

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

14.05.2025

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.07 Стратегическое планирование деятельности учреждений здравоохранения

1. Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент
2. Профиль подготовки: Управление здравоохранением
3. Квалификация выпускника: магистр
4. Форма обучения: заочная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Экономики и управления организациями
6. Составители программы: Меняйло Галина Владимировна, к.э.н., доцент, Вавилова Олеся Владимировна, преп.
7. Рекомендована: НМС экономического факультета протокол № 8 от 17.04.25
8. Учебный год: 2025/2026                      Триместр: 2

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины является:

получение знаний, умений навыков формирования основных положений стратегии организации и обеспечения их реализации.

Задачи учебной дисциплины:

- умение использовать методы стратегического анализа для формирования и обоснования вариантов решений;
- умение применять инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывать основные положения стратегии организации;
- умение разрабатывать программы организационного развития.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** часть, формируемая участниками образовательных отношений

**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-3 | Способен формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической модернизации и обеспечивать их реализацию | ПК-3.1 | Использует методы стратегического анализа для формирования и обоснования вариантов решений                                | знать:<br>- методы стратегического анализа внешней;<br>- методы стратегического анализа внутренней среды<br>уметь:<br>- проводить стратегический анализ факторов внешней и среды учреждений здравоохранения;<br>- проводить стратегический анализ факторов внутренней среды учреждений здравоохранения;<br>- оценивать стратегический потенциал на микро- и макроуровне.<br>владеть:<br>- методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;<br>- методами стратегического анализа внутренней и внешней учреждений здравоохранения. |
|      |                                                                                                                                                                | ПК-3.2 | Применяет инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывает основные положения стратегии организации | знать:<br>- теоретические и методологические основы стратегического планирования;<br>- отечественный и зарубежный опыт стратегического планирования.<br>уметь:<br>- формулировать стратегические альтернативы;<br>- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации.<br>владеть:<br>- методами формулирования и реализации стратегий на корпоративном, конкурентном и функциональном уровне.                                                                                                                                                          |
|      |                                                                                                                                                                | ПК-3.3 | Разрабатывает программы организационного                                                                                  | знать:<br>- критерии качества постановки целей;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  |  |  |                                          |   |                                                                                                                                                          |
|--|--|--|------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | развития<br>модернизации<br>производства | и | уметь:<br>- определять стратегические приоритеты;<br>- разрабатывать стратегический план;<br>владеть:<br>- методами разработки стратегического<br>плана. |
|--|--|--|------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3/108

Форма промежуточной аттестации зачет с оценкой

## 13. Трудоемкость по видам учебной работы

| Вид учебной работы                             |              | Всего | 5<br>триместр |                   |
|------------------------------------------------|--------------|-------|---------------|-------------------|
|                                                |              |       | ч.            | ч., в форме<br>ПП |
| Аудиторные занятия                             |              | 12    | 12            | 0                 |
| в том числе:                                   | лекции       | 6     | 6             | 0                 |
|                                                | практические | 6     | 6             | 4                 |
|                                                | лабораторные |       |               | 0                 |
| Самостоятельная работа                         |              | 92    | 92            | 0                 |
| в том числе: курсовая работа (проект)          |              |       |               | 0                 |
| Форма промежуточной аттестации<br><i>Зачет</i> |              | 4     | 4             | 0                 |
| Итого:                                         |              | 108   | 108           | 4                 |

