

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
экономики и управления организациями



Ю.И. Трещевский

27.04.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01 Управление изменениями в здравоохранении**

- 1. Шифр и наименование направления подготовки:** 38.04.02 Менеджмент
- 2. Магистерская программа:** Управление здравоохранением
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр
- 4. Форма образования:** заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** к.э.н., доц. Франовская Галина Николаевна
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол №4 от 20.04.23 г.
- 8. Учебный год:** 2023-2024 **Триместры:** 1 курс, 1 сессия

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

### *Цели и задачи учебной дисциплины.*

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

- формирование у обучающихся способности анализировать действующие процессы управления в экономических системах и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению отклонений от целевых показателей в контексте менеджмента изменений в здравоохранении;
- создание у обучающихся способности формировать основные положения стратегии медицинской организации, программы организационного развития и технологической модернизации производства и обеспечивать их реализацию в соответствии с технологиями управления изменениями в здравоохранении;
- формирование способности управлять ресурсами медицинской организации.

*Задачи учебной дисциплины:*

- формирование у обучающихся знаний по анализу причин выявленных отклонений в ходе реализации процессов управления экономическими системами в сфере здравоохранения;
- создание навыков по разработке программ изменений организационного развития и модернизации производства в сфере здравоохранения;
- формирование умений разработки программ изменений ресурсного обеспечения медицинской организации.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная) блока Б1.

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-1	Способен анализировать действующие процессы управления в экономических системах и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению отклонений от целевых показателей.	ПК-1.2	Анализирует причины выявленных отклонений в ходе реализации процессов управления экономическими системами	Знать: типологию организационных изменений, элементы и фазы системной концепции изменений, методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз на деятельность организации здравоохранения. Уметь: проводить комплексную диагностику организационных проблем. Владеть: навыками понимания причин выявленных отклонений в ходе реализации процессов управления экономическими системами в сфере здравоохранения.
ПК-3	Способен формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической	ПК-3.3	Разрабатывает программы организационного развития и модернизации производства	Знать: виды стратегий осуществления изменений, алгоритмические и концептуальные модели организационных изменений, причины и виды сопротивления организационным изменениям. Уметь: выбирать и проектировать стратегии изменений в организациях здравоохранения, моделировать процессы организационных изменений,

	модернизации производства и обеспечивать их реализацию.			распределять функциональные и командные роли в процессе осуществления изменений в организациях здравоохранения. Владеть: навыками управления сопротивлениями изменениям, способностью поиска мотиваторов изменений, навыками разработки программы организационного развития и модернизации производства в организациях здравоохранения.
ПК-6	Способен управлять ресурсами медицинской организации	ПК-6.3	Разрабатывает программы изменений ресурсного обеспечения медицинской организации	Знать: виды стратегий осуществления изменений, алгоритмические и концептуальные модели организационных изменений, причины и виды сопротивления организационным изменениям. Уметь: выбирать и проектировать стратегии изменений в организациях здравоохранения, моделировать процессы организационных изменений, распределять функциональные и командные роли в процессе осуществления изменений в организациях здравоохранения. Владеть: навыками управления сопротивлениями изменениям, способностью поиска мотиваторов изменений, навыками разработки программы изменений ресурсного обеспечения медицинской организации, в том числе по бережливым технологиям.

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час – 2/72.**

**Форма промежуточной аттестации - зачёт.**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость	
	Всего	По семестрам
		1 курс, сессия 1
Аудиторные занятия		
в том числе:		
лекции	8	8
практические	6	6
лабораторные	-	-
Самостоятельная работа	54	54
в том числе: курсовая работа (проект)	-	-
Форма промежуточной аттестации (зачёт+контрольная)	4	4
Итого:	72	72

