути ведения), методические рекомендации, справочная информация	Доступ с любого компьютера и мобильного устройства
5.	PubMed:	Поисковая система Национальной	Доступ с любого



	<a href="https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed">https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed</a>	медицинской библиотеки США для поиска публикаций по медицине и биологии в англоязычных базах данных «Medline», «PreMedline» и файлах издательских описаний	компьютера и мобильного устройства
6.	Directory of Open Access Journals: <a href="https://www.doaj.org/">https://www.doaj.org/</a>	Директория открытого доступа к полнотекстовой коллекции периодических изданий (свыше 11 тыс. назв.)	Доступ любого компьютера и мобильного устройства
7.	Directory of open access books (DOAB): <a href="https://www.doabooks.org/">https://www.doabooks.org/</a>	Директория открытого доступа к полнотекстовой коллекции научных книг (свыше 10 тыс.)	Доступ любого компьютера и мобильного устройства

**6.3. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:**

№ п.п.	Программное обеспечение	Кол-во лицензий или польза вателей	Тип программного обеспечения	Производитель	Номер в едином реестре российского ПО	№ Договора от Дата договора
1	Программный комплекс CommuniGate Pro Ver. 6.3	11200	Платформа коммуникаций (электронная почта, файловый обмен)	АО«СТАЛКЕР СОФТ»	7112	22с-1805 ООО "РПСНАБ" от 23.08.2022
2	WEBINAR (ВЕБИНАР)		Платформа для онлайн мероприятий	ООО "ВЕБИНАР ТЕХНОЛОГИ И"	3316	17-3К от 28.04.2022
3	Wtware	100	Операционная система тонких клиентов	Ковалёв Андрей Александрович	1960	2471/05-18 от 28.05.2018
4	МойОфис Стандартный. Лицензия Корпоративная на пользователя для образовательных организаций, без ограничения срока действия, с правом на получение обновлений на 1 год.	220	Офисное приложение	ООО "НОВЫЕ ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИ И"	283	без ограничени я с правом на получение обновлений на 1 год.
5	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Расширенный Russian Edition. 1000-1499 Node 1 year Educational Renewal License -	1500	Средства антивирусной защиты	АО "ЛАБОРАТОРИЯ КАСПЕРСКОГО"	207	04-3К АО ЦКТ "МАЙ" от 10.02.2022

	Лицензия					
6	Trusted.Net	10000	Средства управления доступом к информационным ресурсам	ООО "Цифровые технологии"	1798	218 от 13.12.2021
7	LibreOffice		Офисное приложение	The Document Foundation	Свободно распространяемое ПО	
8	Windows 10 Education	700	Операционные системы	Microsoft	Подписка Azure Dev Tools for Teaching	
9	Яндекс.Браузер		Браузер	ООО «ЯНДЕКС»	3722	