### 13.1. Содержание дисциплины

| № п/п            | Наименование раздела<br>дисциплины                                         | Содержание раздела дисциплины                                                                                                                                                 | Реализация<br>раздела<br>дисциплины с<br>помощью<br>онлайн-курса,<br>ЭУМК*                                                                                                 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Лекции</b> |                                                                            |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                            |
| 1.1              | Концептуальные основы<br>стратегического<br>планирования                   | Роль и значение планирования в экономике. Виды и принципы планирования. Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте. Методология стратегического планирования. |                                                                                                                                                                            |
| 1.3              | Стратегический анализ<br>внешней среды<br>учреждений<br>здравоохранения    | Основные составляющие и типы внешней среды. Анализ макроокружения учреждений здравоохранения. Анализ непосредственного окружения учреждений здравоохранения.                  | Стратегическое планирование деятельности учреждений здравоохранения<br><a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462</a> |
| 1.4              | Стратегический анализ<br>внутренней среды<br>учреждений<br>здравоохранения | Срезы внутренней среды учреждения здравоохранения. Методы анализа внутренней среды предприятия.                                                                               |                                                                                                                                                                            |
| 1.7              | Стратегическое<br>планирование                                             | Стратегическое планирование в РФ. Социально-экономические программы развития.                                                                                                 |                                                                                                                                                                            |

|                                |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | макроуровне в РФ                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                            |
| <b>2. Практические занятия</b> |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                            |
| 2.1                            | Концептуальные основы стратегического планирования                                            | Процесс стратегического планирования. Система стейкхолдеров в стратегическом процессе.                                                                                                                                                                                                                    | Стратегическое планирование деятельности учреждений здравоохранения<br><a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462</a> |
| 2.2                            | Определение миссии и целей учреждений здравоохранения                                         | Видение предприятия. Важность определения миссии учреждений здравоохранения.*<br>Формирование целей учреждений здравоохранения. Классификация целей предприятия                                                                                                                                           | Стратегическое планирование деятельности учреждений здравоохранения<br><a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462</a> |
| 2.3                            | Стратегический анализ внешней среды учреждений здравоохранения                                | Методы PEST, анализ 5 сил конкуренции М.Портера*                                                                                                                                                                                                                                                          | Стратегическое планирование деятельности учреждений здравоохранения<br><a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462</a> |
| 2.4                            | Стратегический анализ внутренней среды учреждений здравоохранения                             | SWOT - анализ.* SNW - анализ. Система McKinsey. Цепочка ценностей М. Портера                                                                                                                                                                                                                              | Стратегическое планирование деятельности учреждений здравоохранения<br><a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462</a> |
| 2.5                            | Портфельный анализ                                                                            | Процесс портфельного анализа. Основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы. Матрица фирмы Артура Д. Литла. Матрица McKinsey.                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                            |
| 2.6                            | Формирование стратегии развития учреждений здравоохранения и разработка стратегического плана | Стратегии развития бизнеса: концентрированный, интегрированный, диверсифицированный, рост и стратегии сокращения. Конкурентные стратегии: лидерство в издержках, дифференциация продукции, фокусирование, стратегия первопроходца, синергизма. Функциональные стратегии. Выполнение стратегии. Разработка | Стратегическое планирование деятельности учреждений здравоохранения                                                                                                        |

|  |  |                                                                                           |                                                                                                     |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | стратегического плана для учреждения здравоохранения. Контроль за реализацией стратегии.* | <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462</a> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 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     | Концептуальные основы стратегического планирования                                             | 2                               | 1            |              | 14                     | 17    |
| 2     | Определение миссии и целей учреждений здравоохранения                                          |                                 | 1            |              | 14                     | 15    |
| 3     | Стратегический анализ внешней среды учреждений здравоохранения                                 | 1                               | 1            |              | 14                     | 16    |
| 4     | Стратегический анализ внутренней среды учреждений здравоохранения                              | 1                               | 1            |              | 14                     | 16    |
| 5     | Портфельный анализ                                                                             |                                 | 1            |              | 14                     | 15    |
| 6     | Формирование стратегии развития учреждений здравоохранения и разработка стратегического плана. |                                 | 1            |              | 14                     | 15    |
| 7     | Стратегическое планирование на макроуровне в РФ                                                | 2                               |              |              | 8                      | 10    |
|       | Итого:                                                                                         | 6                               | 6            |              | 92                     | 104   |

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

Основой успешного освоения дисциплины является работа с конспектами лекций, с основной рекомендуемой литературой по дисциплине, полное и своевременное выполнение практических заданий по всем разделам дисциплины, полученным в ходе практических занятий. Основное внимание в самостоятельной работе обучающимся необходимо уделить изучению стандартов риск-менеджмента и материалам периодической печати, посвященных проблемам риск-менеджмента.