**13.1. Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с

			помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Системная концепция изменений	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений. Элементы и фазы системной концепции изменений.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .
1.2	Системный анализ организационной среды до проведения изменений в организациях здравоохранения	Системный анализ внешних и внутренних факторов деятельности организации здравоохранения. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз на деятельность медицинской организации.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .
1.3	Стратегии организационных изменений	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений. Проектирование стратегии изменений в организации здравоохранения.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .
1.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .
1.5	Управление сопротивлениями изменениям в организациях здравоохранения	Понятие и причины сопротивлений организационным изменениям. Виды сопротивлений изменениям. Психодинамика изменений. Распределение функциональных и командных ролей. Методы преодоления сопротивлений изменениям. Методы поиска мотиваторов изменений.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Системная концепция изменений	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .
2.2	Системный анализ организационной среды до проведения изменений в организациях здравоохранения	Факторы внешней и внутренней организационной среды. Диагностика организационных проблем. Виды анализа организационной среды.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .
2.3	Стратегии организационных изменений	Директивная, переговорная, нормативная, аналитическая стратегии и стратегия соучастия. Их преимущества и недостатки, факторы выбора. Условия применения в организациях здравоохранения. Использование бережливых технологий в здравоохранении.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .
2.4	Модели организационных изменений	Классификация моделей организационных изменений. Моделирование процессов изменений в организациях здравоохранения	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .
2.5	Управление сопротивлениями изменениям в организациях здравоохранения	Понятие сопротивлений изменениям. Причины сопротивлений изменениям. Методы преодоления сопротивлений изменениям.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Системная концепция изменений	1	1	-	10	12

2	Системный анализ организационной среды до проведения изменений в организациях здравоохранения	1	1	-	11	13
3	Стратегии организационных изменений	2	1	-	11	14
4	Модели организационных изменений	2	2	-	11	15
5	Управление сопротивлениями изменениям в организациях здравоохранения	2	1	-	11	14
	Итого:	8	6	-	54	72

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Приступая к изучению дисциплины, необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы. Лекции имеют целью дать систематизированные основы научных знаний об управлении изменениями. При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;

- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в рабочей программе литературные источники и электронные ресурсы.

Основой успешного освоения дисциплины является также полное и своевременное выполнение практического задания по дисциплине.

#### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины:

##### а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573215">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573215</a> .
2.	Зуб, Анатолий Тимофеевич. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям] / А.Т. Зуб ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова .— Москва : Юрайт, 2018 .— 283 с.
3.	Коротков, Эдуард Михайлович. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата : [для студ. вузов, обуч. по экон. направлениям и специальностям] : [учебник по направлению "Менеджмент"] / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко ; Гос. ун-т управления .— Москва : Юрайт, 2016 .— 277 с.
4.	Понуждаев, Э.А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие : [16+] / Э.А. Понуждаев, В.П. Медведев, М.Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595819">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595819</a> .
5.	Управление изменениями : учебное пособие / [Ю.И. Трещевский и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Ю.И. Трещевского .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015 .— 106 с.
6.	Управление изменениями : учебное пособие / [Ю.И. Трещевский и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Ю.И. Трещевского .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2020 .— 211 с.

##### б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
7	Алешникова, Вера Ивановна. Управление организационными изменениями : [учебное пособие по направлению "Менеджмент"] / В.И. Алешникова, А.В. Алешникова ; Ин-т менеджмента, маркетинга и финансов .— Воронеж : АОНО ВПО "ИММиФ", 2011 .— 118 с.

8	Данилюк, А.А. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / А.А. Данилюк ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2015. – 288 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572008">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572008</a> .
9	Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями : учебное пособие / В.А. Репнев. – Москва : Директ-Медиа, 2013. – 265 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210617">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=210617</a> .
10	Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. – Казань : Познание (Институт ЭУП), 2014. – 136 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364191">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=364191</a> .
11	Шермет, М.А. Управление изменениями : учебное пособие / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2015. – 129 с. : ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=443299</a> .

**в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):**

№ п/п	Источник
12	Электронный университет ВГУ. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18511</a> .

