



**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«АКАДЕМИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
«Модуль 3. МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ В
ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПЕРЕПОДГОТОВКИ

**по специальности «ОРГАНИЗАЦИЯ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И
ОБЩЕСТВЕННОЕ ЗДОРОВЬЕ»**

ОБЪЕМ АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ
ВСЕГО

64

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА СОСТАВЛЕНА НА ОСНОВАНИИ:

1. ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. N 273-ФЗ;
2. Федерального закона «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 N 323-ФЗ;
3. Приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
4. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 03 июня 2026 г. N 592н «Об утверждении типовой дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье»;
5. Приказа Министерства здравоохранения РФ от 2 мая 2023 г. N 206н «Об утверждении Квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием»;
6. Приказа Минобрнауки России от 26.08.2014 г. N 1114 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по специальности 31.08.71 Организация здравоохранения и общественное здоровье (уровень подготовки кадров высшей квалификации)»;
7. Приказ Минтруда России от 07.11.2017 N 768н "Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья».

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

- Цель модуля:** – формирование у обучающихся системы знаний, умений, навыков (опыта деятельности) в сфере менеджмента и управления ресурсами.
- Задачи модуля:** сформировать объем базовых, фундаментальных медицинских знаний, формирующих профессиональные компетенции врача организации здравоохранения и общественного здоровья и способного успешно решать свои профессиональные задачи, в том числе в сферах:
- Теоретические основы менеджмента. Принятие управленческих решений
 - Проектный менеджмент: теоретические основы, отдельные аспекты проектного менеджмента
 - Современные технологии управления. Применение бережливых технологий
 - Бизнес-планирование. Методы стратегического планирования
 - Управление материально-техническими ресурсами
 - Управление лекарственным обеспечением
 - Управление кадровыми ресурсами
 - Квалификационная характеристика медицинского персонала.
 - Профессиональные стандарты
 - Силье руководства, социально-психологический климат в коллективе. Этика делового общения
 - Лидерство и командообразование

2. МЕСТО МОДУЛЯ В СТРУКТУРЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Изучение модуля предполагает предварительное освоение дисциплин учебного плана: Модуль 1. Организация здравоохранения и общественное здоровье; Модуль 2. Организационно-правовые основы охраны здоровья.

Изучение модуля является предшествующим для освоения следующих модулей / прохождения практик: Модуль 4. Экономика и финансирование в здравоохранении; Модуль 5. Медицинская статистика; Модуль 6. Система контроля качества и безопасности медицинской деятельности; Модуль 7. Цифровые технологии в здравоохранении; Модуль 8. Практика; Модуль 9. Оказание медицинской помощи в экстренной форме.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ МОДУЛЯ

В результате освоения дисциплины, обучающиеся должны овладеть следующими компетенциями:

Коды и наименования компетенций	Коды и наименования результатов обучения, соответствующих компетенциям	
	Знания (далее - з)	Умения (далее - у)
ПК-3. Способен управлять структурным подразделением медицинской организации	3.з1. Принципы и методы планирования деятельности структурного подразделения медицинской организации. 3.з2. Трудовое законодательство Российской Федерации, нормативные правовые акты в сфере здравоохранения. 3.з3. Классификация медицинской помощи, организация медицинской помощи в соответствии с положением об организации оказания медицинской	3.у1. Анализ, прогнозирование и планирование показателей деятельности структурного подразделения медицинской организации. 3.у2. Составление плана ресурсного обеспечения деятельности структурного подразделения медицинской организации и контроль его выполнения. 3.у3. Мониторинг и принятие мер

Коды и наименования компетенций	Коды и наименования результатов обучения, соответствующих компетенциям	
	Знания (далее - з)	Умения (далее - у)
	помощи по видам медицинской помощи, в соответствии с порядками оказания медицинской помощи, на основе клинических рекомендаций, с учетом стандартов медицинской помощи. 3.34. Методы и технологии эффективной внутренней и внешней коммуникации при осуществлении управления структурным подразделением медицинской организации. 3.35. Принципы ситуационного лидерства и командообразования, методы мотивации работников структурного подразделения медицинской организации. 3.36. Основные принципы, подходы и инструменты оперативного управления. 3.37. Основы медицинской этики и деонтологии. 3.38. Порядок применения правил внутреннего трудового распорядка медицинской организации. 3.39. Порядок создания и деятельности врачебной комиссии. 3.310. Порядок проведения экспертизы временной нетрудоспособности, порядок формирования и выдачи листков временной нетрудоспособности, порядок направления на медико-социальную экспертизу. 3.311. Особенности санитарно-эпидемиологического режима медицинской организации и структурного подразделения медицинской организации. 3.312. Правила эксплуатации медицинского оборудования, использования иных медицинских изделий в структурном подразделении медицинской организации. 3.313. Виды, формы и методы внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в структурном подразделении медицинской организации. 3.314. Профилактика коррупционных правонарушений; исключение конфликта интересов.	по повышению эффективности использования ресурсов структурным подразделением медицинской организации. 3.у4. Мотивирование работников структурного подразделения медицинской организации. 3.у5. Отбор и расстановка работников в структурном подразделении медицинской организации. 3.у6. Составление графика работы, графика сменности и графика отпусков работников структурного подразделения медицинской организации. 3.у7. Профилактика и предупреждение конфликтных ситуаций, управление командным взаимодействием. 3.у8. Распределение полномочий и ответственности между сотрудниками структурного подразделения медицинской организации. 3.у9. Контроль выполнения работниками структурного подразделения медицинской организации правил внутреннего трудового распорядка, санитарно-эпидемиологического режима. 3.у10. Организация непрерывного совершенствования профессиональных знаний и навыков в течение трудовой жизни, а также постоянное повышение профессионального уровня и расширение квалификации медицинских работников структурного подразделения медицинской организации. 3.у11. Контроль за исполнением лечащими врачами функций по проведению временной нетрудоспособности, выдачи документов, удостоверяющих временную нетрудоспособность своевременным и правильным направлением пациентов на врачебную комиссию. 3.у12. Анализ причин и сроков временной нетрудоспособности, первичного выхода на

