

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Семенов Юрий Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 22.03.2026 08:55:26  
Уникальный программный ключ:  
7ee61f7810e60557bee49df655173820157a6d87

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Уральский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

Кафедра общественного здоровья и здравоохранения

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по образовательной  
деятельности,  
кандидат медицинских наук, доцент  
Ушаков А.А.

«20» июня 2025 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
Б1.В.02. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Уровень высшего образования: *магистратура*

Направление подготовки: *32.04.01 Общественное здравоохранение*

Профиль: *Управление качеством и безопасностью медицинской деятельности*

Квалификация: *магистр*

г. Екатеринбург

2025

Фонд оценочных средств «Стратегическое планирование» составлен в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) – магистратура по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 31.05.2017 г., № 485.

Информация о разработчиках:

| ФИО              | Должность                                       | уч.<br>степень |
|------------------|-------------------------------------------------|----------------|
| Ножкина Н.В.     | Профессор                                       | д.м.н.         |
| Русакова И.В.    | Доцент                                          | К.м.н.         |
| Чебыкина Т.В.    | зам. гл. врача ГАУЗ ЦГБ № 3 г.<br>Екатеринбурга | К.м.н          |
| Шкиндер Н.Л.     | доцент                                          | К.б.н.         |
| Благодарева М.С. | ассистент                                       |                |

Фонд оценочных средств обсужден и одобрен на заседании Методической комиссии специальностей аспирантуры и магистратуры (протокол № 4 от 02.04.2025 г.)

Рецензент: директор Института стоматологии д.м.н., профессор Ю.В. Мандра

## 1. Кодификатор

Структурированный перечень объектов оценивания – знаний, умений, навыков, учитывающий ФГОС представлен в таблице:

| Дидактическая единица                      | Индикаторы достижения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                        | УК, ПК                             |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Наименование                               | Знания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Навыки                                                                                                                                                                                                                                 |                                    |
| ДЕ 1.<br>Основы менеджмента                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность основных терминов и понятий в области менеджмента;</li> <li>- основные положения теории менеджмента;</li> <li>- факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировать основные понятия менеджмента;</li> <li>- применять основные положения теории менеджмента в работе руководителя здравоохранения;</li> <li>- анализировать внутренние переменные и влияние факторов внешней среды на организацию</li> <li>- планировать и моделировать процесс принятия управленческих решений; определять подходы к формулированию стратегии;</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные методы, стили управления</li> </ul>                                                                                                                                                  | УК-1, УК-2, УК-3, УК-6, ПК-6, ПК-7 |
| ДЕ 2.<br>Организация как объект управления | <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные характеристики организации и рабочей группы как объектов менеджмента.</li> <li>- подходы к проектированию организации, типы организационных структур;</li> <li>- формы и методы управления в здравоохранении, в том числе управления медицинским персоналом, качеством медицинской помощи;</li> <li>- сущность, преимущества и проблемы командного подхода в управлении организацией;</li> <li>- методологию планирования в здравоохранении.</li> <li>- порядок создания стратегического плана;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать особенности организационной культуры и разрабатывать мероприятия по ее формированию, укреплению и изменению;</li> <li>- определять подходы к формулированию стратегии;</li> <li>- применять основные теории мотивации в управлении медицинской организации;</li> <li>- определять требования к критериям и стандартам, применяемым при контроле над различными процессами в здравоохранении;</li> <li>- планировать систему контроля в медицинской организации;</li> <li>- применять различные формы лидерства, власти и</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- управления медицинской организацией в пределах профессиональной деятельности;</li> <li>- организации деловых процессов, процессов управления и процессов функционирования медицинс</li> </ul> | УК-1, УК-2, УК-3, УК-6, ПК-6, ПК-7 |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- подходы к выбору стратегии изменений;</li> <li>- методы мотивирования и стимулирования персонала;</li> <li>- характеристики основных видов и этапов контроля;</li> <li>виды документов, позволяющих координировать процессы управления;</li> <li>- порядок проведения делового совещания;</li> <li>- черты и условия эффективного лидерства;</li> <li>- различие между лидерством и руководством организацией, роль власти и личного влияния в управлении;</li> <li>- место и роль персонального менеджмента; важнейшие обязанности руководителя в процессе управления изменениями</li> </ul> | <p>влияния для достижения целей организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методики персонального менеджмента в практической деятельности;</li> <li>- выбирать оптимальную тактику и наиболее эффективные методы преодоления сопротивления переменам в своих организациях;</li> <li>- пользоваться информационно-аналитической системой управления медицинской организацией.</li> </ul> | <p>ких организац ий;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирова ния деятельно сти медицинск ой организац ии.</li> <li>- личносно го менедже нта, лидерства;</li> <li>- управлени я медицинск им персонало м, материаль ными и финансов ыми ресурсами ;</li> <li>- контроля ресурсов, процессов и результато в в медицинск ой организац ии.</li> </ul> |                                    |
| ДЕ 3. Эффективные коммуникации | <ul style="list-style-type: none"> <li>- типы коммуникаций и их особенности, способы построения эффективных коммуникаций;</li> <li>- порядок проведения делового совещания;</li> <li>-основные типы и причины конфликта, роль конфликта в организации;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать особенности организационной культуры и разрабатывать мероприятия по ее формированию, укреплению и изменению;</li> <li>- определять ситуации, требующие командного подхода в управлении;</li> </ul>                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- техника и приемы убеждения ;</li> <li>технологии управления медицинск им</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      | УК-1, УК-2, УК-3, УК-6, ПК-6, ПК-7 |

