

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Алтайский филиал**

**Кафедра государственного и муниципального управления**

**АННОТАЦИЯ  
ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**

**Управление и экономика медицинской организации  
в современных условиях**

Барнаул, 2024

## **Аннотация программы повышения квалификации Управление и экономика медицинской организации в современных условиях**

### 1. Направление подготовки

Программа повышения квалификации «Управление и экономика медицинской организации в современных условиях» в рамках дополнительного профессионального образования сформирована в соответствии с требованиями следующих нормативных правовых актов:

1. Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Минобрнауки России от 01 июля 2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Устав федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный постановлением Правительства РФ от 12 мая 2012 г. № 473.

4. Приказ ректора РАНХиГС от 13.08.2021 г. № 02-835 «Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

6. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.01 «Экономика», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. N 939.

7. Федеральный закон № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе в Российской Федерации».

8. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, утвержденный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_219036/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/)

9. Профессиональный стандарт 08.041 «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20 июля 2020 г. N 431н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 17 августа 2020 года, регистрационный N 59295) (далее – ПС 08.041).

10. Профессиональный стандарт 07.003 «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 08 апреля 2022 года, регистрационный N 68136) (далее – ПС 07.003).

11. Профессиональный стандарт 08.043 «Экономист предприятия», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. N 161н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 29 апреля 2021 года, регистрационный N 1437) (далее – ПС 08.043).

12. Профессиональный стандарт 08.024 «Эксперт в сфере закупок», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10 сентября 2015 г. N 626н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 9 октября 2015 года, регистрационный номер N 552) (далее – ПС 08.024).

2. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование.

3. Форма обучения: очная с применением ЭО и ДОТ.

4. Период реализации программы: 25.03.2024 – 06.06.2024 гг.

5. Период актуальности программы: 25.03.2024 – 06.06.2024 гг.

6. Язык, на котором реализуется программа: русский

7. Основные темы программы:

Номер модуля, дисциплины и их наименование	Содержание дисциплины
<b>Модуль «Проектная деятельность»</b>	
<b>Основы проектного управления</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Введение в проектную деятельность. Терминологический аппарат проектной деятельности. Стандарты в управлении проектами.</li><li>– Сущность проектного управления: характеристики проекта как объекта управления, типы проектов, инструменты, применяемые в проектном управлении.</li><li>– Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения. Сравнение проектного и традиционного менеджмента.</li><li>– Системный подход в управлении проектами.</li><li>– Классификация проектов.</li><li>– Задачи управления проектами и характеристика элементов.</li><li>– Проектные команды их особенности. Принципы командообразования (формирование целей, командное выполнение задачи, индивидуальная ответственность перед командой, стимуляция, профессиональный рост, креативность, продуктивность). Этапы формирования команды.</li></ul>
<b>Содержание проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Характеристика проекта. Содержание проекта. Этапы разработки проекта. Процессы инициации проекта, планирования проекта, исполнения проекта, мониторинга и управления проектом, завершения проекта.</li><li>– Устав проекта: актуальность, цели и показатели проекта, задачи проекта, ожидаемые результаты проекта, бюджет и сроки, ключевые участники, допущения и ограничения.</li><li>– Назначение ответственных лиц.</li><li>– Управление исполнением проекта.</li><li>– Управление работами проекта.</li><li>– Управление изменениями проекта.</li><li>– Управление качеством проекта.</li><li>– Управление рисками проекта.</li><li>– Управление завершением проекта.</li><li>– Медицинское задание по проекту, пакет документов для подачи заявки на финансирование проекта.</li></ul>
<b>Презентация проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Выбор способа представления информации о проекте с помощью технических средств, визуальных образов.</li><li>– Значение «впечатления» от презентации проекта.</li><li>– Специфика разработки презентации с точки зрения «заказчика» и «исполнителя».</li><li>– Элементы анализа для разработки презентации проекта (анализ аудитории, структурирование информации, разработка демонстрационного материала, составление плана, создание текста и т.д.).</li><li>– Разработка визуального предоставления проекта и пояснительной записки.</li><li>– Подготовка материала к возможным «вопросам и ответам».</li></ul>
<b>Модуль «Экономические аспекты деятельности в сфере здравоохранения и их правовое регулирование»</b>	
<b>Финансовое обеспечение деятельности медицинских организаций. Основы</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Разграничение бюджетных полномочий между уровнями государственной власти и местного самоуправления.</li><li>– Структура расходов на здравоохранение по уровням и бюджетам бюджетной системы.</li></ul>