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

а) основная литература:

| № п/п | Источник                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов .— 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2017 .— 653с                                                                                                                  |
| 2     | Меняйло Г.В. Стратегическое планирование : учебное пособие / Г. В. Меняйло, Е. В. Головова. – Воронеж : Истоки, 2018. – URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-273.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-273.pdf</a> |
| 3     | Отварухина Н. С.. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин .— Москва : Юрайт, 2018 .— 335 с.                                                                                         |

б) дополнительная литература:

| № п/п | Источник                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4     | Адизес И. К.. Управление жизненным циклом корпорации = Managing Corporate Lifecycles / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина ; [науч. ред.: Д. Чичикалюк, А. Сеферян] .— 5-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018 .— 497 с. |

|   |                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Акмаева Р.И... Практикум по курсу "Стратегический менеджмент" : учебное пособие / Р.И. Акмаева ; Астрахан. гос. ун-т .— Москва : Русайнс, 2017 .— 124 с.                                                          |
| 6 | Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р.И. Акмаева ; Астрахан. гос. ун-т .— Москва : Русайнс, 2017 .— 250 с. :                                                                               |
| 7 | Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент : учебник : [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 38.03.02 "менеджмент"] / Л.Е. Басовский .— Москва : Инфра-М, 2018 .— 363 с. :            |
| 8 | Казакова Н.А. . Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры : [учебник и практикум для студ. вузов, обуч. по экон. специальностям] / Н.А. Казакова .— Москва : Юрайт, 2017 .— 386 с. |
| 9 | Лапыгин, Юрий Николаевич. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин .— Изд. 2-е .— Москва : ИНФРА-М, 2018 .— 207, [1] с. :                                                                                         |

В) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

| № п/п | Ресурс                                                                                                                                                                      |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10    | Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMS Moodle. – URL: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6462</a> |
| 11    | ЭБС «Университетская библиотека online»                                                                                                                                     |
| 12    | ЭБС «Лань»                                                                                                                                                                  |
| 13    | Электронно-библиотечная система (ЭБС) ВГУ <a href="https://lib.vsu.ru/?p=4&amp;t=8b">https://lib.vsu.ru/?p=4&amp;t=8b</a>                                                   |

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

| № п/п | Источник                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14    | Меняйло Г.В. Стратегическое планирование : учебное пособие / Г. В. Меняйло, Е. В. Головкова. – Воронеж : Истоки, 2018. – URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-273.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-273.pdf</a> |

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

При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, проблемные и дискуссионные семинарские занятия, решаются кейсы, выполняется индивидуальное задание. Проверка индивидуального задания может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер, цифровая аудиоплатформа

## 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     | Концептуальные основы стратегического планирования    | ПК-3<br>Способен формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической модернизации и обеспечивать их реализацию | ПК-3.2<br>Применяет инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывает основные положения стратегии организации | Тест                                                   |
| 2     | Определение миссии и целей учреждений здравоохранения |                                                                                                                                                                        | ПК-3.3<br>Разрабатывает программы организационного                                                                                  | Индивидуальное задание<br>«Стратегическое планирование |