Коды и наименования компетенций	Коды и наименования результатов обучения, соответствующих компетенциям	
	Знания (далее - з)	Умения (далее - у)
		инвалидность 3.у13. Формирование отчетов о деятельности структурного подразделения медицинской организации, в том числе по результатам внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности. 3.у14. Анализ результатов внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в целях их использования для совершенствования подходов к осуществлению деятельности структурного подразделения медицинской организации. 3.у15. Разработка и реализация предложений по устранению и предупреждению нарушений в процессе деятельности структурного подразделения медицинской организации.
		Опыт деятельности (далее - о) 3.о1. Управление деятельностью структурного подразделения медицинской организации на основе данных о его деятельности. 3.о2. Участие в организации ресурсного обеспечения деятельности структурного подразделения медицинской организации. 3.о3. Организация и контроль документооборота в структурном подразделении медицинской организации. 3.о4. Управление персоналом структурного подразделения медицинской организации. 3.о5. Организация проведения экспертизы временной нетрудоспособности в структурном подразделении медицинской организации. 3.о6. Участие в работе врачебной комиссии медицинской организации. 3.о7. Организация мероприятий по обеспечению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в структурном подразделении медицинской организации.

Коды и наименования компетенций	Коды и наименования результатов обучения, соответствующих компетенциям	
	Знания (далее - з)	Умения (далее - у)
		3.08. Обеспечение эффективного и безопасного использования медицинских изделий в структурном подразделении медицинской организации.
ПК-4. Способен управлять организационно-методическим подразделением медицинской организации	4.31. Методы планирования, принципы, виды и структура планов, особенности бизнес-планирования в медицинской организации. 4.32. Методы нормирования труда в здравоохранении. 4.33. Методики расчета потребности в кадровых и материальных ресурсах и эффективности их использования в медицинской организации. 4.34. Основы документирования организационно-управленческой деятельности и делопроизводства. 4.35. Основы менеджмента организации, основные принципы, подходы и инструменты тактического управления. 4.36. Основы управления ресурсами медицинской организации, в том числе кадровыми.	4.у1. Организация сбора и анализа информации о деятельности медицинской организации, состоянии здоровья населения для осуществления стратегического, тактического и оперативного планирования. 4.у2. Оценка деятельности медицинской организации с учетом показателей результативности деятельности медицинской организации. 4.у3. Нормирование труда медицинских работников в медицинской организации. 4.у4. Планирование численности и структуры кадров медицинской организации, оценка возрастного состава персонала, текучести кадров, уровня квалификации сотрудников. 4.у5. Руководство находящимися в подчинении работниками организационно-методического подразделения медицинской организации. 4.у6. Планирование деятельности организационно-методического подразделения медицинской организации, разработка предложений по совершенствованию его деятельности. 4.у7. Формирование предложений по оптимальной организационной структуре медицинской организации. 4.у8. Мониторинг и анализ информации о состоянии отдельных направлений деятельности медицинской организации. 4.у9. Организация применения информационных технологий при оказании медицинской помощи. 4.у10. Организационно-методическая помощь сотрудникам, руководителям структурных подразделений

Коды и наименования компетенций	Коды и наименования результатов обучения, соответствующих компетенциям	
	Знания (далее - з)	Умения (далее - у)
		медицинской организации по основным направлениям организационно-методической деятельности.
		Опыт деятельности (далее - о)
		4.о1. Обоснование и контроль достижения показателей, характеризующих деятельность медицинской организации и показателей здоровья населения, в т.ч. в соответствии с перечнем показателей результативности деятельности медицинских организаций. 4.о2. Разработка и обоснование планов перспективного развития медицинской организации. 4.о3. Контроль электронного документооборота в медицинской организации, в том числе соблюдения норм и правил медицинского электронного документооборота. 4.о4. Учет и планирование объемов оказания медицинской помощи, обеспечения медицинской организации лекарственными средствами и медицинскими изделиями. 4.о5. Расчет потребности в медицинских кадрах, показателей обеспеченности кадрами, прогнозирование потребности в кадрах. 4.о6. Подготовка аналитических материалов для разработки проектов приказов, распоряжений, инструкций, формирование отчетов организационно-методического подразделения медицинской организации, в том числе аналитических, разработка методических рекомендаций. 4.о7. Контроль ведения персонифицированных регистров пациентов с различными заболеваниями и льготных категорий граждан.
ПК-5. Способен управлять процессами деятельности медицинской организации	5.31. Основы процессного управления, принципы и методы организации труда. 5.32. Проектное и процессное управление в здравоохранении, программно-целевой метод решения	5.у1. Оценка эффективности деятельности медицинской организации, разработка и выбор оптимальных управленческих решений, оценка рисков, связанных с их реализацией.