<b>финансового планирования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Финансовое обеспечение базовой программы государственных гарантий.</li> <li>– Структура бюджета территориального фонда ОМС. Основные направления расходов нормированного страхового запаса территориального фонда ОМС.</li> <li>– Финансовое обеспечение государственного (муниципального) задания учреждений здравоохранения.</li> <li>– Бюджетные обязательства.</li> <li>– Доходы от иной приносящей доход деятельности в здравоохранении: классификация, принципы окупаемости.</li> <li>– Субсидии.</li> <li>– Ответственность за нецелевое и неэффективное использование субсидий.</li> <li>– Классификация видов и методов планирования: балансовый метод, нормативный метод, программно-целевой метод.</li> <li>– Калькуляция затрат медицинской организации. Структура плана финансово-хозяйственной деятельности.</li> <li>– Формирование плана финансово-хозяйственной деятельности. Обоснование потребности в финансовых ресурсах по отдельным видам расходов: планирование фонда оплаты труда (формирование штатного расписания и организационной структуры учреждения, формирование потребности в трудовых ресурсах).</li> <li>– Определение потребности в материально-технических ресурсах.</li> </ul>
<b>Управление государственным закупками медицинских организациях</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основы нормативно-правового регулирования закупочной деятельности в рамках федеральных законов 44-ФЗ и 223-ФЗ.</li> <li>– Нормативно-правовое регулирование закупок медицинских изделий и лекарственных препаратов в условиях санкций и периода мобилизации. Антикризисные меры в условиях санкционного режима.</li> <li>– Ужесточение законодательства для руководителей бюджетных учреждений, контрактной службы Заказчика, членов комиссий за непринятие мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов в сфере закупок.</li> <li>– Организация работы контрактной службы в учреждениях здравоохранения. Локальные нормативно-правовые акты по организации закупочной деятельности.</li> <li>– Виды и отличительные особенности конкурентных и неконкурентных закупочных процедур. Закупки малого объема.</li> <li>– Составление заявки, соответствующей стандартам лечения и подходящей к своей медицинской организации.</li> <li>– Правильное взаимодействие контрактной службы, бухгалтерии, экономического отдела. Регламенты взаимодействия между службами.</li> <li>– Особенности и проблемные вопросы закупок лекарственных препаратов.</li> <li>– Организация совместных торгов для обеспечения нужд учреждений здравоохранения.</li> <li>– Предварительный и последующий ведомственный финансовый контроль закупочной деятельности.</li> <li>– Ответственность за нарушения законодательства о контрактной системе.</li> <li>– Прямые и не прямые закупки. Совместные закупки.</li> </ul>
<b>Оценка эффективности деятельности медицинской организации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка эффективности деятельности медицинской организации (критерии).</li> <li>– Медицинская, социальная и экономическая эффективность здравоохранения.</li> <li>– Применение Рекомендаций по оценке эффективности деятельности медицинских организаций на основе критериев доступности и качества медицинской помощи.</li> <li>– Применение Методических рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников.</li> </ul>
<b>Оплата и нормирование труда медицинских работников. Эффективный контракт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация оплаты труда работников медицинских организаций.</li> <li>– Нормы труда: нормы времени, нагрузки (обслуживания), численности.</li> <li>– Методы и способы нормирования труда. Документы, регламентирующие организацию нормирования труда в здравоохранении (федерального и отраслевого уровня).</li> <li>– Стимулирующие выплаты. Прозрачность.</li> <li>– Эффективный контракт.</li> <li>– Показатели и критерии оценки эффективности деятельности персонала. Индивидуальные и коллективные показатели. Проблемы применения.</li> </ul>