**16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы.**

№ п/п	Источник
13	Голикова, Галина Викторовна. Управление изменениями в организации : [учебное пособие для студ. направления подгот. 080200.62 Менеджмент] / Г.В. Голикова, Н.В. Голикова, И.В. Трушина ; Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова, Воронеж. фил., Каф. менеджмента торговой организации. — Воронеж : Научная книга, 2014. — 154 с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 151-154. — ISBN 978-5-4446-0458-8.
14	Джеён, С. Путь Samsung: стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна : [12+] / С. Джеён, Л. Кёнмук. – Москва : Олимп-Бизнес, 2016. – 368 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495020">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495020</a> (дата обращения: 09.01.2021). – ISBN 978-5-9693-0345-
15	Катунина, И.В. Управление изменениями / И.В. Катунина. — Омск : Омский государственный университет, 2012. — 328 с. — ISBN 978-5-7779-1508-5. — <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=237299">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=237299</a> >.
16	Распопов, Владимир Михайлович. Управление изменениями : учебное пособие / В.М. Распопов. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2015. — 332, [1] с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 290-291. — ISBN 978-5-9776-0052-1. — ISBN 978-5-16-005234-2.
17	Управление инновационными изменениями на предприятии = учебное пособие = [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки: 080500 - "Менеджмент", 080100 - "Экономика" и специальностям: 220601 - "Управление инновациями", 080502 - "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)"] / Ю.В. Журавлев [и др.]. — Москва : Ваш полиграфический партнер, 2011. — 252 с.
18	Чернопятов, А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопятов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 154 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496622">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496622</a> (дата обращения: 09.01.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2760-0. – DOI 10.23681/496622. – Текст : электронный.
19	Эйтингон, Владимир Наумович. Стратегическое управление организационными изменениями : [учебное пособие по специальностям "Менеджмент организации", "Экономика и управление"] / В.Н. Эйтингон, Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. — Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2011. — 271 с. : ил., табл. — (Учебник Воронежского государственного университета). — Библиогр.: с. 268-271. — ISBN 978-5-9273-1851-3.

**17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):**

Программа курса может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий. При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, практические занятия, выполняется практическое задание. Проверка практического задания может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий.

### **18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Учебные аудитории, специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник.

### **19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций**

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Системная концепция изменений	ПК-1	ПК-1.2	Практическое задание
2.	Системный анализ организационной среды до проведения изменений в организациях здравоохранения	ПК-1	ПК-1.2	Практическое задание
3.	Стратегии организационных изменений	ПК-3 ПК-6	ПК-3.3 ПК-6.3	Практическое задание
4	Модели организационных изменений	ПК-3 ПК-6	ПК-3.3 ПК-6.3	Практическое задание
5.	Управление сопротивлениями изменениям в организациях здравоохранения	ПК-3 ПК-6	ПК-3.3 ПК-6.3	Практическое задание
форма контроля – зачёт + контрольная работа (практическое задание)				Тестирование Ситуационные, практико-ориентированные задачи

### **20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

#### **20.1. Текущий контроль успеваемости**

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление изменениями в здравоохранении» проводится в форме выполнения практического задания (контрольной работы) из трёх частей. Критерии оценивания приведены ниже.

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств.

#### **20.1.1 Практическое задание (контрольная работа из трёх частей).**

1. Системный анализ внешней и внутренней среды организации здравоохранения до проведения изменений, диагностика организационных проблем.
2. Проектирование стратегии и модели изменений в организации здравоохранения.
3. Разработка комплекса мероприятий по преодолению сопротивления персонала изменениям в организации здравоохранения.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере осуществляет выполнение практического задания. Допускаются небольшие неточности и ошибки. Допускается выполнение не менее 75% практического задания без ошибок и неточностей.	Зачтено
Обучающийся не выполняет практическое задание либо выполняет его менее, чем на 75%.	Не зачтено

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями в здравоохранении» осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- тестовых заданий;
- ситуационных, практико-ориентированных задач;
- результатов прохождения текущей аттестации – выполнения практического задания

(контрольной работы).

### 20.2.1 Описание технологии проведения

#### 1) Примеры тестовых заданий

**ЗАДАНИЕ 1.** По источнику движущих сил изменения в здравоохранении бывают:

- направленные (однаправленные, разнонаправленные), ненаправленные (часто - случайные)
- эндогенные (внутренние), экзогенные (внешние);
- управляемые, неуправляемые;
- кратковременные, долговременные, постоянные.

**Ответ: эндогенные (внутренние), экзогенные (внешние)**

**ЗАДАНИЕ 2.** По времени разворачивания и протекания изменения в здравоохранении бывают:

- направленные (однаправленные, разнонаправленные), ненаправленные (часто -случайные)
- эндогенные(внутренние), экзогенные(внешние);
- управляемые, неуправляемые;
- кратковременные, долговременные, постоянные.