|  |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                     |  |
|--|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--|
|  | <p>-основные способы и средства управления конфликтами;</p> | <p>создавать команду для достижения поставленной цели;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать способы построения эффективных коммуникаций при проведении совещаний, переговоров;</li> <li>- выбирать средства коммуникации в соответствии с поставленными задачами; планировать и внедрять мероприятия, направленные на совершенствование коммуникаций;</li> <li>- выявлять источники, проводить анализ, вырабатывать и реализовывать эффективные способы разрешения конфликтов в организации;</li> </ul> | <p>персонало м.</p> |  |
|--|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--|

### Аттестационные материалы

Текущая и промежуточная аттестация магистрантов происходит в форме тестового контроля, подготовки рефератов, устного собеседования. Тестовый контроль предусматривает ответ на вопросы теста при завершении изучения дидактической единицы. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена по билетам и написания тестового контроля во втором семестре

#### 2.1. Вопросы экзаменационных билетов (с указанием УК, ОПК, ПК)

| №   | Вопрос                                                                                            | Компетенции                              |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1.  | Предмет и методы науки о менеджменте. Виды менеджмента.                                           | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 2.  | Особенности управленческого труда. Личность и менеджмент. Основные требования к менеджеру.        | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 3.  | Иерархия менеджмента. Принципы и методы управления.                                               | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 4.  | Основные школы управления.                                                                        | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 5.  | Внешняя среда и ее воздействие на организацию: STEEP – факторы, конкуренция, пять сил по Портеру. | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 6.  | Контур управления. Описание каждого этапа контура.                                                | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 7.  | SMART – модель формулирования цели, процесс планирования, этапы и типы контроля.                  | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 8.  | Методологические основы менеджмента: закономерности и принципы.                                   | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 9.  | Социальное управление: основные понятия и закономерности.                                         | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 10. | Особенности организации менеджмент-процессов.                                                     | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 11. | Информационное обеспечение менеджмента и информационные системы управления.                       | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 12. | Экономические и корпоративные основы менеджмента.                                                 | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 13. | Понятие об организации и ее структуре. Организация как система управления.                        | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 14. | Цели, функции, процесс и методы управления.                                                       | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |

|     |                                                                                      |                                          |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 15. | Принципы управления в современных концепциях менеджмента.                            | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 16. | Особенности управления в социальной сфере, в медицинских организациях.               | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 17. | Функции и уровни управления.                                                         | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 18. | Принципы, виды и методы планирования в здравоохранении.                              | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 19. | Государственная, муниципальная и частная системы здравоохранения.                    | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 20. | Особенности управления медицинской помощью и принципы руководства в здравоохранении. | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 21. | Моделирование и прогнозирование как методы принятия решений.                         | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 22. | Особенности управления кадровыми ресурсами в здравоохранении.                        | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 23. | Особенности управления информационными ресурсами в здравоохранении.                  | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 24. | Особенности управления финансовыми и материальными ресурсами в здравоохранении.      | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 25. | Особенности управления трудовыми процессами в здравоохранении.                       | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 26. | Стили управления. Власть в управлении. Лидерство.                                    | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 27. | Особенности управления конфликтами в здравоохранении.                                | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 28. | Особенности управления переменами в здравоохранении. Категории перемен (инноваций).  | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 29. | Особенности самоуправления в здравоохранении.                                        | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 30. | Особенности планирования здравоохранения. Этапы и основные методы планирования.      | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |
| 31. | Программно-целевое и функционально-отраслевое планирование.                          | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7 |

|     |                                                                                                                                                                 |                                                    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 32. | Контроль, виды и этапы контроля. Стандарты и критерии качества.                                                                                                 | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПКО-6, ПКО-7         |
| 33. | Значение коммуникационного процесса для эффективного управления. Межличностные и организационные коммуникации.                                                  | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7           |
| 34. | Основные этапы и приемы делового общения.                                                                                                                       | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6, ,<br>ПКО-6, ПКО-7       |
| 35. | Концепция эмоционального интеллекта. Осознание своих эмоций, проговаривание своих эмоций. Конфликт, типы и причины конфликта. Управление конфликтной ситуацией. | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ОПК-3, ПК-6,<br>ПК-7 |
| 36. | Мотивация персонала. Уровни ценностей. Методы мотивационной техники.                                                                                            | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ПК-6, ПК-7           |
| 37. | Виды обратной связи, этапы позитивной и корректирующей обратной связи.                                                                                          | УК-1, УК-2,<br>УК-3, УК-6,<br>ОПК-3, ПК-6,<br>ПК-7 |

**Экзаменационный билет включает 2 вопроса и ситуационную задачу:**

### **Примеры экзаменационных билетов:**

#### **Билет №1**

1. Предмет и методы науки о менеджменте. Виды менеджмента.
2. Мотивация персонала. Уровни ценностей. Методы мотивационной техники.

#### **Задача № 1**

В новостройке, на окраине города открылось новая медицинская организация (инфекционная больница). Одним из первых распорядительных документов главного врача стал приказ для ведущего маркетолога о необходимости соотнести принципы и приемы деятельности медицинской организации с общественными интересами.

1. Разработайте программу действий на завоевание понимания и восприятия со стороны общественности. Примените Ваши теоретические знания для обоснования предлагаемых Вами решений.
2. Какие виды маркетинга будет пропагандировать служба по организации общественного мнения?

#### **Билет №2**

1. Принципы, виды и методы планирования в здравоохранении.
2. Виды обратной связи, этапы позитивной и корректирующей обратной связи.

#### **Задача № 2**

Руководитель медицинской организации доверяет своим подчиненным и умело распределяет обязанности между ними. Она всегда готова прислушаться к критике в свой адрес и относится к ней с юмором, она поддерживает начинания молодых и уважает опыт старших. Ни одно дело в отделении не решается без тщательного обсуждения. Она чаще хвалит молодых специалистов за успехи, чем порицает за ошибки.

1. Укажите какому стилю управления отдает предпочтение руководитель медицинской организации в данной ситуации? Примените Ваши теоретические знания для обоснования Вашего ответа.

#### **Билет №3**

1. Программно-целевое и функционально-отраслевое планирование.

## **2. Конфликт, типы и причины конфликта. Управление конфликтной ситуацией.**

### **Задача № 3**

Студент-медик, таджик по национальности, обратился в стоматологическую поликлинику для лечения кариеса зуба. Через 3 месяца после получения стоматологической помощи у него развился гепатит С. Зная пути передачи вируса и не имея никаких других факторов риска по заражению гепатитом С, студент предположил, что его инфицировали в стоматологической поликлинике.

Студент обратился к главному врачу поликлиники с просьбой помочь разобраться с его ситуацией. Русский по национальности главный врач не стал разговаривать с ним, сказав, что ему некогда и что студент никогда не докажет факт инфицирования при получении медицинской помощи в связи с лечением кариеса.