<p><b>Трудовое законодательство РФ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Характеристика трудового законодательства России, источники трудового права.</li> <li>– Особенности регулирования труда медицинских работников.</li> <li>– Специфика рабочего времени и времени отдыха медицинских работников.</li> <li>– Совместительство и совмещение профессий (должностей).</li> <li>– Ненормированный рабочий день.</li> </ul>
<p><b>Модуль «Менеджмент в здравоохранении»</b></p>	
<p><b>Функции управления в практике медицинской организации. Методы принятия управленческих решений</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планирование как функция менеджмента. Виды планов. Методы разработки планов. Стратегическое планирование и тактическое планирование.</li> <li>– Виды целей. Методы постановки целей. Принцип построения. Этапы процесса. Постановка задач персоналу.</li> <li>– Делегирование как функция менеджмента. Виды полномочий и методы их передачи. Практическое применение концепции делегирования. Препятствия процесса делегирования. Алгоритм делегирования. Правила делегирования. Основы эффективности делегирования. Неэффективное делегирование.</li> <li>– Контроль как функция менеджмента. Виды контроля и их применение. Разные способы контроля для разных сотрудников. Временная целесообразность. Этапы контроля. Инструменты контроля. Основные характеристики эффективной системы контроля. Эмоциональная и рациональная составляющие контроля.</li> <li>– Анализ и диагностика проблемной ситуации как исходный пункт процесса разработки решений. Методы анализа и диагностики проблемной ситуации. Стратегические управленческие решения: понятие, сущность, особенности. Методы разработки стратегических управленческих решений.</li> <li>– Факторы, влияющие на принятие решений.</li> <li>– Описательные модели принятия решений.</li> <li>– Индивидуальные и групповые решения. Феномен группового решения.</li> <li>– Лидерство в принятии решений. Авторитарный и демократический стиль.</li> </ul>
<p><b>Тайм-менеджмент</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Система управления временем.</li> <li>– Индивидуальный фонд времени и фонд времени организации (подразделения).</li> <li>– Матрица приоритетов.</li> <li>– Понятие результативности. Прокрастинация.</li> <li>– Методы самомотивации.</li> <li>– Личная продуктивность.</li> </ul>
<p><b>Управление конфликтами</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сущность и структура конфликта.</li> <li>– Источники конфликтов в организации, причины и последствия конфликтов.</li> <li>– Основные стратегии поведения в конфликте.</li> <li>– Методы управления конфликтами. Методы, стили и модели разрешения конфликта.</li> <li>– Предупреждение и стимулирование конфликта.</li> <li>– Регулирование конфликта.</li> <li>– Сложность в решении конфликтов – когда и какую позицию лучше выбрать. Приемлемость позиции «сверху», или «на равных».</li> </ul>
<p><b>Управление конфликтами</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сущность и структура конфликта.</li> <li>– Причины возникновения конфликта.</li> <li>– Основные стратегии поведения в конфликте.</li> <li>– Методы, стили и модели разрешения конфликта.</li> <li>– Предупреждение и стимулирование конфликта.</li> <li>– Регулирование конфликта.</li> <li>– Сложность в решении конфликтов – когда и какую позицию лучше выбрать. Приемлемость позиции «сверху», или «на равных»</li> </ul>
<p><b>Управление изменениями</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Понятие и сущность организационных изменений. Стадии изменений.</li> <li>– Организационное развитие. Этапы организационных изменений.</li> <li>– Традиционные и новые объекты организационных изменений.</li> <li>– Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный.</li> <li>– Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.</li> <li>– Методы диагностики и анализа изменений в организации.</li> <li>– Сопротивление изменениям.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проектирование организационных изменений.</li> <li>– Выбор программ и проектов для проведения организационных изменений.</li> </ul>
<b>Бережливое производство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Введение в бережливое производство. Понятие производственной системы.</li> <li>– Управление потоками создания потребительской ценности.</li> <li>– Создание высокопроизводительных рабочих мест.</li> <li>– Система встроенного качества и стандартизированная работа.</li> <li>– Менеджмент оборудования. Быстрая переналадка.</li> <li>– Система «точно вовремя».</li> <li>– Безопасный и экологичный труд.</li> <li>– Взаимное доверие и уважение.</li> <li>– Инструменты выявления и решения проблем.</li> <li>– Непрерывное совершенствование.</li> </ul>
<b>Модуль «Организационные и правовые основы деятельности в сфере здравоохранения»</b>	
<b>Правовые основы деятельности медицинских организаций</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организационно-правовое регулирование деятельности учреждений.</li> <li>– Типы учреждений и факторы, влияющие на организационно-правовую форму учреждения.</li> <li>– Нормативно-правовое регулирование деятельности: Бюджетный кодекс РФ, Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ «О некоммерческих организациях», от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях».</li> <li>– Устав, иные локальные акты учреждения, их правовое значение.</li> <li>– Функции и полномочия учредителя бюджетного учреждения.</li> <li>– Полномочия и ответственность руководителя бюджетного учреждения.</li> </ul>
<b>Штатное расписание</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Порядок формирования штатного расписания.</li> <li>– Внесение изменений в штатное расписание.</li> <li>– Штатная расстановка.</li> <li>– Совместительство и совмещение.</li> <li>– Должностные инструкции: формальные и неформальные.</li> </ul>
<b>Юридическая защищенность врача</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Правовое регулирование вопросов качества оказания медицинской помощи: содержание, юридическое значение и соотношение нормативных правовых актов, регулирующих деятельность медицинской организации и ее работников.</li> <li>– Основные права пациентов и корреспондирующие им обязанности медицинских работников.</li> <li>– Договор на оказание платных медицинских услуг.</li> <li>– Правонарушения в здравоохранении и юридическая ответственность.</li> </ul>
<b>Организационная культура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Понятие организационной культуры. Основные элементы. Функции.</li> <li>– Типы и уровни организационной культуры.</li> <li>– Технология организационной культуры.</li> <li>– Инструменты для измерения уровня организационной культуры.</li> <li>– Миссия и ценности. Значимость для формирования организационной культуры.</li> <li>– Вовлеченность и удовлетворенность персонала.</li> <li>– Кодекс корпоративного поведения.</li> </ul>
<b>Модуль «Управление человеческими ресурсами и персональный менеджмент руководителя»</b>	
<b>Психология личности современного руководителя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Роль руководителя. Модель эффективного руководителя.</li> <li>– Стили управления. Использование разных стилей управления.</li> <li>– Ситуационное лидерство.</li> <li>– Эмоциональный интеллект.</li> <li>– Психология личности руководителя.</li> </ul>
<b>Коммуникативная компетентность руководителя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Деловая коммуникация. Коммуникация внутренняя и внешняя.</li> <li>– Активное слушание. Основные инструменты.</li> <li>– Переговоры. Элементы. Как противостоять манипуляции.</li> <li>– Групповая коммуникация. Процессы групповой динамики. Подготовка к групповой динамике.</li> <li>– Проведение совещаний. Виды совещаний. Регламент.</li> <li>– Структура выступления. Правила хорошей презентации.</li> <li>– Техника речи. Технология выступлений.</li> <li>– Методы групповой коммуникации (фасилитация, мозговой штурм, модерация, дискуссия и т.д.).</li> <li>– Как противостоять деструктивному поведению. Работа с сопротивлением.</li> </ul>