| №<br>п/п                                          | Наименование<br>раздела<br>дисциплины<br>(модуля)                                                                   | Компетенция(и) | Индикатор(ы)<br>достижения<br>компетенции                                                                                                                   | Оценочные средства                                                    |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                   |                                                                                                                     |                | развития и<br>модернизации<br>производства                                                                                                                  | деятельности<br>учреждений<br>здравоохранения»                        |
| 3                                                 | Стратегический<br>анализ внешней<br>среды<br>учреждений<br>здравоохранения                                          |                | ПК-3.1<br>Использует методы<br>стратегического<br>анализа для<br>формирования и<br>обоснования<br>вариантов решений                                         |                                                                       |
| 4                                                 | Стратегический<br>анализ<br>внутренней среды<br>учреждений<br>здравоохранения                                       |                | ПК-3.1<br>Использует методы<br>стратегического<br>анализа для<br>формирования и<br>обоснования<br>вариантов решений                                         |                                                                       |
| 5                                                 | Портфельный<br>анализ                                                                                               |                | ПК-3.1<br>Использует методы<br>стратегического<br>анализа для<br>формирования и<br>обоснования<br>вариантов решений                                         |                                                                       |
| 6                                                 | Формирование<br>стратегии<br>развития<br>учреждений<br>здравоохранения<br>и разработка<br>стратегического<br>плана. |                | ПК-3.2<br>Применяет<br>инструменты<br>стратегического и<br>тактического<br>планирования,<br>разрабатывает<br>основные положения<br>стратегии<br>организации |                                                                       |
| 7                                                 | Стратегическое<br>планирование на<br>макроуровне в РФ                                                               |                | ПК-3.3<br>Разрабатывает<br>программы<br>организационного<br>развития и<br>модернизации<br>производства                                                      | Тест                                                                  |
| Промежуточная аттестация<br>форма контроля –зачет |                                                                                                                     |                |                                                                                                                                                             | Перечень вопросов<br>для зачета<br>Практические<br>задания для зачета |

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

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольная работа и индивидуальное задание.

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

#### 1. Реактивное планирование

a) в процессе принятия решений опирается на предшествующий опыт  
b) осуществляется на основе текущей конъюнктуры  
c) ориентировано в основном на будущие изменения, на поиск оптимальных для организации решений

2. По горизонту планирования выделяют

- a) долгосрочное планирование
- b) оперативное планирование
- c) среднесрочное планирование
- d) тактическое планирование
- e) стратегическое планирование
- f) краткосрочное планирование

3. Экспертные методы используются при решении

- a) стандартных проблем стратегического планирования
- b) слабоструктурированных проблем стратегического планирования
- c) структурированных проблем стратегического планирования
- d) неструктурированных проблем стратегического планирования

4. Основное отличие стратегического планирования от долгосрочного состоит

- a) в трактовке будущего
- b) в различных горизонтах планирования
- c) в обязательности плановых заданий

5. Расположите этапы процесса стратегического планирования с соблюдением порядка их выполнения: А) миссия, цели Б) стратегический анализ внешней и внутренней среды В) контроль и анализ стратегического планирования Г) определение стратегических альтернатив Д) реализация стратегии Е) выбор стратегии

- a) A1B2B6Г3Д5Е4
- b) A1B2B3Г5Д4Е6
- c) A1B3B6Г4Д2Е5

6. Специфические (локальные) принципы стратегического планирования

- a) изменение направленности правил в зависимости от внутренних и внешних условий
- b) принцип единства централизма и самостоятельности
- c) принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений

7. Миссия фирмы - это

- a) основная цель фирмы или четко выраженная причина ее существования
- b) совокупность целевых альтернатив в деятельности фирмы

8. Содержание стратегического планирования раскрывает три его процедуры

- a) прогнозирование
- b) целеполагание
- c) программирование
- d) проектирование

9. Стратегическая программа – это

- a) документ, содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели наиболее эффективными путями и в установленные сроки
- b) целенаправленное изменение отдельной системы, с ограниченными ресурсами и с специальной организацией выполнения
- c) документ, включающий формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней среды, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации

10. Общие принципы стратегического планирования

- обеспечение оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев
- единство и комплексность прогнозов, стратегических программ и правил
- принцип единства экономики и политики при приоритете политики



#### 11. Миссия предприятия:

а) это идеальная картина будущего предприятия, т.е. то его состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях

б) имеет двойственную ориентацию: на внешнюю среду фирмы (на потребителей, общество, их интересы, ценности, ожидания, приоритеты) и на внутрифирменную среду.