**Ответ: кратковременные, долговременные, постоянные**

**ЗАДАНИЕ 3.** Системная карта анализа внешних и внутренних факторов деятельности организации здравоохранения включает:

- государственно-политическую и правовую среду, экономическую, международную, социально-демографическую, научно-технологическую, физико-географическую среду;
- поставщиков, потребителей, конкурентов, контактные аудитории;
- маркетинг, логистику, производство, инновации, управление финансами, управление персоналом;
- всё вышеперечисленное.

**Ответ: всё вышеперечисленное.**



**ЗАДАНИЕ 4.** Движущими изменения силами являются:

- проблемы и перспективы развития организации;
- сопротивление персонала и консерватизм руководства;
- внешние объективные факторы;
- всё вышеперечисленное.

**Ответ: проблемы и перспективы развития организации**

**ЗАДАНИЕ 5.** Сдерживающими изменения силами являются:

- проблемы и перспективы развития организации;
- сопротивление персонала, консерватизм руководства, внешние объективные факторы;
- консерватизм руководства и перспективы развития организации;
- всё вышеперечисленное.

**Ответ: сопротивление персонала, консерватизм руководства, внешние объективные факторы**

**ЗАДАНИЕ 6.** Виды стратегий проведения организационных изменений:

- директивная, переговорная;
- переговорная, соучастия, аналитическая;
- нормативная, аналитическая, переговорная, партисипативная, директивная;
- соучастия, партисипативная, переговорная.

**Ответ: нормативная, аналитическая, переговорная, партисипативная, директивная**

**ЗАДАНИЕ 7.** Самая быстрореализуемая стратегия управления организационными изменениями:

- директивная;
- аналитическая;
- переговорная;
- нормативная;
- соучастия (партисипативная).

**Ответ: директивная**

**ЗАДАНИЕ 8.** Самая медленно реализуемая стратегия организационных изменений

- директивная;
- аналитическая;
- переговорная;
- нормативная;
- соучастия (партисипативная).

**Ответ: соучастия (партисипативная)**

**ЗАДАНИЕ 9.** Факторами выбора стратегии управления изменениями являются:

- безотлагательность ситуации;
- ожидаемое сопротивление;
- объём имеющейся информации;
- всё вышеперечисленное.

**Ответ: все вышеперечисленное**

**ЗАДАНИЕ 10.** Пациенты как стейкхолдеры изменений заинтересованы в:

- стабильности заказов, оплате в срок и по условиям договора;
- заботе об окружающей среде, поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности;
- необходимых, качественных, безопасных услугах здравоохранения;
- своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места.

**Ответ: необходимых, качественных, безопасных услугах здравоохранения**

**ЗАДАНИЕ 11.** Сотрудники (работники) организации здравоохранения как стейкхолдеры изменений заинтересованы в:

- стабильности заказов, оплате в срок и по условиям договора;
- заботе об окружающей среде, поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности;
- необходимых, качественных, безопасных услугах здравоохранения;
- своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места.

**Ответ: своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места**

**ЗАДАНИЕ 12.** Компонентами внутренней среды организации по модели Надлера и Ташмена являются:

- рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация;
- структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности;
- задачи, люди, структуры и системы, культура;
- разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий.

**Ответ: задачи, люди, структуры и системы, культура**

**ЗАДАНИЕ 13.** Этапами моделирования изменений по Курту Левину являются:

- давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;
- размораживание, движение, замораживание;
- разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий;
- рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

**Ответ: размораживание, движение, замораживание**

**ЗАДАНИЕ 14.** Элементами моделирования изменений Ф. Гуияра и Д. Келли являются:

- давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;
- разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий;
- размораживание, движение, замораживание;
- рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

**Ответ: рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация**

**ЗАДАНИЕ 15.** Хромосомами реструктуризации в модели преобразования биологической корпорации Ф. Гуияра и Дж. Келли:

- концентрация на потребностях рынка, создание новых видов бизнеса, информационные технологии;
- построение экономической модели, упорядочение физической инфраструктуры, перепроектирование архитектуры работ;
- достижение мобилизации, видение перспективы, построение системы показателей;
- разработка системы вознаграждения.