<b>Формирование кадрового состава. Развитие персонала</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Система формирования кадрового состава.</li> <li>– Кадровое планирование.</li> <li>– Профиль должности. Требования к должности.</li> <li>– Компетенции и личностные качества. Инструменты для оценки.</li> <li>– Проведение собеседования.</li> <li>– Методы подбора персонала в организации.</li> <li>– Презентация вакансии соискателю.</li> <li>– Профессиональное развитие и обучение персонала.</li> <li>– Управление деловой карьерой.</li> <li>– Формирование кадрового резерва.</li> </ul>
<b>Адаптация персонала. Мотивация персонала</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цели и задачи адаптации. Формы адаптации. Участники процесса.</li> <li>– Профиль должности наставника.</li> <li>– Алгоритм адаптации. План адаптации. Оценка эффективности.</li> <li>– Мотивация как функция менеджмента. Роль и значение мотивации в современной организации.</li> <li>– Теории мотивации. Теория потребностей.</li> <li>– Мотивационные типы сотрудников. Особенности индивидуальной мотивации.</li> <li>– Признаки стадии потери мотивации. Профессиональное и эмоциональное выгорание. Предвосхищение выгорания.</li> <li>– Формы, методы и модели мотивации в организации и их эффективность.</li> <li>– Стресс-менеджмент. Питательная среда стресса. Иррациональные установки. Способы восстановления жизненных сил, энергии.</li> </ul>
<b>Обратная связь</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обратная связь как эффективный инструмент руководителя.</li> <li>– Ценность обратной связи.</li> <li>– Ошибки обратной связи.</li> <li>– Правила обратной связи.</li> </ul>

8. Форма текущего контроля и промежуточной аттестации успеваемости слушателя  
– текущий контроль: Э-эссе, Т – тестирование, КР- контрольная работа, РГР - расчетно-графическая работа, Реф. – реферат, О - опрос, Д – диспут, КС-круглый стол, К-создание и решение кейса, П-проект, ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий, ПЗ- проблемное задание и т.д.;

– итоговая аттестация: ГП-групповой проект.

#### 9. Основная литература

– Байдаков, А.Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие / Байдаков А.Н., Назаренко А.В., Звягинцева О.С. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. — 132 с. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109364.html> (дата обращения: 26.01.2023).

– Проектное управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496309> (дата обращения: 15.01.2024).

– Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 223 с. – (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/519591> (дата обращения: 26.01.2023).

– Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511087> (дата обращения: 15.01.2023).

– Ильин, В. А. Психология лидерства: учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489128> (дата обращения: 12.01.2023).

- Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности : учебное пособие для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 155 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10035-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492017> (дата обращения: 18.01.2023).
- Слинкова, О. К. Персональный менеджмент: учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 105 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/author-course/personalnyu-menedzhment-497385> (дата обращения: 18.01.2023).
- Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении: учебник для вузов / С. А. Столяров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 764 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10638-1. С. 256 – 264.