Коды и наименования компетенций	Коды и наименования результатов обучения, соответствующих компетенциям	
	Знания (далее - з)	Умения (далее - у)
	задач перспективного развития медицинской организации. 5.33. Основы управления рисками (риск-менеджмента) в деятельности медицинской организации. 5.34. Основы информатизации и цифровизации в здравоохранении, направления информатизации процессов медицинской организации. 5.35. Методы эффективного управления кадровыми ресурсами медицинской организации. 5.36. Основы планирования закупок, контроля материальных запасов, техобслуживания медицинских изделий. 5.37. Основные требования стандартов систем менеджмента качества, принципы всеобщего управления качеством, Подходы к формированию системы менеджмента качества в медицинской организации. 5.38. Основы аудита в системе менеджмента качества. 5.39. Нормативное правовое регулирование контрольно-надзорной деятельности в сфере здравоохранения. 5.310. Принципы организации государственного, ведомственного и внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности. 5.311. Программа государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи: структура, источники финансового обеспечения медицинской помощи, критерии доступности и качества медицинской помощи. 5.312. Правила обязательного медицинского страхования, система договоров в сфере обязательного медицинского страхования. 5.313. Тарифная политика в системе обязательного медицинского страхования. 5.314. Способы и источники оплаты медицинской помощи. 5.315. Требования к организации контроля объемов, сроков, качества и условий предоставления медицинской помощи в рамках обязательного медицинского страхования. 5.316. Порядок информационного	5.у2. Оценка текущего ресурсного обеспечения, эффективности использования ресурсов медицинской организации. 5.у3. Краткосрочное и долгосрочное планирование ресурсного обеспечения подразделений медицинской организации. 5.у4. Осуществление подбора персонала, организация перемещения трудовых ресурсов внутри медицинской организации. 5.у5. Формирование системы мотивации и стимулирования труда в медицинской организации, в том числе в рамках развития отдельного направления ее деятельности. 5.у6. Разработка и внедрение документов системы менеджмента качества медицинской организации, в том числе технологических карт процессов. 5.у7. Организация и оценка результатов проведения мероприятий внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности. 5.у8. Разработка планов корректирующих мероприятий по результатам проведения внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности. 5.у9. Планирование и организация внутренних аудитов в рамках системы менеджмента качества. 5.у10. Разработка, организация и контроль реализации планов мероприятий по обучению работников в области менеджмента качества. 5.у11. Планирование и мониторинг выполнения объемов медицинской помощи, оказываемой медицинской организацией. 5.у12. Анализ выявленных нарушений при оказании медицинской помощи по результатам контрольно-экспертных мероприятий в системе обязательного медицинского страхования.

Коды и наименования компетенций	Коды и наименования результатов обучения, соответствующих компетенциям	
	Знания (далее - з)	Умения (далее - у)
	взаимодействия в сфере обязательного медицинского страхования.	5.у13. Организация и проведение претензионной работы со страховой медицинской организацией, фондом обязательного медицинского страхования при несогласии с результатами контрольно-экспертных мероприятий. 5.у14. Разработка плана корректирующих мероприятий, направленных на устранение нарушений, выявленных по результатам контрольно-надзорных и контрольно-экспертных мероприятий, и контроль за его реализацией.
		Опыт деятельности (далее - о) 5.о1. Организация работы по отдельному направлению деятельности медицинской организации, постановка целей и задач, определение приоритетов развития. 5.о2. Организация и совершенствование системы менеджмента качества медицинской организации, в том числе с использованием информационно-аналитических систем. 5.о3. Организация и проведение мероприятий внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в подразделениях медицинской организации. 5.о4. Построение процессов медицинской деятельности для обеспечения оптимальной маршрутизации пациента. 5.о5. Организация оказания медицинской помощи в медицинской организации в рамках обязательного медицинского страхования, добровольного медицинского страхования и иной приносящей доход деятельности.
ПК-6. Способен управлять медицинской организацией	6.з1. Виды и назначение информационно-аналитических систем, используемых в медицинских организациях. 6.з2. Кадровая политика в медицинской	6.у1. Организация разработки локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность медицинской организации, отчетных документов и их