1. Как Вы считаете возможно ли инфицирование вирусом гепатита С при получении стоматологической помощи? Если да, то, при каких ситуациях?
2. Предложите мероприятия по улучшению работы стоматологической поликлиники для предупреждения случаев инфицирования пациентов гемоконтактными инфекциями
3. Оцените качество коммуникации/общения студента и главного врача. Можно ли говорить, что имело место проявление дискриминации по признаку национальной принадлежности? Примените Ваши теоретические знания для обоснования Вашего ответа.
4. Предложите рекомендации студенту в отношении следующих шагов.

### **Билет №4**

1. Контроль, виды и этапы контроля. Стандарты и критерии качества.
2. Концепция эмоционального интеллекта. Осознание своих эмоций, проговаривание своих эмоций

### **Задача № 4.**

Прочитайте отрывок, ответьте на вопросы:

1. Осуществлялось ли лидерство? Да/Нет
2. Какие признаки лидерского поведения Вы отметили
3. Есть ли последователи?

Анна Воробьева, заведующая диагностическим отделением, хотела внедрить в работу отделения новые протоколы, которые могли значительно улучшить качество оказанных услуг. Однако только она сама верила в успех своего начинания; остальные не были убеждены в необходимости или окупаемости данного проекта. После долгих месяцев сбора данных для обоснования необходимости внедрения новых протоколов в работу отделения Анна убедила несколько своих вышестоящих (через управленческий уровень) начальников выделить 300 тыс. рублей на разработку и внедрение. Она собрала рабочую группу из представителей всех подразделений, кого касались новые протоколы для консультаций по вопросам их разработки и внедрения.

Когда на начальном этапе один из заместителей главного врача стал возражать против проекта. Анна договорилась с двумя другими о помощи в организации заседания руководства, на котором они должны были представлять ее предложение. При обсуждении источника финансирования Анне пришлось разряжать накалившуюся ситуацию. Благодаря ее упорству больница приобрела очень ценную новую систему взаимодействия прочих подразделений с ее диагностическим отделением.

### **Билет №5**

1. Основные этапы и приемы делового общения.
2. Особенности управления переменами в здравоохранении. Категории перемен (инноваций).

### **Задача № 5**

Руководитель постоянно находит в работе подчиненных погрешности и ошибки. Несмотря на то, что работа на 99% сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в плохом её выполнении и даже провале всего задания. В результате сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться, и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя.

1. Предложите стратегии поведения для руководителя и подчиненного в данной ситуации. Примените Ваши теоретические знания для обоснования Вашего ответа.

#### **Билет №6**

1. Особенности управления в социальной сфере, в медицинских организациях.
2. Значение коммуникационного процесса для эффективного управления. Межличностные и организационные коммуникации.

#### **Задача № 6**

Руководитель медицинской организации считает подчиненных своей большой семьей, а себя – суровой, но справедливой ее главой. Она часто подолгу читает нотации молодым специалистам, распекает их за малейшую провинность, грозя им лишением премии, перепроверяет выполнение порученных им заданий. Ни одно событие в отделении не происходит без ее участия и контроля, если возникают споры, то ее слово – решающее. Она считает себя прекрасным руководителем и внутренне обижается, что за 10 лет работы никто ни разу не вспомнил о ее дне рождения.

1. Укажите какому стилю управления отдает предпочтение руководитель медицинской организации в данной ситуации?
2. Примените Ваши теоретические знания для обоснования Вашего ответа.

#### **Билет №7**

- 1.Контур управления. Описание каждого этапа контура.
2. Особенности самоуправления в здравоохранении.

#### **Задача №7**

Директор Городского диагностического центра Галина Михайловна приняла решение о необходимости введения штатной должности своего заместителя по маркетингу. Это было связано с тем, что увеличивающийся объем работы стал отражаться на ее качестве. Галина Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать. Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудников. Не желая принимать единоличное решение, Галина Михайловна предложила на административном совете, куда входят ее заместители и главные специалисты, обсудить кандидатуры и принять групповое решение.