с) отражает желаемое состояние организации, которого следует достичь в ходе использования ее потенциала и выражает отдельные конкретные направления деятельности организации

#### Критерии оценки:

оценка «отлично» выставляется, если обучающийся правильно ответил на 10-11 вопросов теста;

оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся правильно ответил на 8-9 вопросов теста;

оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся правильно ответил на 6-7 вопроса теста;

оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся ответил правильно менее чем на 6 вопроса теста.

### Индивидуальное задание

«Стратегическое планирование деятельности учреждений здравоохранения»

#### Описание технологии проведения

Цель - овладение навыками управления стратегического планирования в учреждении здравоохранения. Задание выполняется на примере объекта диссертационного исследования (медицинской организации). Результаты анализа представляются в форме аналитического отчета и доклада.

#### Перечень заданий

1. Общая характеристика учреждения здравоохранения.
2. Провести PEST-анализ макроокружения учреждений здравоохранения Воронежской области
3. Провести SWOT-анализ деятельности учреждения здравоохранения.
4. Выбрать корпоративную стратегию учреждения и охарактеризовать.
5. Выбрать конкурентную стратегию учреждения и охарактеризовать.
6. На примере стратегического плана Virginia Mason Medical Center разработать стратегический план учреждения здравоохранения .
7. Подготовить отчет и доклад.

#### Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

Задание выполняется индивидуально. Отчет о выполнении практико-ориентированного задания должен соответствовать требованиям, предъявляемым к оформлению.

- Титульный лист установленной формы. Шрифт Times New Roman, размер шрифта 14, абзацный отступ 1,5, межстрочный интервал 1,5. Размеры полей: левое 3 см, правое 1 см, верхнее и нижнее 2 см. Номер страницы проставляют внизу по центру. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы, которые должны быть оформлены в соответствии с требованиями ГОСТ.

#### Критерии оценивания

- оценка «отлично» выставляется если, обучающийся полностью выполнил 7 заданий;
- оценка «хорошо» выставляется если, обучающийся выполнил 5-6 заданий без ошибок;
- оценка «удовлетворительно» выставляется если, обучающийся выполнил 3-4 задания без ошибок;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется если, обучающийся выполнил менее 3-х заданий.

## 20.2. Промежуточная аттестация

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

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- закрытые (тестовые) задания,
- открытые задания.

При выставлении итоговой оценки по дисциплине также учитываются результаты прохождения текущих аттестаций – выполнение индивидуального задания и практико-ориентированного задания.

### 20.2.1 Описание технологии проведения

#### 20.2.1.1 Примеры закрытых (тестовых) заданий:

**ЗАДАНИЕ 1.** Диаграмма БКГ в зоне хозяйствования с позиций "звезды" предлагает фирме:

- по возможности избавляться от этих СЗХ, если нет причин сохранять
- жестко контролировать капиталовложения и передавать избыток денежной -выручки под контроль высшего руководства фирмы
- специально изучать, чтобы установить реальные возможности перехода на более выгодные позиции при дополнительных капиталовложениях
- оберегать и укреплять эти позиции

Ответ: оберегать и укреплять эти позиции

**ЗАДАНИЕ 2.** БКГ в зоне хозяйствования с позиций "дикие кошки" предлагает фирме:

- специально изучать, чтобы установить реальные возможности перехода на более выгодные позиции при дополнительных капиталовложениях
- жестко контролировать капиталовложения и передавать избыток денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы
- по возможности избавляться от этих СЗХ, если нет причин сохранять
- оберегать и укреплять эти позиции

Ответ: специально изучать, чтобы установить реальные возможности перехода на более выгодные позиции при дополнительных капиталовложениях

**ЗАДАНИЕ 3.** Матрица Мак-Кинзи предлагает использовать следующие показатели:

- рост объема спроса и доля рынка
- привлекательность отрасли и конкурентный статус фирмы
- конкурентный статус фирмы и доля рынка
- доля рынка и привлекательность отрасли