Коды и наименования компетенций	Коды и наименования результатов обучения, соответствующих компетенциям	
	Знания (далее - з)	Умения (далее - у)
	организации: виды, цели, задачи, методики формирования. 6.33. Нормативное правовое регулирование, принципы и источники финансового обеспечения системы здравоохранения. 6.34. Основы бюджетирования, контроля финансовых активов и анализа финансовых рисков медицинской организации. 6.35. Нормативное правовое регулирование в сфере государственных закупок и антикоррупционное законодательство. 6.36. Нормативные правовые и организационные основы деятельности, приносящей доход. 6.37. Способы повышения конкурентоспособности медицинской организации. 6.38. Основные принципы охраны здоровья, полномочия органов власти в сфере охраны здоровья, права и обязанности граждан в сфере охраны здоровья, права и обязанности медицинских работников и медицинских организаций. 6.39. Структура органов управления в сфере здравоохранения, их полномочия. 6.310. Подходы к оценке внешней и внутренней среды медицинской организации. 6.311. Методология формирования стратегических и программных документов деятельности и развития медицинской организации. 6.312. Основы гражданского, административного и уголовного законодательства Российской Федерации, особенности досудебного и судебного урегулирования споров. 6.313. Публичное выступление: понятие, виды, цель, правила.	утверждение. 6.у2. Организация сбора информации для оперативного и стратегического управления. 6.у3. Организация кадрового обеспечения медицинской организации (привлечение, закрепление, профессиональное совершенствование кадров). 6.у4. Мониторинг структуры доходов и расходов в медицинской организации. 6.у5. Оценка экономической эффективности деятельности медицинской организации. 6.у6. Организация и контроль оказания платных медицинских услуг. 6.у7. Организация проведения маркетинговых исследований для повышения конкурентоспособности медицинской организации. 6.у8. Организация поточности и маршрутизации пациентов при оказании медицинской помощи в медицинской организации. 6.у9. Выделение и оценка факторов внешней и внутренней среды медицинской организации, в том числе при проведении SWOT-анализа. 6.у10. Определение стратегии развития медицинской организации на среднесрочный и долгосрочный периоды. 6.у11. Выявление и оценка потенциальных юридических рисков в деятельности медицинской организации. 6.у12. Ведение переговоров с контрагентами, представителями государственных органов и общественных организаций. 6.у13. Проведение публичных выступлений и организация взаимодействия со средствами массовой информации и с общественностью.
		Опыт деятельности (далее - о)
		6.о1. Организация медицинской помощи в медицинской организации в соответствии с порядками оказания медицинской

Коды и наименования компетенций	Коды и наименования результатов обучения, соответствующих компетенциям	
	Знания (далее - з)	Умения (далее - у)
		помощи, положениями об организации оказания медицинской помощи на основе клинических рекомендаций и с учетом стандартов медицинской помощи. 6.о2. Организация и координация работы структурных подразделений медицинской организации и административно-управленческого персонала. 6.о3. Планирование и контроль финансово-хозяйственной деятельности медицинской организации. 6.о4. Управление программой развития медицинской организации. 6.о5. Представление интересов медицинской организации в отношениях с органами государственной власти и муниципальными органами, судебными органами, юридическими лицами и гражданами.

4. РАЗДЕЛЫ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименования модулей, тем, разделов практики	Количество часов (трудоемкость)							
		всего	в том числе по видам учебной деятельности					практика	аттестация
			лекции	занятия семинарского типа*			возможно использова ние ЭО и ДОТ		
				всего	практичес кая подготовк а				
3	Модуль 3. Менеджмент и управление ресурсами в здравоохранении	64	24	38	8	8	0	2	
3.1	Теоретические основы менеджмента. Принятие управленческих решений	12	6	6	0	2	0	0	
3.2	Проектный менеджмент: теоретические основы, отдельные аспекты проектного менеджмента	6	2	4	0	2	0	0	
3.3	Современные технологии управления. Применение бережливых технологий	6	2	4	4	0	0	0	
3.4	Бизнес-планирование. Методы стратегического планирования	6	2	4	0	2	0	0	
3.5	Управление материально- техническими ресурсами	6	2	4	0	0	0	0	
3.6	Управление лекарственным обеспечением	2	2	0	0	0	0	0	
3.7	Управление кадровыми ресурсами	8	2	6	4	0	0	0	
3.8	Квалификационная характеристика медицинского персонала. Профессиональные стандарты	4	2	2	0	2	0	0	
3.9	Стиль руководства, социально-психологический климат в коллективе. Этика делового общения	6	2	4	0	0	0	0	
3.10	Лидерство и командообразование	6	2	4	0	0	0	0	
3.11	Промежуточная аттестация по модулю 3	2	0	0	0	0	0	2	

5. СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование модулей, тем, разделов практики	Содержание	Коды формиру емых компетен ций
3	Модуль 3. Менеджмент и управление ресурсами в здравоохранении		

3.1	Теоретические основы менеджмента. Принятие управленческих решений	Менеджмент: понятие, субъекты и объекты управления, модели управления. Функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль), эволюция менеджмента. Научные школы управления. Научные подходы к менеджменту: системный, процессный, ситуационный. Основные функции управления. Ресурсы управления. Организационные структуры управления. Постановка целей и организационное планирование, традиционные и современные подходы к планированию. Мотивация трудовой деятельности. Основные задачи мотивации. Виды мотивации. Иерархия потребностей. Планирование деятельности медицинской организации, виды планов. Контроль деятельности организации здравоохранения, методы и формы контроля. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Эффективность контроля. Принятие решений при осуществлении функций управления.	ПК-3
3.2	Проектный менеджмент: теоретические основы, отдельные аспекты проектного менеджмента	Теоретические основы проектной деятельности. Классификация проектов. Жизненный цикл проекта, его основные этапы. Управление проектом. Технология управления проектом. Международные и национальные стандарты управления проектами. Цель управления проектом, успешность проекта, план управления проектом. Распределение ролей в проекте. Виды рисков при реализации проекта и управление ими. Управление изменениями.	ПК-3
3.3	Современные технологии управления. Применение бережливых технологий	Классификация современных управленческих технологий. Эффективность управления. Роль стандартизации в здравоохранении. Процессный подход. Управление процессами организации. Научная организация труда. Инструменты применения бережливых технологий в здравоохранении. Ценность и потери в производственном процессе.	ПК-3
3.4	Бизнес-планирование. Методы стратегического планирования	Понятие и особенности стратегического менеджмента. Основы бизнес-планирования, содержание бизнес-плана. Методы стратегического планирования. Стратегическое управление, содержание: анализ внешней и внутренней среды, формировании миссии и целей организации, выбор и разработка стратегии на уровне стратегической зоны деятельности, проектирование организационной структуры.	ПК-3