Первой была подруга Елена Николаевна, с ней они вместе учились, доверяли друг другу, дружили семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Галины Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Другой кандидатурой была Ольга, которая после окончания Факультета Высшего сестринского образования работала в центре медсестрой. Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Ольга очень быстро стала квалифицированным работником и прекрасно вписалась в коллектив. Галина Михайловна полагала, что Ольге не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Ольга предлагала Галине Михайловне оригинальные решения возникающих проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

1. Объясните Галине Михайловне, какими качествами, прежде всего, должен обладать менеджер по маркетингу.
2. Кому, по Вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе по маркетингу: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Ольге? Примените Ваши теоретические знания для обоснования Вашего ответа.

3. Какие типы управленческих решений Вы можете назвать? Кратко охарактеризуйте групповые методы принятия решений.

### Билет №8

1. Функции и уровни управления.
2. Стили управления, власть и лидерство.

Задача № 8.

Прочитайте отрывок, ответьте на вопросы:

1. Осуществлялось ли лидерство? Да/Нет
2. Какие признаки лидерского поведения Вы отметили
3. Есть ли последователи?

Когда Степан Тоболин, врач-хирург, начал подготовку отчета работы отделения для главного врача, у него не было ни линейной ответственности, ни собственных подчиненных, ни выделенного бюджета. Было только расплывчатое указание «изучить возможности для улучшения результатов работы хирургического отделения».

Для этого Тоболин начал собирать ресурсы посредством переговоров с отделением платных медицинских услуг и экономическим отделом. Обещая менеджерам отделения платных медицинских услуг повысить доход отделения, он получил от них бюджет. Затем, имея на руках деньги, Тоболин убедил руководителя экономической службы в необходимости приобрести оборудование для хирургической помощи и лично подготовил обзор, коммерческие предложения и прочие документы по необходимому оборудованию.

Следующей областью приложения его усилий был сервис. Поскольку работники данной сферы были консервативными и агрессивными, Тоболин подошел к главному врачу с просьбой провести тренинг для улучшения ситуации в этой области.

Так как теперь отделение платных медицинских услуг увеличивали свои прибыли за счет хирургической службы, Тоболин легко получил поддержку менеджеров, когда он продвигал для продажи новые услуги, придуманные им ранее. Что бы сохранить достигнутые темпы работы и моральный дух команды, Тоболин на встрече с руководителями высшего звена объяснил причины успеха героической работой всех членов своей команды.

### 2.2. Тестовые задания

Тестовые задания разработаны для каждой ДЕ и содержат от 30 до 50 вопросов. В тестовом задании магистранту задаются 20 вопросов с возможностью выбора одного или нескольких правильных ответов из 3-5 предложенных.

Примеры тестовых заданий:

#### ДЕ 1. Основы менеджмента

|                                                                                                                    |                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1. Какое определение характеризует менеджмент как отрасль знания и учебную дисциплину                              |                                                        |
| <input type="checkbox"/>                                                                                           | это наука о развитии и росте организаций               |
| <input type="checkbox"/>                                                                                           | это стратегия эффективного развития организации        |
| <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                | это наука о социально-экономической организации        |
| <input type="checkbox"/>                                                                                           | это способ устройства организаций                      |
| <input type="checkbox"/>                                                                                           | это одна из учебных специальностей                     |
| 2. По определению Ф. Тейлора, менеджмент – это искусство точно знать, что предстоит сделать и... (закончите фразу) |                                                        |
| <input type="checkbox"/>                                                                                           | как привлечь инвестиции, финансы для реализации планов |