Ответ: привлекательность отрасли и конкурентный статус фирмы

**ЗАДАНИЕ 4.** Матрица Мак-Кинзи рекомендует для позиции "собаки"

- оптимизировать
- извлекать полную выгоду
- усилить или удержать
- уйти

Ответ: уйти

**ЗАДАНИЕ 5.** Матрица Бостонской консультативной группы предполагает - использовать следующие показатели:

- будущий конкурентный статус фирмы и рост рынка
- рост рынка и доля рынка
- доля рынка и привлекательность стратегической зоны хозяйствования
- привлекательность стратегической зоны хозяйствования и будущий конкурентный статус фирмы

Ответ: рост рынка и доля рынка

ЗАДАНИЕ 6. Экспертные методы используются при решении

- стандартных и структурированных проблем стратегического планирования
- слабоструктурированных и стандартных проблем стратегического планирования
- структурированных и неструктурированных проблем стратегического планирования
- слабоструктурированных и неструктурированных проблем стратегического планирования

Ответ: слабоструктурированных и неструктурированных проблем стратегического планирования

ЗАДАНИЕ 7. сновное отличие стратегического планирования от долгосрочного состоит

- в трактовке будущего
- в различных горизонтах планирования
- в обязательности плановых заданий
- в сроках планирования

Ответ: в трактовке будущего

ЗАДАНИЕ 8. Различия прогноза и плана заключаются в следующем:

- прогноз – обязательность действий, план – необязательность действий
- прогноз – конкретная величина, план – это диапазон значений
- прогноз – это решение, план- это вероятность
- прогноз – это диапазон значений, план – конкретная величина

Ответ: прогноз – это диапазон значений, план – конкретная величина

ЗАДАНИЕ 9. Стратегия конгломеративной диверсификации предполагает:

- производство нового товара или услуги , ориентированных на существующих потребителей
- новое производство основано на существующей технологии
- новое производство , использующее имеющиеся возможности в сбыте
- выход на новый рынок, нового потребителя

Ответ: выход на новый рынок, нового потребителя

ЗАДАНИЕ 10. Стратегия центрированной диверсификации предполагает

- производство нового товара или услуги, ориентированного на существующих потребителей
- новое производство основано на существующей технологии
- производство новых товаров технологически не связанных с прежними
- новое производство , использующее имеющиеся возможности в сбыте

Ответ: -новое производство основано на существующей технологии

ЗАДАНИЕ 11. Содержание стратегического планирования раскрывает три его процедуры

- прогнозирование, балансирование, программирование
- прогнозирование, проектирование, программирование
- прогнозирование, проектирование, балансирование
- балансирование, проектирование, программирование

Ответ: прогнозирование, проектирование, программирование

ЗАДАНИЕ 12. Цель деятельности предприятия:

- всегда предполагает сроки достижения
- устремлена в будущее, но не имеет временных определений и не зависит от текущего состояния
- определяются общими терминами и освещают образ фирмы, ее марку, стиль и т.п.
- не является обязательной для исполнения

Ответ: всегда предполагает сроки достижения

ЗАДАНИЕ 13. Расположите этапы процесса стратегического планирования с соблюдением порядка их выполнения: А) миссия, цели Б) стратегический анализ внешней и внутренней среды В) контроль и анализ стратегического планирования Г) определение стратегических альтернатив Д) реализация стратегии Е) выбор стратегии

- А1Б2В6Г3Д5Е4
- А1Б2В3Г5Д4Е6
- А1Б3В6Г4Д2Е5
- А1Б2В3Г4Д5Е3

Ответ: 1B2B6ГЗД5Е4

ЗАДАНИЕ 14. Стратегическая программа – это

- документ, содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели наиболее эффективными путями и в установленные сроки
- целенаправленное изменение отдельной системы, с ограниченными ресурсами и с специальной организацией выполнения
- документ, включающий формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней среды, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации
- научно-обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем

Ответ: документ, содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели наиболее эффективными путями и в установленные сроки

ЗАДАНИЕ 15. Выберите верное утверждение. Миссия организации:

- это идеальная картина будущего предприятия, т.е. то его состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях
- имеет двойственную ориентацию: на внешнюю среду фирмы (на потребителей, общество, их интересы, ценности, ожидания, приоритеты) и на внутрифирменную среду
- отражает желаемое состояние организации, которого следует достичь в ходе использования ее потенциала и выражает отдельные конкретные направления деятельности организации
- формулируется на срок до 5 лет

Ответ: имеет двойственную ориентацию: на внешнюю среду фирмы (на потребителей, общество, их интересы, ценности, ожидания, приоритеты) и на внутрифирменную среду

20.2.1.2 Примеры открытых заданий:

ЗАДАНИЕ 1. Товары и услуги, имеющие высокий потенциал роста и большую долю на рынке относятся по матрице БКГ к .....

Ответ: Звездам

ЗАДАНИЕ 2. Товары и услуги, имеющие слабый потенциал роста и большую долю на рынке относятся по матрице БКГ к .....

Ответ: Дойным коровам

ЗАДАНИЕ 3. Товары и услуги, имеющие высокий потенциал роста и небольшую долю на рынке относятся по матрице БКГ к .....

Ответ: Диким кошкам

ЗАДАНИЕ 4. Товары и услуги, имеющие соабый потенциал роста и небольшую долю на рынке относятся по матрице БКГ к .....

Ответ: Собакам

ЗАДАНИЕ 5. Портфель организации, включающий 2—3 товара-«коровы», 1—2 «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров-«собак» называется

Ответ: сбалансированным

ЗАДАНИЕ 6. Стратегия конгломеративной диверсификации предполагает

- а) производство нового товара, ориентированного на существующих потребителей
- б) новое производство основано на существующей технологии
- с) производство новых товаров технологически не связанных с прежними

9. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает
- a) новое производство основано на существующей технологии
  - b) выход на новый рынок, нового потребителя
  - c) новое производство, использующее имеющиеся возможности в сбыте

ЗАДАНИЕ 7. Стратегия, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции – это стратегия

Ответ: усиления позиции на рынке

ЗАДАНИЕ 8. Стратегия, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта – это стратегия

Ответ: развития рынка

ЗАДАНИЕ 9. Стратегия, заключающаяся в производстве нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке – это стратегия

Ответ: развития продукта

ЗАДАНИЕ 10. Стратегия, направленная на рост организации за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками – это стратегия

Ответ: обратной вертикальной интеграции

ЗАДАНИЕ 11. Основная цель организации или четко выраженная причина ее существования – это

Ответ: миссия

ЗАДАНИЕ 12. Наиболее общие ориентиры деятельности организации в плановом периоде, достижение которых предполагается осуществить в полном объеме либо в большей части – это

Ответ: цели

ЗАДАНИЕ 13. Идеальная картина будущего предприятия, т.е. то его состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях - это

Ответ: видение

ЗАДАНИЕ 14. Это разработка стратегических решений (в форме прогнозов, проектов программ и планов), предусматривающих такие цели и стратегии поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды - это

Ответ: стратегическое планирование

ЗАДАНИЕ 15. Документ, включающий формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней среды, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации – это стратегический \_\_\_\_\_

Ответ: план

ЗАДАНИЕ 16 Документ, содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям социально-экономических, производственных, финансовых, научно-исследовательских, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели наиболее эффективными путями и в установленные сроки – это стратегическая

Ответ: программа —

ЗАДАНИЕ 16 Определить возможности и угрозы для ВОКДЦ на основе PEST- анализа.

Задание 17.

Определите группы стейкхолдеров и сферу их интересов для Воронежского областного клинического консультативно-диагностического центра (ВОККДЦ). ВОККДЦ - лечебно-профилактическое учреждение амбулаторного типа по оказанию высококвалифицированной консультативно-диагностической помощи взрослому и детскому населению Воронежской области. Это один из старейших и наиболее мощных территориальных диагностических центров России.