**Ответ: построение экономической модели, упорядочение физической инфраструктуры, перепроектирование архитектуры работ**

**ЗАДАНИЕ 16.** Элементами формирования изменений по модели 7С:

- давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;
- структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности;
- размораживание, движение, замораживание;
- рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

**Ответ: структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности**

**ЗАДАНИЕ 17.** Ассиметрия информационного поля изменений, низкая степень доверия работников к руководству организации относятся к:

- социальным причинам сопротивления изменениям;
- внешним причинам;
- неэффективности менеджмента организации;
- техническим причинам.

**Ответ: неэффективности менеджмента организации**

**ЗАДАНИЕ 18.** Низкая степень доверия работников к менеджменту организации относятся к:

- социальным причинам сопротивления изменениям;
- внешним причинам;
- неэффективности менеджмента организации;
- техническим причинам.

**Ответ: неэффективности менеджмента организации**

**ЗАДАНИЕ 19.** Тонизирующими методами преодоления сопротивления изменениям являются:

- поддержка, одобрение, участие, способность сдерживать развитие негативной мотивации в тех или иных обстоятельствах, возникающих вследствие нововведений;

- изучение личности и коллектива, фиксация психического состояния, состояния знаний, умений и навыков исполнителей нововведений, социально-психологический климат;
- формирование новых качеств и свойств у личности и коллектива, адекватных ситуации нововведения;
- манипуляции и кооптации.

**Ответ: поддержка, одобрение, участие, способность сдерживать развитие негативной мотивации в тех или иных обстоятельствах, возникающих вследствие нововведений**

**ЗАДАНИЕ 20.** В психодинамике изменений суперинноватором является человек, который:

- характеризуется точностью, конформизмом, благонадежностью;
- решает задачи, заново их определяя и изменяя их условия;
- гарантирует завершения проекта изменений без ошибок;
- проявляет себя лучше всего в анализе и оценке идей, с которыми выступают другие люди.

**Ответ: решает задачи, заново их определяя и изменяя их условия**

**ЗАДАНИЕ 21.** Командная роль финишёра (доводчика) по Р. Белбину:

- бросать вызов команде, побуждая её развиваться;
- предоставлять эмоциональную поддержку и обеспечивать совместную работу участников команды над общей задачей;
- гарантирование завершения проекта изменений без ошибок;
- исследование доступных возможностей во внешней среде и осуществление переговоров о привлечении в команду ресурсов от имени команды.

**Ответ: гарантирование завершения проекта изменений без ошибок**

## 2) Примеры ситуационных, практико-ориентированных задач:

**ЗАДАНИЕ 1.** При разработке программы изменений в организации здравоохранения выявлены следующие положения: недостаточная укомплектованность организации средним медицинским персоналом из-за низкой оплаты труда, нежелание руководства модернизировать систему оплаты труда среднего медицинского персонала. Что из этих позиций является движущей изменения силой, а что – сдерживающей?

**Ответ: недостаточная укомплектованность организации средним медицинским персоналом – движущая сила, нежелание руководства модернизировать систему оплаты труда среднего медицинского персонала – сдерживающая сила.**

**ЗАДАНИЕ 2.** В медицинской организации, которая находится в небольшом населённом пункте, наблюдается нехватка медицинского персонала из-за нежелания молодых специалистов работать в отдалении от города. Как вы считаете, это движущая или сдерживающая изменения сила и почему?

**Ответ: сдерживающая, т.к. это внешний объективный фактор**

**ЗАДАНИЕ 3.** Для формирования проекта организационных изменений в медицинской организации решили провести анализ деятельности по методу выявления преимуществ, недостатков, проблем и перспектив развития организации. Как Вы считаете, достаточно ли SWOT-анализа для системного анализа и какой метод рекомендуется выбирать в этом случае и почему?

**Ответ: нет, недостаточно. Системную карту, т.к. она даёт наиболее полное представление о внешней и внутренней среде медицинской организации**

**ЗАДАНИЕ 4.** В организациях здравоохранения периодически бывают перебои с наличием необходимых медицинских препаратов. Как Вы думаете, это эндогенная или экзогенная проблема медицинских организаций?