|                                                            |                                                                                              |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | кому поручить исполнение планов                                                              |
| V                                                          | как сделать это самым лучшим и дешевым способом                                              |
|                                                            | как сделать это с минимальными затратами времени                                             |
|                                                            | как распланировать этапы выполнения                                                          |
| 3. Эффективность деятельности организации определяется как |                                                                                              |
|                                                            | достижение поставленной цели                                                                 |
| V                                                          | максимально высокие результаты при минимальном использовании ресурсов                        |
|                                                            | экономичное использование ресурсов                                                           |
|                                                            | конкурентный успех в рыночном окружении                                                      |
|                                                            | удовлетворённость потребителей продукции                                                     |
| 4. В отличие от стратегии, тактика                         |                                                                                              |
|                                                            | предлагает план действий для достижения цели                                                 |
|                                                            | устанавливает правила и директивы, относительно которых оцениваются все действия             |
|                                                            | отражает суть рыночной ориентации                                                            |
| V                                                          | определяет конкретные шаги, которые необходимо сделать                                       |
|                                                            | предполагает этапы тактического управления                                                   |
| 5. Процесс принятия решений начинается с...                |                                                                                              |
|                                                            | выбора самого эффективного способа действий                                                  |
|                                                            | проведения собрания                                                                          |
|                                                            | изучения возможных альтернатив                                                               |
| V                                                          | осознания проблемы                                                                           |
|                                                            | оценки последствий                                                                           |
| 6. Контур управления это...                                |                                                                                              |
|                                                            | свод правил и принципов функционирования организации                                         |
|                                                            | система обмена информацией между разными уровнями подчинения                                 |
|                                                            | правила подчинения, существующие в организации                                               |
| V                                                          | последовательные этапы взаимодействия между субъектом и объектом управленческой деятельности |
|                                                            | способ оценки последствий управленческих решений                                             |
| 7. Термин менеджмент означает                              |                                                                                              |
|                                                            | результативную и эффективную коммерцию                                                       |
|                                                            | является прямым синонимом слова «бизнес»                                                     |
|                                                            | деятельность по управлению людьми                                                            |
| V                                                          | эффективное управление организацией                                                          |
|                                                            | любую эффективную трудовую деятельность                                                      |

## ДЕ 2. Организация как объект управления

|                                                          |
|----------------------------------------------------------|
| 1. Каковы ограничения сетевой организационной структуры? |
|----------------------------------------------------------|

|                                                                                                   |                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                   | трудно уравновесить амбиции участников                                                       |
| V                                                                                                 | трудно наладить коммуникации, обмен информацией                                              |
|                                                                                                   | невозможно работать одновременно по многим направлениям                                      |
|                                                                                                   | трудно реализовать потенциал участников                                                      |
|                                                                                                   | трудно использовать достоинства участников                                                   |
| 2. С чего имеет смысл начинать анализ внутренней среды организации?                               |                                                                                              |
|                                                                                                   | описание кадрового состава организации                                                       |
| V                                                                                                 | определение границ организации                                                               |
|                                                                                                   | описание организационной структуры организации                                               |
|                                                                                                   | характеристика ресурсов, необходимых для работы организации                                  |
|                                                                                                   | анализ системы управления организации                                                        |
| 3. Для бюрократической организационной культуры (по типологии К. Камерона и Р. Куинна) характерны |                                                                                              |
|                                                                                                   | гибкость и дискретность                                                                      |
| V                                                                                                 | стабильность и контроль                                                                      |
| V                                                                                                 | внутренний фокус и интеграция                                                                |
|                                                                                                   | внешний фокус и дифференциация                                                               |
| 4. В отличие от стратегии, тактика                                                                |                                                                                              |
|                                                                                                   | предлагает план действий для достижения цели                                                 |
|                                                                                                   | устанавливает правила и директивы, относительно которых оцениваются все действия             |
|                                                                                                   | отражает суть рыночной ориентации                                                            |
| V                                                                                                 | определяет конкретные шаги, которые необходимо сделать                                       |
|                                                                                                   | предполагает этапы тактического управления                                                   |
| 5. Процесс принятия решений начинается с...                                                       |                                                                                              |
|                                                                                                   | выбора самого эффективного способа действий                                                  |
|                                                                                                   | проведения собрания                                                                          |
|                                                                                                   | изучения возможных альтернатив                                                               |
| V                                                                                                 | осознания проблемы                                                                           |
|                                                                                                   | оценки последствий                                                                           |
| 6. Контур управления это...                                                                       |                                                                                              |
|                                                                                                   | свод правил и принципов функционирования организации                                         |
|                                                                                                   | система обмена информацией между разными уровнями подчинения                                 |
|                                                                                                   | правила подчинения, существующие в организации                                               |
| V                                                                                                 | последовательные этапы взаимодействия между субъектом и объектом управленческой деятельности |
|                                                                                                   | способ оценки последствий управленческих решений                                             |
| 7. Термин менеджмент означает                                                                     |                                                                                              |
|                                                                                                   | результативную и эффективную коммерцию                                                       |

|   |                                          |
|---|------------------------------------------|
|   | является прямым синонимом слова «бизнес» |
|   | деятельность по управлению людьми        |
| V | эффективное управление организацией      |
|   | любую эффективную трудовую деятельность  |

