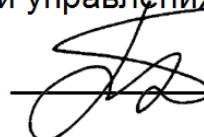


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Врио заведующего кафедрой
Экономики и управления организациями



Д.В. Борзаков

14.05.2025г.

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 №8 от 17.04.2025г.
 8. Учебный год: 2025-2026
- 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*
1. Лекции			
1.1	Системная концепция изменений	Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений. Элементы и фазы системной концепции изменений.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521
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.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521
1.3	Стратегии организационных изменений	Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений. Проектирование стратегии изменений в организации здравоохранения.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521
1.4	Модели организационных изменений	Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521
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.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521
2. Практические занятия			
2.1	Системная концепция изменений	Элементы системной концепции изменений. Фазы системной технологии изменений.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521
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.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521
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.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521
2.4	Модели организационных изменений	Классификация моделей организационных изменений. Моделирование процессов изменений в организациях здравоохранения	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521
2.5	Управление сопротивлениями изменениям в организациях здравоохранения	Понятие сопротивлений изменениям. Причины сопротивлений изменениям. Методы преодоления сопротивлений изменениям.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215 .
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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819 .
5.	Управление изменениями : учебное пособие / [под редакцией Ю. И. Трещевского]. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2015. – URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-292.pdf
6.	Управление изменениями : учебное пособие / [под редакцией Ю. И. Трещевского]. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2020. – URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m20-214.pdf

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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572008 .
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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617 .
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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191 .
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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299 .

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

№ п/п	Источник
12	Электронный университет ВГУ. - https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=30521 .

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: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495020 (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: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237299 >.
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	Чернопяттов, А.М. Бенчмаркинг : учебное пособие / А.М. Чернопяттов. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. — 154 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496622 (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 (однонаправленные, 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 (однонаправленные, 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 7C:

- 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. Асимметрия 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 периодические 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 (партиципативную)

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