		Инструменты и технологии стратегического управления. Проведение SWOT-анализа.	
3.5	Управление материально-техническими ресурсами	Материально-технические ресурсы медицинской организации, формы управления материально-техническими ресурсами: централизованная, децентрализованная, смешанная. Нормативное правовое регулирование в сфере закупок товаров, работ и услуг. Подходы к оценке эффективности управления материально-техническими ресурсами медицинской организации. Управленческий учет в медицинской организации. Управление запасами медицинской организации. Оценка эффективности использования материально-технических ресурсов в медицинской организации. Обеспечение соблюдения требований к эксплуатации медицинских изделий и медицинского оборудования в структурном подразделении медицинской организации.	ПК-3, ПК-5, ПК-6
3.6	Управление лекарственным обеспечением	Лекарственное обеспечение при оказании медицинской помощи. Организация льготного лекарственного обеспечения: направления, категории, источники финансирования. Определение потребности в лекарственных препаратах. Особенности лекарственного обеспечения пациентов высокотратными нозологиями и редкими (орфанными) заболеваниями, роль фондов.	ПК-3, ПК-5, ПК-6
3.7	Управление кадровыми ресурсами	Кадровые ресурсы государственной системы здравоохранения Российской Федерации, обеспеченность врачебным и средним медицинским персоналом. Методика расчета потребности медицинского персонала с учетом гарантированных объемов оказания медицинской помощи населению. Стратегия кадровой политики отрасли. Меры, направленные на привлечение медицинских кадров. Планирование трудовых ресурсов.	ПК-3, ПК-5, ПК-6
3.8	Квалификационная характеристика медицинского персонала. Профессиональные стандарты	Понятие квалификации, требования к квалификации медицинского персонала. Профессиональный стандарт как инструмент оценки квалификации, понятие, структура, область применения. Оценка трудовой деятельности работников медицинской организации, производительность труда. Профессиональная ориентация, адаптация и обучение работников медицинской организации. Понятие и правовой статус	ПК-3, ПК-5, ПК-6

		наставничества. Основные принципы наставничества.	
3.9	Стиль руководства, социально-психологический климат в коллективе. Этика делового общения	Стили руководства. Конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия. Прогнозирование и профилактика конфликтов. Управление конфликтами. Технология предупреждения конфликтов. Стадии конфликта. Практика разрешения конфликтов. Имидж современного руководителя. Современные коммуникативные технологии в устной и письменной формах общения для решения профессиональных задач в области управления. Деловые коммуникации: деловые переговоры, деловые совещания, деловые беседы по телефону, деловая переписка, публичные выступления. Взаимодействие со средствами массовой информации. Корпоративная культура. Кросс-культурный менеджмент.	ПК-3, ПК-5, ПК-6
3.10	Лидерство и командообразование	Современные подходы к лидерству. Основные понятия и теории лидерства. Психологические аспекты лидерства, факторы формирования лидерства. Навыки и качества лидера. Делегирование полномочий. Технологии командообразования. Управление отношениями и общением.	ПК-3, ПК-6
3.11	Промежуточная аттестация по модулю 3	Контроль результатов обучения в рамках освоения тем 3.1-3.10.	ПК-2, ПК-3, ПК-4

Самостоятельная работа – не предусмотрена

6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Литература

№ п/п	Наименование источника	Ссылка на источник
1.	Основы экономического анализа деятельности медицинской организации : учебное пособие / С. А. Суслин, А. Р. Сараев, М. Л. Сиротко [и др.] ; под редакцией С. А. Суслина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 81 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/162307/details
2.	Запевалин, П. В Основы медицинской демографии : учебное пособие / П. В Запевалин, И. С. Кицул, А. М. Винокурова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 60 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/158690/details
3.	Медицинское право : учебник для вузов / Л. Л. Арзуманова, Н. В. Бандурина, А. В. Голышева [и др.] ; под редакцией А. А. Мохова, Ю. А. Свирина, Л. Б. Ситдиковой. — Москва : Прометей, 2025. — 654 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/153693/details
4.	Запевалин, П. В. Новые подходы в оценке деятельности медицинских организаций и их структурных подразделений : учебное пособие / П. В. Запевалин, И. С. Кицул, А. М. Винокурова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 68 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/147860/details
5.	Управление проектами в здравоохранении. Ч.1. Сущность. Система. Методология : учебное пособие / А. В. Ахохова, А. М. Кардангушева, И. К. Тхабисимова, А. Б. Хадзугов. — Нальчик : Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова, 2023. — 131 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/146764/details
6.	Управление проектами в здравоохранении. Ч.2. Функциональные подсистемы и оценка эффективности проекта : учебное пособие / А. В. Ахохова, А. М. Кардангушева, И. К. Тхабисимова, А. Б. Хадзугов. — Нальчик : Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова, 2024. — 168 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/146630/details
7.	Градобоев, Е. В. Обязательное медицинское страхование : учебное пособие / Е. В. Градобоев, О. В. Стрельцова, Ю. В. Кажарская. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 67 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/138301/details
8.	Сборник задач по здравоохранению : учебное пособие для врачей / Н. Ю. Перепелкина, О. Г. Павловская, С. А. Кузьмин [и др.] ; под редакцией Н. Ю. Перепелкина. — Оренбург : Оренбургская государственная медицинская академия, 2011. — 104 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/21864/details