### ДЕ 3. Эффективные коммуникации

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. К системе управления информацией относится                    |                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                  | система документооборота                                                                                                                                                                         |
|                                                                  | распределение ответственности за передачу информации                                                                                                                                             |
|                                                                  | правила использования информации и принятия на ее основе управленческих решений                                                                                                                  |
|                                                                  | система накопления знаний в организации                                                                                                                                                          |
| V                                                                | все вышеперечисленное                                                                                                                                                                            |
| 2. Метакоммуникация – это:                                       |                                                                                                                                                                                                  |
| V                                                                | сообщение по поводу коммуникаций («коммуникация над коммуникацией»)                                                                                                                              |
|                                                                  | вербальное высказывание                                                                                                                                                                          |
|                                                                  | одновременная передача двух несовместимых посланий с запретом на их обсуждение                                                                                                                   |
|                                                                  | построение высказывания на двух уровнях, противоречащих друг другу                                                                                                                               |
|                                                                  | невербальное высказывание                                                                                                                                                                        |
| 3. Демократический стиль управления подразумевает, что           |                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                  | за реализацию предложений отвечают подчиненные                                                                                                                                                   |
|                                                                  | дела в группе идут сами по себе                                                                                                                                                                  |
| V                                                                | решения принимаются на основе коллегиального обсуждения                                                                                                                                          |
|                                                                  | решения принимаются руководителем единолично                                                                                                                                                     |
|                                                                  | руководитель не дает указаний                                                                                                                                                                    |
| 4. Процесс коммуникации в организации представляет собой...      |                                                                                                                                                                                                  |
| V                                                                | любой обмен информацией между субъектами, включенными в сферу деятельности организации                                                                                                           |
|                                                                  | сообщения, приказы, внутренние документы организации                                                                                                                                             |
|                                                                  | вне рабочее общение                                                                                                                                                                              |
|                                                                  | обмен информацией по поводу производственного процесса                                                                                                                                           |
|                                                                  | управленческие указания и обратная связь                                                                                                                                                         |
| 5. На какой группе потребностей основывается теория Макклеланда? |                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                  | потребность самореализации, самореализации, самовыражения, самоуправления                                                                                                                        |
|                                                                  | потребность достижения, соучастия, властвования                                                                                                                                                  |
|                                                                  | потребность существования, связей, роста                                                                                                                                                         |
| V                                                                | потребность безопасности, причастности, самовыражения                                                                                                                                            |
| 6. Конфликт может вызываться следующими причинами:               |                                                                                                                                                                                                  |
| V                                                                | психологическими особенностями человеческих взаимоотношений (симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией) |

|                                                                                         |                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         | недостаточной компетентностью сотрудников                                                                                                           |
| V                                                                                       | личностным своеобразием членов группы (неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью) |
|                                                                                         | отсутствием у руководителя компетенций по разрешению конфликтов                                                                                     |
| V                                                                                       | трудовым процессом                                                                                                                                  |
| 7. Коммуникатор – это:                                                                  |                                                                                                                                                     |
|                                                                                         | канал коммуникации                                                                                                                                  |
|                                                                                         | коммуникативное поле                                                                                                                                |
|                                                                                         | субъект, принимающий информацию                                                                                                                     |
| V                                                                                       | субъект, передающий информацию                                                                                                                      |
|                                                                                         | собственно информация                                                                                                                               |
| 8. Авторитарный стиль руководства характеризуется                                       |                                                                                                                                                     |
| V                                                                                       | достаточным объемом власти для навязывания своей воли исполнителям                                                                                  |
|                                                                                         | созданием климата, где работники мотивируют себя сами                                                                                               |
|                                                                                         | почти полной свободой для подчиненных в выборе рабочих задач                                                                                        |
|                                                                                         | незначительным уровнем контроля                                                                                                                     |
|                                                                                         | ничего из перечисленного                                                                                                                            |
| 9. 4 основные компетентности, присущие всем успешным лидерам по Уоррену Беннису (1998): |                                                                                                                                                     |
|                                                                                         | управление знанием, талантом, особенностями, важностью                                                                                              |
|                                                                                         | управление затратами, эмоциями, коллективом, целями                                                                                                 |
|                                                                                         | управление задачами, людьми, осознанностью, качеством                                                                                               |
| V                                                                                       | управление вниманием, смыслом, доверием, собой                                                                                                      |
|                                                                                         | управление пациентами, коллегами, подчиненными, общественным мнением                                                                                |