**Ответ: экзогенная (внешняя)**

**ЗАДАНИЕ 5.** В одной медицинской организации не хватает специалиста по работе с новым медицинским оборудованием МРТ, в другой медицинской организации специалист есть, но его квалификация недостаточна. Какая проблема в этих медицинских организациях является внешней, а какая внутренней?

**Ответ: внешняя проблема – нехватка специалиста по работе с новым медицинским оборудованием МРТ, низкая квалификация специалиста – внутренняя проблема**

**ЗАДАНИЕ 6.** Перед поликлиникой стоят задачи по внедрению бережливых технологий. Кроме того, руководитель хочет внедрить принципы 4П. Что из этих направлений будет носить директивный характер изменений, а что партисипативный?

**Ответ: директивный – внедрение бережливых технологий, 4П – партисипативный.**

**ЗАДАНИЕ 7.** В организации здравоохранения было принято решение расширить спектр платных медицинских услуг. Для разработки алгоритма внедрения данного изменения было решено создать проектную группу с привлечением высококвалифицированных специалистов этой медицинской организации. Какую стратегию организационных изменений целесообразно использовать в этом учреждении здравоохранения?

**Ответ: нормативную, с привлечением внутренних экспертов.**

**ЗАДАНИЕ 8.** В учреждении здравоохранения внедряется проект бережливой поликлиники. Для ознакомления с подобными удачными проектами рабочая группа была приглашена в несколько поликлиник, где проект «Бережливая поликлиника» был удачно внедрён. Какой метод анализа организационной среды до проведения изменений был применён?

**Ответ: бенчмаркинг как опыт успешной реализации проектов.**

**ЗАДАНИЕ 9.** Какая стратегия организационных изменений используется при внедрении новых положений аккредитации медиков и фармацевтов?

**Ответ: директивная**

**ЗАДАНИЕ 10.** По какой стратегии должны осуществляться изменения правил ознакомление пациентов с медицинской документацией, а также получение согласия от него на медицинские вмешательства?

**Ответ: по директивной**

**ЗАДАНИЕ 11.** Организация здравоохранения получило новое диагностическое оборудование от российских производителей. Поставщики проводят обучение работе на этом оборудовании. Какую стратегию проведения организационных изменений необходимо использовать этой организации здравоохранения и почему?

**Ответ: Экспертную (аналитическую), т.к. она применяется для привлечения внешних экспертов (специалистов) для решения технических изменений.**

**ЗАДАНИЕ 12.** Заведующий отделением самостоятельно принял решение изменить график дежурств врачей и среднего медицинского персонала без его согласования с работниками. Какую стратегию этого организационного изменения было бы целесообразнее применить данному руководителю?

**Ответ: переговорную**

**ЗАДАНИЕ 13.** Какую стратегию организационных изменений целесообразно применить в организации здравоохранения при разработке плана культурных мероприятий?

**Ответ: соучастия (партисипативную)**

**ЗАДАНИЕ 14.** В организации здравоохранения назрели следующие задачи: необходим квалифицированный специалист в финансовый отдел, необходима модернизация инженерных коммуникаций и ремонт фасада здания клиники, внедрение комплексной информационной системы, должно осуществляться изучение влияния внешних факторов на деятельность медицинской организации, необходимо обновление медицинского оборудования, а также регенерация знаний, умений и навыков специалистов. Для это необходима общая стратегия развития организации и выработка новых направлений развития организации. Какую модель организационных изменений целесообразно применить данной организации здравоохранения?

**Ответ: модель преобразования биологической корпорации Ф. Гуияра и Дж. Келли**

**ЗАДАНИЕ 15.** На собрании коллектива поликлиники была показана презентация по методическим рекомендациям внедрения бережливых технологий, главный врач обсудил проект внедрения со своими заместителями, заведующими отделениями, главной и старшими медицинскими сестрами, ведущими специалистами-медиками, руководителем финансового отдела. После внедрения изменений с коллективом снова было проведено общее собрание, показаны результаты внедрения проекта бережливой поликлиники, поощрены наиболее ответственные и эффективные работники. Все изменения были закреплены во внутренней документации поликлиники и департаменте здравоохранения. Какая модель организационных изменений использовалась в процессе данных преобразований? Какие стадии она включает