№ п/п	Наименование источника	Ссылка на источник
9.	Организация медицинской помощи населению : учебное пособие для студентов стоматологического факультета / Г. В. Артамонова, Н. Д. Богомолова, В. М. Ивойлов [и др.]. — Кемерово : Кемеровская государственная медицинская академия, 2010. — 132 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/6179/details
10.	Эффективность управления медицинской организацией и пути ее повышения : учебное пособие / Г. Н. Царик, А. П. Самсонов, В. М. Ивойлов [и др.]. — Кемерово : Кемеровская государственная медицинская академия, 2009. — 48 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/6373/details
11.	Контроль качества медицинской помощи / Н. Ю. Перепелкина, С. А. Кузьмин, С. В. Вяльцин, Е. А. Калинина. — Оренбург : Оренбургская государственная медицинская академия, 2010. — 89 с.	https://www.iprbookshop.ru/books/31824/details

7 ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1 Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

МойОфис Текст

МойОфис презентация

МойОфис Таблица

7Zip

Kaspersky Small Office Security

Яндекс браузер

Видеоредактор DaVinci Resolve

Аудиоредактор Audacity.

7.2 Электронная информационно-образовательная среда

– <http://web-apkip.ru>

Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством телекоммуникационной сети "Интернет".

7.3 Электронная библиотечная система

– <http://www.iprbookshop.ru/>

7.4 Информационно-правовой портал

– <https://www.garant.ru/>

8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Критерии успешного прохождения промежуточной аттестации

В ходе текущего контроля успеваемости (устный или письменный опрос, тестирование и пр.) при ответах на учебных занятиях, а также промежуточной аттестации

в форме зачета обучающиеся оцениваются по двухбалльной шкале:

Оценка «зачтено» – выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал знания программного материала: подробно ответил на теоретические вопросы, справился с выполнением заданий и (или) ситуационных задач, предусмотренных образовательной программой.

Оценка «не зачтено» – выставляется обучающемуся, если он имеет пробелы в знаниях программного материала: не владеет теоретическим материалом и допускает грубые, принципиальные ошибки в выполнении заданий и (или) ситуационных задач, предусмотренных рабочей программой модуля.

Шкала оценивания (четыrehбалльная или двухбалльная), используемая в рамках текущего контроля успеваемости определяется преподавателем, исходя из целесообразности применения той или иной шкалы.

Если текущий контроль успеваемости и (или) промежуточная аттестация, предусматривает тестовые задания, то перевод результатов тестирования осуществляется по схеме:

- Оценка «Зачтено» – 71-100% правильных ответов;
- Оценка «Не зачтено» – 70% и менее правильных ответов.

Тестовое задание 1. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3).

При формировании состава правления территориального фонда должна быть соблюдена _____ представительства субъектов и участников обязательного медицинского страхования

Ответ:

Ключ: паритетность

Тестовое задание 2. Прочитайте текст, выберите правильный ответ

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3).

Финансовое обеспечение лекарственными препаратами по семи высокзатратным нозологиям осуществляется за счет

А) бюджетных ассигнований бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования

Б) средств федерального бюджета

В) региональных бюджетов субъектов Российской Федерации

Г) средств добровольного медицинского страхования

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Ключ: Б

Тестовое задание 3. Прочитайте текст, выберите правильный ответ

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3).

Финансовое обеспечение лекарственными препаратами по семи высокзатратным нозологиям осуществляется за счет

А) бюджетных ассигнований бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования

Б) средств федерального бюджета

В) региональных бюджетов субъектов Российской Федерации

Г) средств добровольного медицинского страхования

Ответ:

Ключ: Б

Тестовое задание 4. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3).

Та часть нормированного страхового запаса территориального фонда обязательного медицинского страхования, которая сформирована за счет средств от применения санкций к медицинским организациям, может быть направлена на

- А) дополнительное профессиональное образование медицинских работников по программам повышения квалификации
- Б) льготное лекарственное обеспечение граждан
- В) оплату санаторно-курортного лечения медицинских работников
- Г) приобретение технических средств реабилитации для пациентов, признанных инвалидами в установленном порядке

Ответ:

Обоснование:

Ключ: А

Ключ обоснования: Эта часть нормированного страхового запаса ТФОМС может быть направлена на дополнительное профессиональное образование медицинских работников по программам повышения квалификации, а также на приобретение и ремонт медицинского оборудования.

Тестовое задание 5. Прочитайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3).

Медицинская организация имеет право:

- А) на стимулирование труда в соответствии с уровнем квалификации, со спецификой и сложностью работы
- Б) заключать соглашения с фармацевтическими компаниями о назначении или рекомендации пациентам лекарственных препаратов, медицинских изделий
- В) получать от представителей фармацевтических компаний образцы лекарственных препаратов, медицинских изделий для вручения пациентам
- Г) на оплату отдыха, проезда к месту отдыха за счет организаций, занимающихся разработкой, производством и (или) реализацией лекарственных препаратов

Ответ:

Обоснование:

Ключ: А

Ключ обоснования: Согласно статье 72 Федерального закона № 323-ФЗ.

Тестовое задание 6. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3).