### 2.3. Перечень навыков для успешного прохождения собеседования:

- навыками организации деловых процессов, процессов управления и процессов функционирования медицинских организаций;
- методами и приемами личностного менеджмента;
- техникой и приемами убеждения; технологией управления медицинским персоналом, материальными и финансовыми ресурсами;
- технологией планирования деятельности медицинской организации.

### 3. Технологии оценивания

По окончании изучения дисциплины «Менеджмент в здравоохранении» предусмотрен экзамен во 2 семестре.

Экзамен проводится следующими этапами: тест, собеседование по билетам.

Цель промежуточной аттестации – оценить степень освоения магистрантами дисциплины «Менеджмент в здравоохранении» в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) –магистратура по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение, утвержденного приказом Минобрнауки России от 31.05.2017 г. № 485.

Результатом освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

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

УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;

УК-3 – Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-6 – Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

ПКО-6 – Способность и готовность к разработке инновационных стратегий и технологий, управлению проектами по укреплению здоровья и профилактике заболеваний.

ПКО-7 – Способность и готовность принимать обоснованные организационно-управленческие решения в области общественного здравоохранения

#### 4. Критерии оценки

*Критерии оценки этапа собеседование:*

Отлично – дан полный развернутый ответ на вопросы билета, даны ответы на сопутствующие вопросы преподавателя. При необходимости магистрант приводит примеры, ссылается на нормативные документы.

Хорошо - то же самое, но при наличии замечаний, имеющих несущественный характер.

Удовлетворительно – имеются замечания, нет ответов на дополнительные вопросы.

*Критерии оценки этапа тестирования:*

Тестирование проводится в компьютерном классе кафедры.

Результат оценивается как «зачтено» или «не зачтено», знания по дисциплине засчитываются, если есть положительный ответ на 70% и более тестовых заданий по данной дисциплине.

1. Положительный ответ на менее чем 70% тестовых заданий свидетельствует о не сформированности компетенций по дисциплине.

2. Положительный ответ на 70– 79% тестовых заданий свидетельствует о низком уровне сформированности компетенций по дисциплине.

3. Положительный ответ на 80– 89% тестовых заданий свидетельствует о среднем уровне сформированности компетенций по дисциплине.

4. Положительный ответ на 90–100% тестовых заданий свидетельствует о высоком уровне сформированности компетенций по дисциплине.

71-79% правильных ответов – удовлетворительно.

80-89% правильных ответов – хорошо.

90% и выше – отлично.

*Критерии оценки реферативной/ учебно-исследовательской (научно-исследовательской) работы:*

| 3 балла                                                                                                                                        | 4 балла                                                                                                                                                                                                                                                           | 5 баллов                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Содержание реферативной/ учебно-исследовательской (научно-исследовательской) работы отражено не полностью, докладчик ориентируется в материале | Содержание реферативной/ учебно-исследовательской (научно-исследовательской) работы отражено не полностью. Материал сообщения зачитывается с использованием доп. источников или с использованием тезисов, работа с аудиторией (вопрос-ответ) – активна, ответы на | Содержание реферативной/ учебно-исследовательской (научно-исследовательской) работы отражено полностью. Материал сообщения зачитывается без использования дополнительных источников или редкое использование тезисов, работа с аудиторией (вопрос-ответ) – активна, |

|                                                                                     |                                                                                                      |                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| затруднениями,<br>ответы на вопросы<br>обучающихся и<br>преподавателя не<br>полные. | вопросы преподавателя не<br>полные, в материале темы<br>ориентируется с небольшими<br>затруднениями. | ответы на вопросы<br>преподавателя полные, в<br>материале темы<br>ориентируется хорошо,<br>быстро. |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|