В Областном диагностическом центре ведется специализированный консультативный прием по 50 направлениям, осуществляется почти 332 вида инструментальных и более 350 видов лабораторных исследований.

С момента открытия ВОККДЦ в 1991 году по настоящее время каждый третий житель Воронежской области хотя бы однажды прошел в нем обследование.

Постоянное оснащение центра современным диагностическим оборудованием позволяет внедрять и широко использовать в работе новые современные технологии и оказывать специализированную медицинскую помощь населению области на современном уровне.

За четверть века работы в практическое здравоохранение Воронежской области специалистами ВОККДЦ внедрено более 500 современных методов лабораторно-инструментальных исследований.

С 1998 года ВОККДЦ является клинической базой кафедры инструментальных методов диагностики ИПМО ВГМА им. Н.Н. Бурденко. За годы существования кафедры на ее базе прошли обучение более 7000 практических врачей из Воронежской, Липецкой, Тамбовской, Курской и Белгородской областей.

Консультативно-диагностическая деятельность ВОККДЦ оказывает влияние на повышение доступности специализированной медицинской помощи в Воронежской области на амбулаторном этапе, повышения ее качества на основании рационального использования современных высокоинформативных методов лабораторно-инструментальных исследований, внедрения в практику новых организационных форм.

## 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 зачета и зачета с оценкой.

Контрольно-измерительные материалы зачета с оценкой включают в себя 7 закрытых (тестовых заданий) и 5 открытых заданий. Примеры заданий приведены в разделах 20.2.1.1 и 20.2.1.2. Решение указанных заданий оценивается по следующей шкале:

| Количество правильно выполненных заданий (в %) | Оценка                        |
|------------------------------------------------|-------------------------------|
| 100–90                                         | отлично (5 баллов)            |
| 89– 80                                         | хорошо (4 балла)              |
| 79– 70                                         | удовлетворительно (3 балла)   |
| 69-...                                         | неудовлетворительно (2 балла) |

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине учитывает результаты текущих аттестаций и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Итоговая оценка} = (0,3 * \text{Результаты решения закрытых (тестовых) и открытых заданий в ходе зачета}) + (0,7 * \text{Результаты текущих аттестаций})$$

При выставлении итоговой оценки используется арифметическое округление.

В случае получения обучающимся неудовлетворительной оценки (2 балла) по результатам решения закрытых (тестовых) и открытых заданий на зачете и/или текущих аттестаций, итоговая оценка по дисциплине – "неудовлетворительно".

Соотношение критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

| Критерии оценивания компетенций                                                                                                                        | Шкала оценок |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Обучающийся владеет теоретическими и методическими основами формирования основных положений стратегии организации и обеспечения их реализации и умеет: | Зачтено      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать методы стратегического анализа для формирования и обоснования вариантов решений;</li> <li>- применять инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывать основные положения стратегии организации;</li> <li>- разрабатывать программы организационного развития;</li> <li>- логически излагать материал, делать выводы и обобщения, иллюстрировать ответ практическими примерами.</li> </ul> <p>Обучающийся без ошибок решил практическое задание.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |
| <p>Обучающийся не владеет теоретическими и методическими основами управления формирования основных положений стратегии организации и обеспечения их реализации и не способен:</p> <p>основами формирования основных положений стратегии организации и обеспечения их реализации и умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать методы стратегического анализа для формирования и обоснования вариантов решений;</li> <li>- применять инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывать основные положения стратегии организации;</li> <li>- разрабатывать программы организационного развития;</li> <li>- логически излагать материал, делать выводы и обобщения, иллюстрировать ответ практическими примерами.</li> </ul> <p>Обучающийся с ошибками выполнил практическое задание.</p> | Не зачтено |

Задания разделов 20.2.1.1 и 20.2.1.2 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.