Медицинская организация имеет право

- А) выдавать медицинские заключения с согласия пациента или его законного представителя в форме электронных документов
- Б) заключать соглашения с фармацевтическими компаниями о назначении или рекомендации пациентам лекарственных препаратов, медицинских изделий
- В) получать от представителей фармацевтических компаний образцы лекарственных препаратов, медицинских изделий для вручения пациентам
- Г) на оплату отдыха, проезда к месту отдыха медицинских работников за счет организаций, занимающихся разработкой, производством и (или) реализацией лекарственных препаратов

Ответ:

Обоснование:

Ключ: А

Ключ обоснования: Варианты Б, В и Г описывают действия, которые напрямую запрещены законодательством в сфере охраны здоровья (согласно ст. 74.1 и ст. 78 Федерального закона № 323-ФЗ).

Тестовое задание 7. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.у1-1.у16; 2.31-2.39; 2.у1-2.у8; 3).

Одной из обязанностей медицинской организации является:

- А) информирование работодателя по его письменному запросу о состоянии и диагнозе работника
- Б) осуществление научной и (или) научно-исследовательской деятельности в области медицины
- В) обеспечение учета и хранения медицинской документации, в том числе бланков строгой отчетности
- Г) проведение фундаментальных и прикладных научных исследований

Ответ:

Ключ: В

Тестовое задание 8. Прочитайте текст и установите последовательность.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.у1-1.у16; 2.31-2.39; 2.у1-2.у8; 3).

Для систематизации трактовки результатов исследования и определения тактики наблюдения и лечения разработан алгоритм комплексного обследования пациентов, имеющих пигментные образования кожи.

Установите последовательность этапов проведения дерматоскопического обследования.

1. Рекомендации
2. Осмотр пациента (выбор участка кожи для дерматоскопии)
3. Оценка результатов дерматоскопии
4. Дерматоскопия
5. Стандартизированное заключение

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Ключ: 24351

Тестовое задание 9. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.у1-1.у16; 2.31-2.39; 2.у1-2.у8; 3).

Сведения о застрахованном лице и об оказанной ему медицинской помощи относятся к информации _____ доступа

Ответ:

Ключ: Ограниченного

Тестовое задание 10. Прочитайте текст и установите соответствие.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.у1-1.у16; 2.31-2.39; 2.у1-2.у8; 3).

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Метод исследования кожи		Метод позволяет	
А	Мексаметрия	1	Измерить количество меланина в коже и степень эритемы
Б	Ультразвуковая микроскопия	2	Оценить состояние жидкости в эпидермисе
В	Корнеометрия	3	Измерить трансэпидермальную потерю воды
Г	Хромаметрия	4	Оценить толщину различных слоев кожи, структуру

			и степень их гидратации
		5	Определить активность свободнорадикальных процессов, а также оценить антиоксидантный эффект косметических средств

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ключи: А1Б4В2Г5

Тестовое задание 11. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3).

В случае поступления жалоб застрахованных лиц или их законных представителей на качество оказания медицинской помощи в структурном подразделении медицинской организации проводят _____ экспертизу качества медицинской помощи

Ответ:

Ключ: целевую.

Тестовое задание 12. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3).

Полномочия Росздравнадзора включают

- А) проведение мероприятий по выявлению и устранению влияния особо опасных факторов физической, химической и биологической природы на здоровье работников и населения
- Б) регистрацию лиц, пострадавших от радиационного воздействия и подвергшихся радиационному облучению в результате Чернобыльской и других радиационных катастроф и инцидентов
- В) государственный контроль за обращением медицинских изделий, государственный контроль качества и безопасности медицинской деятельности, государственный контроль при обращении лекарственных средств
- Г) создание и ведение единой базы данных по осуществлению мероприятий, связанных с обеспечением безопасности донорской крови и ее компонентов

Ответ:

Ключ: В

Тестовое задание 13. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3).

Основным нормативно-правовым документом, регулирующим сферу здравоохранения, является

- А) Федеральный закон от 29.11.2010 г. № 326 «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации»
- Б) Международная классификация болезней 10 пересмотра
- В) Федеральный закон от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»
- Г) Федеральный закон от 07.02.1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей»

Ответ:

Ключ: В

Тестовое задание 14. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3).

Порядок оказания медицинской помощи включает

- А) этапы оказания медицинской помощи, правила организации деятельности, стандарт оснащения, рекомендуемые штатные нормативы медицинской организации

- Б) усредненные показатели частоты предоставления медицинских услуг и кратности применения лекарственных препаратов
В) информацию об этиологии, патогенезе, клинике, диагностике, лечении и профилактике конкретного заболевания
Г) план диспансерного наблюдения пациента с указанием кратности осмотра врачами-специалистами, выполнения лабораторных и инструментальных исследований

Ответ:

Ключ: А

Тестовое задание 15. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.у1-1.у16; 2.31-2.39; 2.у1-2.у8; 3).

В основе медицинской этики и деонтологии лежат правила и нормы взаимодействия работника с

- А) представителями общества защиты прав потребителей
Б) участниками Всероссийского общественного движения «За права человека»
В) членами своей семьи
Г) коллегами, пациентом и его родственником

Ответ:

Ключ: Г

Ответ:

Ключ: Г

Тестовое задание 16. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

(Коды результатов обучения: 3.31-3.37; 3.у1-3.у8).

В Российской Федерации обязанность по хранению медицинской документации возложена на

- А) страховую компанию
Б) территориальный фонд обязательного медицинского страхования
В) пациента
Г) медицинскую организацию

Ответ:

Ключ: Г

Тестовое задание 17. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

(Коды результатов обучения: 3.31-3.37; 3.у1-3.у8).