**Ответ: модель Курта Левина. Размораживание, действие, замораживание**

**ЗАДАНИЕ 16.** Собственники и руководители частной клиники решили осуществить модернизацию организационной структуры, внедрив проект «Цифровой клиники». После обсуждения этого вопроса на общем собрании с работниками была проведена беседа и открыт канал связи и общения руководства и работников в течение последующих 3 месяцев. Для некоторых работников эта ситуация оказалась стрессовой, т.к. им придётся осваивать новые компетенции по работе с цифровыми технологиями, некоторые работники открыто сопротивляются предстоящему изменению. Для стабилизации морального климата в коллективе руководство компании решило провести совместные тренинги и корпоративные

мероприятия. По окончании нейтральной зоны перехода были внесены изменения в штатное расписание. Как называется модель организационных изменений, которая использовалась в этом случае. Какие стадии она включает?

**Ответ: модель У. Бриджеса. Окончание, нейтральная зона, новое начало**

**ЗАДАНИЕ 17.** В частной организации здравоохранения решили разработать новую стратегию развития и затронули модернизацию системы повышения квалификации персонала, плана проведения совместных неформальных мероприятий, расширение элементов партисипативности в управлении клиникой, систему материального и морального поощрения сотрудников и приглашение на работу специалиста по онлайн-продвижению. Как называется модель организационных изменений, которую использовали в этом случае, и какие элементы она включает?

**Ответ: модель 7С. Стратегия, структура, системы и процедуры, стиль управления, состав персонала, сумма навыков персонала, совместно разделяемые ценности.**

**ЗАДАНИЕ 18.** На общем собрании медицинской организации при презентации нового проекта расширения спектра платных услуг сотрудники вспомнили неудачный опыт подобных преобразований и выразили сомнение по поводу необходимости возвращения к этому вопросу. Признаки какой причины сопротивления изменениям в этом присутствуют?

**Ответ: низкая степень доверия к руководству организации**

**ЗАДАНИЕ 19.** Работник приёмного отделения клиники, находящаяся на пенсии, заявила о своём категорическом нежелании использовать систему «Квазар» в своей работе. Какой метод управления этим сопротивлением изменениям предпочтительнее использовать в случае, если общение и поддержка не помогли?

**Ответ: явное и неявное принуждение**

**ЗАДАНИЕ 20.** Молодой врач-невролог отличается креативностью мышления, занимается научной деятельностью, генерирует множество интересных идей. Какую психодинамическую роль в проектной группе по внедрению изменений он может выполнять?

**Ответ: суперинноватора**

**ЗАДАНИЕ 21.** Врач-эндокринолог высшей категории отличается особым перфекционизмом, никогда не допускает ошибок в работе, всегда всё доводит до конца, внимателен к документам, обращает внимание на мельчайшие детали, очень внимательно относится к срокам выполнения поставленных задач. Какую роль этот специалист может выполнять в проектной группе по внедрению изменений по классификации Р. Белбина?

**Ответ: финишёра (доводчика)**

## 20.2.2 Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачёта.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 10 тестовых заданий, 10 ситуационных (практико-ориентированных задач).

Решение тестовых заданий и ситуационных (практико-ориентированных задач) оценивается по шкале:

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
Количество правильно выполненных заданий $\geq 70\%$	Зачтено
Количество правильно выполненных заданий $<70\%$	Не зачтено

Задания раздела 20.2.1 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Обучающийся считается освоившим дисциплину (итоговая оценка зачтено) в случае комплексного прохождения и текущей аттестации (выполнения практического задания -

контрольной работы), и промежуточной аттестации (решения тестовых заданий и ситуационных, практико-ориентированных задач).

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающиеся демонстрируют знания и способности по анализу причин выявленных отклонений в ходе реализации процессов управления экономическими системами в сфере здравоохранения, разработке программ изменений организационного развития и модернизации производства в сфере здравоохранения, а также разработке программ изменений ресурсного обеспечения медицинской организации.	Зачтено
Обучающиеся демонстрируют отрывочные, фрагментарные знания и способности или их отсутствие по анализу причин выявленных отклонений в ходе реализации процессов управления экономическими системами в сфере здравоохранения, разработке программ изменений организационного развития и модернизации производства в сфере здравоохранения, а также разработке программ изменений ресурсного обеспечения медицинской организации.	Не зачтено