Основным документом пациента косметологической клиники является

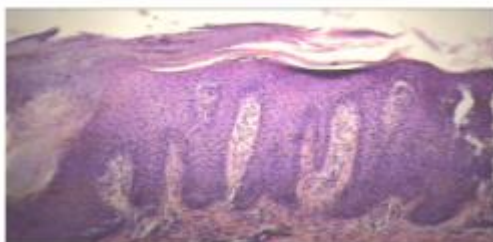
- А) договор об оказании медицинской помощи
Б) амбулаторная медицинская карта пациента
В) индивидуальная карта клиента
Г) информированное согласие пациента на предоставление услуги

Ответ:

Ключ: Б

Ситуационная задача 1.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.у1-1.у16; 2.31-2.39; 2.у1-2.у8).



Вопросы:

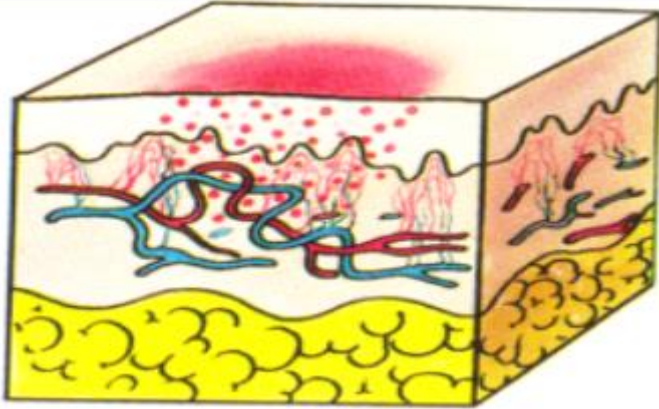
1. Какие патологические процессы вы видите в эпидермисе?
2. Для каких заболеваний характерны такие патогистологические изменения?

Ключи:

1. Спонгиоз, акантоз, папилломатоз, паракератоз.
2. Псориаз.

Ситуационная задача 2.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8).



Вопросы:

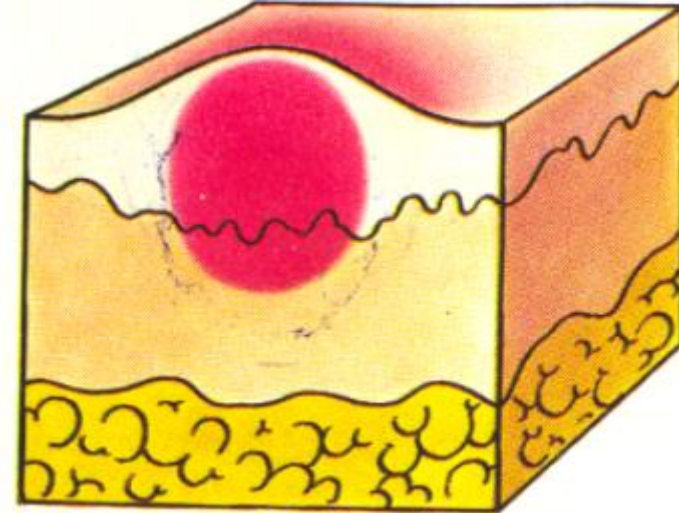
- Какой морфологический элемент представлен на рисунке?
Для каких заболеваний он характерен?

Ключи:

1. Волдырь.
2. Крапивница, герпетиформный дерматит Дюринга.

Ситуационная задача 3.

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8).



Вопросы:

- Какой морфологический элемент представлен на рисунке?
Какие пути образования морфологического элемента?
Для каких заболеваний характерен этот морфологический элемент?

Ключи:

1. Папула.
2. Прлиферация клеток эпидермиса, отложение клеточного инфильтрата, отложение инородных веществ.
3. Вирусная бородавка, красный плоский лишай, псориаз, ксантома.

Демонстрация умений в симулированных и клинических условиях:

1. Сбор жалоб и анамнеза

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3.y1-3.y8; 3.31-3.37; 3.o1-3.o2).

Вы – врач по своей специальности. Вас ожидает пациент. Вам необходимо провести только опрос пациента, завершить который необходимо фразой «Перейдем к осмотру». Завершив общение с пациентом, сообщите ему об этом и отпустите. Назовите выявленные жалобы и предположительный диагноз (диагностические гипотезы), чтобы Вас мог слышать эксперт, который оценивает Вашу работу на станции. Результаты проведенного опроса письменно оформите в предложенной форме заключения.

2. Консультирование

(Коды результатов обучения: 1.31-1.316, 1.y1-1.y16; 2.31-2.39; 2.y1-2.y8; 3.y1-3.y8; 3.31-3.37; 3.o1-3.o2).

Вы – врач по своей специальности. К Вам на консультацию обратился пациент(-ка)/законный представитель пациента для получения консультации. Ваша задача – проконсультировать пациента(-ку)/законного представителя пациента, ответить на ее/его вопросы и дать рекомендации по дальнейшему плану действий. Вам доступны дополнительные медицинские данные о пациенте (на руках пациента/законного представителя или на столе в кабинете). Действуйте так, как Вы бы это делали в реальной жизни, исходя из того, что Вы с пациентом(-кой)/законным представителем пациента ранее не знакомы. Завершив консультацию, сообщите «Наша консультация завершена».